

## Délibération au Conseil Municipal du lundi 3 mai 2021

### **Pour une politique des ressources humaines sociale, collaborative et éthiquement responsable : délibération-cadre de la politique de ressources humaines de la Ville et de l'Eurométropole de Strasbourg.**

#### **Numéro V-2021-537**

Dans la démarche de transformation et de valorisation du territoire initiée par les nouvelles majorités de la Ville et de l'Eurométropole de Strasbourg, la place des agents et des agents doit être centrale. Chacun·e doit être acteur·rice à part entière du service public.

- **Des lignes de fracture à combler rapidement et structurellement**

La politique de ressources humaines de la Ville et de l'Eurométropole de l'actuelle mandature se pose en rupture par rapport aux orientations d'austérité découlant de la politique dite « Avenir du Service Public local » dont l'objectif était la suppression de 500 postes sur un mandat. Cette politique de suppression de postes n'a pas été sans conséquences sur les conditions de travail, les risques psychosociaux et l'absentéisme au sein de la collectivité, avec une augmentation des visites à la médecine préventive, du taux de maladie ordinaire, du turn-over et de la précarisation des contrats. Ces conditions de travail altérées des agent·es, toutes catégories confondues et les souffrances causées par la politique de réduction des effectifs doivent être comprises, diagnostiquées et réparées. Il s'agit de redonner aux services et aux agent·es les moyens d'effectuer leurs missions dans les meilleures conditions pour mener à bien la transformation profonde du territoire autour des trois piliers du mandat : écologique, social et démocratique.

Au changement d'orientation politique, s'ajoutent des évolutions structurelles qui sont à l'œuvre au sein de la fonction publique de façon générale et au sein de la collectivité en particulier. Elles mériteront une attention particulière et un accompagnement humain renforcé pour prévenir les potentielles fractures, accompagner au mieux les transitions et mener au quotidien un travail de cohésion et de réconciliation. Trois enjeux majeurs sous-tendront au long des mois et années à venir les axes de la politique de ressources humaines du mandat :

- *Un changement générationnel* : la pyramide des âges de l'effectif est inversée depuis plusieurs années. Avec une moyenne d'âge qui augmente chaque année et la probabilité du départ à la retraite d'un quart de l'effectif au cours de ce mandat, c'est bien à un double phénomène que doit se préparer la collectivité : celui d'un vieillissement, qui emporte une usure et un absentéisme plus fort au regard de la pénibilité des métiers et un risque de perte d'expérience, et celui de l'intégration d'une plus jeune génération, porteuse de nouvelles aspirations, dans l'organisation du travail notamment ;
- *Une digitalisation des métiers dans un contexte de développement du télétravail* : l'évolution des métiers s'est accélérée et le numérique devient une composante structurelle du monde du travail. Des évolutions de compétences en découlent et des évolutions d'organisation du travail avec la montée en charge du télétravail, accélérée par la crise sanitaire dont les effets seront durables.
- *Une ouverture de la fonction publique aux contractuels-les*: la loi de transformation de la fonction publique de 2019 est venue renforcer la possibilité pour les employeurs publics de recruter des contractuel·les pour assurer des missions de service public. Source de souplesse et d'enrichissement des profils, cette évolution doit toutefois s'accompagner d'une recherche d'équité et de cohérence, pour que la cohabitation entre les différents statuts ne soit fragilisante ni pour les collectifs de travail ni pour les agent·es contractuel·les, dont les parcours ne doivent pas être synonyme de précarité.

Ces évolutions, porteuses d'autant de risques que d'opportunités, seront au cœur de l'accompagnement des ressources humaines mis en œuvre pendant ce mandat pour en faire un facteur d'enrichissement du potentiel humain de la Ville et de l'Eurométropole de Strasbourg et un levier de transformation de l'administration. Cet accompagnement sera déployé, au sein de la nouvelle organisation de l'administration, par une toute nouvelle direction générale adjointe chargée de « l'accompagnement humain, de la transformation et de l'innovation », qui en sera la garante.

