

Formation

Accompagner le passage à la collectivité unique

En Guyane et en Martinique, la fusion du département et de la région est prévue pour la fin de l'année 2015. Les deux territoires ont chacun mis en place des formations innovantes, afin de conduire le changement et d'aider les agents à faire le deuil de leur collectivité d'origine.

Les collectivités de Guyane et de Martinique entrent dans la toute dernière ligne droite d'un grand bouleversement institutionnel. Le passage à la collectivité unique – la collectivité territoriale de Martinique – devrait, en effet, avoir finalement lieu dès la fin de l'année 2015. Dans ces deux territoires, le temps des interrogations a laissé place à une véritable dynamique de changement. En première ligne: les directions de service et le management intermédiaire.

Ateliers d'écriture

Depuis un an, les cadres du conseil général (2400 agents) et de la région de Martinique (1300 agents) participent ainsi à des ateliers centrés sur le thème de l'« anthropologie antillaise de la posture hiérarchique ». « Nous avons suivi une initiation à l'anthropologie avec Albert Flagie, sociologue et anthropologue, pour aborder ce qui fonde notre vivre-ensemble. Ce module a été très structurant pour nous permettre d'envisager les incompréhensions des agents en tenant compte de leurs valeurs, comme la notion de respect,

exacerbée sur notre territoire », assure Charles-André Hélénon, directeur général adjoint du conseil général de la Martinique. Une posture qui a, par exemple, permis aux managers de convertir plus facilement les fonctionnaires de la direction de l'aide aux personnes âgées à leur nouvel espace de travail, un open space.

Dès juin, un premier groupe de douze cadres et agents volontaires du conseil général ont également pu approfondir leur formation à travers un « atelier d'écriture et de mémoire ». En octobre, un second groupe, issu de la région, s'y est prêté. « Les agents pensent souvent qu'on va leur donner un mode d'emploi, confie Arlette Pujar, directrice du CNFPT de Martinique. Or ce stage avait justement pour objectif de leur demander d'écrire ce qu'ils allaient regretter de leur collectivité d'origine, d'exprimer leurs souhaits, leurs inquiétudes... Bref, de rédiger leur propre histoire du changement. »

La Guyane a, quant à elle, accéléré son implication dans la préparation des fonctionnaires à leur nouveau cadre de travail, par l'entremise de ses deux chargées de mission « collecti-

tivité unique ». « Au début, il a été difficile de faire comprendre aux dirigeants du département et de la région que la dynamique du changement était prioritaire, reconnaît Tania Berland-Sandot, directrice du CNFPT de Guyane et ex-directrice générale des services du conseil régional. Ce chantier du passage à la collectivité unique passe souvent derrière d'autres préoccupations, plus quotidiennes. Nous avons donc tout d'abord proposé que les chargées de mission des deux collectivités suivent un cycle de "conseillère interne en organisation" à l'institut national des études territoriales de Montpellier. »

Interroger les cadres

En parallèle, une action de sensibilisation à la conduite du changement pour les cadres de la région et du département a été organisée, avant l'été 2014. « Les résultats d'un questionnaire envoyé à plus de 80 managers ont servi de cadre au séminaire et de socle à la rédaction de 30 actions à mettre en place pour une conduite du changement efficace », poursuit Tania Berland-Sandot. Depuis, chaque formation, qu'elle relève des RH, des finances ou du développement personnel, est suivie par des cadres des deux institutions. « Cette démarche a forcé le département et la région à imaginer des actions communes, indique-t-elle. Nous avons, par exemple, organisé un programme conjoint pour le secrétariat des assemblées. De même, nous favorisons désormais les formations "intra" sur mesure pour les deux collectivités. » *Julie Krassovsky*

Election reportée
Prévue initialement en mars 2014, l'élection de la future assemblée territoriale, en Guyane comme en Martinique, a été reportée à décembre 2015 (*), concomitamment au renouvellement des conseils généraux et régionaux.

(*) Conseil constitutionnel, 16 mai 2013, n° 2013-667.