- **De la restriction du personnel à la gestion des compétences : un changement de paradigme**

Dans un équilibre reconsidéré, est actée la fin de la politique d'austérité visant à réduire drastiquement les effectifs, et cela afin de mener en profondeur les projets de transformation du territoire portés par les Exécutifs de la Ville et de l'Eurométropole.

Deux objectifs quantitatifs permettront de piloter cette nouvelle orientation, d'ores et déjà intégrés dans les orientations budgétaires des deux collectivités :

- *Une augmentation annuelle de la masse salariale maîtrisée et plafonnée à 3 %* : s'élevant à un budget prévisionnel annuel de 330 millions d'euros, la masse salariale croît mécaniquement d'1 % environ par an, sous l'effet du glissement vieillesse-technicité (GVT), laissant ainsi un volet d'augmentation volontariste de 2 % d'évolution pour accompagner notamment les créations de postes et l'accompagnement du pouvoir d'achat des agent·es de la collectivité ;

- *Un développement progressif des effectifs, à raison de 300 créations nettes de postes sur le mandat, dont 180 à la Ville de Strasbourg et 120 à l'Eurométropole. Les augmentations d'effectifs s'inscriront dans une double visée : la réponse à une urgence de terrain pour restaurer la capacité à rendre un service public de qualité et de proximité, et la réponse à une vision prospective des besoins en compétences sur les secteurs d'action prioritaires à savoir :*
  - Pour la Ville : éducation et accompagnement des enfants, développement et innovation sociale, lutte contre la précarité, participation citoyenne, plan Canopée, etc.
  - Pour l'Eurométropole : renforcement de l'intercommunalité, adaptation des voiries communales aux mobilités actives, participation citoyenne, transition écologique, mobilités, etc.

Des marges complémentaires de créations de postes, au-delà des 120 et 180 créations nettes mentionnées ci-avant, pourront cependant être mobilisées tout au long du mandat, par la recherche parallèle de marges de manœuvre complémentaires. Ainsi, pour se donner plus de capacité à créer des postes, sans dégrader les équilibres financiers précédemment cités, des réflexions s'engageront autour de l'évolution de certains modes de gestion, à qualité de service public au moins équivalente et renforçant les critères de choix et la capacité d'évaluation et de contrôle, et par la recherche de cofinancements de postes et nouveaux partenariats.

- **Une gestion prospective et concertée des emplois et des compétences : un projet de transformation en profondeur**

Plusieurs temporalités cadenceront les vagues de création de postes, dans le cadre d'un pilotage pluriannuel de l'effectif :

- *1<sup>er</sup> semestre du mandat (juillet 2020-janvier 2021) : plusieurs délibérations d'urgence ont été votées visant à apporter des réponses rapides à des besoins immédiats qu'il s'agisse de combler des manques de moyens pour le service public de proximité (postes d'ATSEM, postes d'éboueurs, etc.) ou d'accompagner les projets stratégiques du mandat (zone à faible émission, participation citoyenne, projets d'aménagement au sein des communes, renforcement de l'intercommunalité, etc.) ;*
- *En juin 2021 puis en décembre 2021 : deux nouvelles vagues de créations de postes seront soumises aux conseils, de sorte à avoir créé début 2022 l'ensemble des 180/120 postes possibles en couvrant les secteurs prioritaires ;*
- *À compter de l'été 2021 : un travail concerté de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'ouvre, arrimé au projet d'administration qui s'engage. Cette démarche devra permettre d'identifier les redéploiements d'effectifs ou recrutements à effectuer au regard de la future organisation territorialisée des services, des secteurs touchés par des départs massifs à la retraite et enfin des politiques publiques à*

renforcer. Des parcours de mobilité interne et de formation, individuels et collectifs, viendront spécifiquement accompagner ces évolutions.

-----

## ***1. Augmenter le pouvoir d'agir et infuser une culture du dialogue***

### **• L'agent·e public·que, acteur·ice de la transformation de la collectivité**

Le défi démocratique et le développement des démarches de participation citoyennes passera également par la valorisation d'un management collaboratif. Les agent·es de la collectivité, dans la grande diversité de leurs statuts, de leurs métiers et compétences, ont développé de très grandes expertises techniques et d'usage. À ce titre, elles et ils doivent être considéré·es non pas comme des technicien·nes exécutant une commande politique mais de véritables coproducteur·ices des politiques publiques aux côtés des élu·es et en lien avec les citoyen·nes.

Pour permettre de refonder concrètement la démocratie interne et d'instaurer une **culture de la confiance**, plusieurs leviers auront vocation à être actionnés au cours du mandat :

- *Le développement de l'innovation en interne et de la capacité à expérimenter* : il s'agit de développer et de rendre possible une culture de **la participation et de l'expérimentation** qui se veut un gage de confiance : c'est avant tout des agent·es que viendront les solutions les plus adaptées pour améliorer le service public rendu.
- *Le renforcement de l'information et de la communication en direction des agent·es* : en complément de rencontres régulières et sur le terrain entre les élu·es, la Direction générale et les agent·es opérationnel·les pour rendre compte de l'avancée des projets structurants du mandat, mais aussi recueillir les expressions, un réseau d'ambassadeur·rices des trois piliers du mandat sera mis en place courant 2021, afin d'assurer la pleine participation des agent·es aux grands projets de transformation en cours et d'assurer, en continu, leur contribution et le partage de leurs propositions. Chaque direction est missionnée pour identifier en son sein trois ambassadeur·rices, qui seront intégrées à des réseaux animés par la Direction générale. Ces agent·es, sélectionné·es sur la base du volontariat, se verront déchargé·es de tout ou partie de leurs missions habituelles pour investir pleinement, et dans les meilleures conditions de réussite, leur fonction d'ambassadeur·rice;
- *Le développement d'espaces de co-construction et de consultation directe des agent·es* : en complément, la création d'un **conseil des agent·es**, instance de participation, pouvant se décliner en des conseils plus ciblés sur certains grands projets, sera travaillée au cours du mandat, permettant ainsi de recueillir régulièrement leurs avis, leurs expressions et de prendre en compte leur contribution en amont des projets transversaux ayant des implications concrètes sur leur vie quotidienne. Ce conseil s'inscrira **en complémentarité avec les instances représentatives du**

**personnel.** Il sera doublé de la mise en place d'une Fabrique, lieu de contribution directe des agent·es aux projets de la collectivité.

## □ **Consolider le dialogue avec les organisations syndicales**

Le dialogue social doit être considéré comme un atout et non un frein à la conduite des transitions sociales et sociétales. Depuis le début du mandat, plusieurs rencontres en format *Agenda social* ont pu se tenir pour partager en transparence les orientations du mandat avec les neuf organisations syndicales de la collectivité (quatre siégeant au sein des instances représentatives du personnel). Ancrées dans la réalité des services et porteuses d'une vision d'amélioration des conditions de travail des agent·es, leur regard doit être totalement pris en considération. Il s'agit de reconnaître pleinement la place des organisations syndicales dans la co-production d'une politique de ressources humaines. C'est sous le sceau de la négociation collective qu'il est souhaité revitaliser le dialogue social au sein de la collectivité, avec un changement cardinal de méthode. La construction même du programme de négociations et la mise à l'agenda feront l'objet d'une discussion en amont avec les représentant·es du personnel. Un accord cadre est ainsi en cours de négociation pour un aboutissement prévu à l'été 2021 : il précisera les thématiques de négociation, leurs principaux objectifs et leurs échéances. Le choix est ainsi assumé de mettre en transparence tous les sujets sur la table, tant ceux relevant de contraintes réglementaires qu'il s'agira d'assumer, que ceux qui relèveront d'un volontarisme politique ou de revendications syndicales.