Mobilité et métiers en devenir

L'organigramme de la future collectivité unique, couplé aux prochains départs en retraite, donne d'ores et déjà lieu dans les deux territoires, Martinique et Guyane, à l'identification de métiers en devenir. En Martinique, la délégation du CNFPT a mis en place un cycle de diplomatie territoriale, dans le cadre duquel ont été formés des agents identifiés par le conseil régional. L'objectif? L'évolution vers des postes de conseillers diplomatiques pour les territoires antillais. En Guyane, la démarche de formation se poursuit également par des ateliers « mobilité » à destination des agents des deux collectivités, région et département.



Arlette Pujar,
directrice régionale
du CNFPT de Martinique

J. KRASSOVSKY

**Martinique • 1 300 agents à la région,
2 400 au département • 392 300 hab.**

Théâtre et anthropologie

Il y a un an, le CNFPT de Martinique organisait une formation à l'anthropologie pour une quinzaine de cadres de la région et du département. «Ce travail a agi comme un déclic. Nous nous connaissions tous et nous avons alors décidé d'écrire ensemble un texte sur notre perception de la société antillaise», explique Arlette Pujar, directrice régionale du CNFPT. Le texte, signé par le cercle de recherche et d'innovation des territoriaux (Crit) et destiné aux agents comme au public, a été largement diffusé et commenté sur l'intranet, les réseaux sociaux et dans le journal local. Le Crit a aussi organisé, en novembre 2013, un séminaire intitulé «Regards sur nous-mêmes» et mené une enquête auprès de 250 agents sur leur vision de la collectivité. Trois grandes préoccupations ont

émergé de cette étude: la relation au travail salarié et le rapport à l'autorité, les relations partenaires sociaux, cadres et élus, les composantes intersubjectives du management. «Pour illustrer ces thématiques, nous avons fait venir un sociologue, un historien, un psychologue du travail, ainsi qu'une troupe de théâtre qui a mis en scène des situations relatives aux agents territoriaux», explique-t-elle. Le film de cette rencontre a été divisé en séquences, qui sont, depuis, diffusées dans les deux collectivités et suivies d'un débat.

CONTACT
CNFPT-Martinique, tél.: 05.96.70.20.70.

À RETENIR

La coconstruction d'un modèle de management «apaisé» par les cadres dirigeants des deux collectivités sert aujourd'hui de socle à la future entité.

**Guyane • 430 agents à la région,
2 350 au département • 237 500 hab.**

Une culture de projet

En Guyane, Sergine Kokason et Mylène Eli, les deux référentes «collectivité unique» de la région et du département, ont commencé par suivre et organiser ensemble des séminaires communs, qui se sont tenus dès 2012 sur des thèmes liés aux ressources humaines. Au menu: évolution du système informatique, GPEC, gestion des paies, formation, etc. Cette dernière est aujourd'hui au cœur de leur action. «Nous suivons depuis mars un cycle de conseillère interne en organisation à l'Inet de Montpellier. Nous y apprenons comment faire un état des lieux de notre collectivité et les outils pour anticiper la fusion», assure Mylène Eli. Les deux référentes abordent les prochains changements institutionnels chacune à leur manière: Mylène Eli s'appuie sur un bulletin d'information

mensuel, envoyé aux agents de sa collectivité, tandis que Sergine Kokason a constitué un groupe de travail avec trois chargés de mission. Entre elles, l'échange est régulier. «Nous avons aujourd'hui une bonne connaissance de nos collectivités respectives, confie Sergine Kokason. L'objectif est que nous restions dans l'échange, notamment grâce au réseau. Nous sommes en train de passer d'une culture administrative à une culture de projet, et c'est bien cela que nous aurons à mettre en pratique dans la nouvelle entité.»

CONTACT
CNFPT-Guyane, tél.: 05.94.29.00.91.

À RETENIR

Le travail commun des deux référentes vise à homogénéiser les méthodes de management et à sensibiliser les agents au changement institutionnel.



Mylène Eli, référente «collectivité unique» à la région Guyane, et **Sergine Kokason,** son homologue au conseil général (à droite).

J. KRASSOVSKY