La fusion à venir des comités techniques (CT) et des comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) fin 2022 sera l'occasion de convenir de façon concertée d'un nouveau cadre de travail pour les instances paritaires, en recherchant notamment une plus grande visibilité de l'activité des instances auprès des agent·es. L'ensemble de ces évolutions, notamment réglementaires, avec un cadre clarifié de gestion et d'exercice du droit de grève, seront intégrées au terme des prochaines élections professionnelles dans un protocole d'accord visant à préciser et à garantir l'exercice des droits et libertés syndicales.

## • **Management par la confiance et par l'éthique**

La culture managériale d'une grande organisation verticale a pu se traduire par le passé par un management hiérarchique assis sur le contrôle. Le projet d'administration, dont l'élaboration se déploiera à compter de la rentrée 2021, aura vocation à reposer le rôle de chacun-e dans le fonctionnement et à développer les leviers d'une plus grande horizontalité pour une culture assumée du « côte à côte » et du partenariat : des formations communes aux élu·es, agent·es et Direction générale permettront de travailler à ces articulations. En parallèle, un plan d'accompagnement managérial ambitieux se poursuivra tout au long du mandat pour que toutes et tous les encadrant·es de la collectivité soient formé·es à concerter, expérimenter et mobiliser des outils d'intelligence collective dans leur pratique quotidienne. Une expérimentation de services sans badgeuse pourra être mise en œuvre, pour tester une organisation assise sur la responsabilisation et l'atteinte des objectifs, plutôt que sur le contrôle du temps de travail.

Une plus grande confiance et autonomie doit s'accompagner également d'une plus grande exigence collective et individuelle. Les obligations des agent·es doivent rester des points

de repères cardinaux pour une fonction publique éthique qui inspire confiance aux citoyen·nes. De la même façon que les conseils municipaux et eurométropolitains se sont dotés d'un déontologue, une fonction de déontologue des agents·es, indépendante, sera mise en place, et mise en notoriété, pour leur permettre de trouver conseil en matière d'éthique et de déontologie auprès d'une instance collective composée d'agent·es de toutes catégories. Un rapport annuel rendra compte de l'activité du déontologue des agent·es.

- **Un baromètre social, dès 2021**

Le baromètre social, outil de démocratie interne, sera initié auprès des agent·es de la collectivité au mois de septembre 2021. Par un questionnaire adressé à l'ensemble des agent·es et dans une démarche concertée avec le CHSCT, il s'agira de prendre la température du climat interne et de recueillir tant le niveau de satisfaction et de bien-être que les attentes des agent·es. Les résultats seront partagés, avec les représentant·es du personnel et les assemblées et serviront de base à l'établissement d'actions correctrices et de réponses concrètes. Deux autres baromètres sociaux seront déployés au cours du mandat dans une perspective d'évaluation permanente des actions entreprises.

## ***2. Une responsabilité sociétale à assumer au travers de la politique RH***

En tant qu'employeur, a fortiori en charge du service public local, la collectivité a une responsabilité sociétale à assumer : la manière de conduire la politique RH est, en tant que telle, une contribution au défi sociétal qui se pose à la collectivité et aux territoires strasbourgeois et eurométropolitain.

- **Lutter contre toutes les formes d'inégalités pour une administration inclusive**

La politique des ressources humaines est un outil puissant pour lutter contre toute forme d'inégalité et de discrimination.

Dans un premier temps, et dès l'année 2021, un plan en faveur de **l'égalité professionnelle** sera présenté aux assemblées pour décliner opérationnellement les actions à engager en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'administration. Le travail fera l'objet d'une large concertation, avec les organisations syndicales en particulier, dans l'objectif de traiter les écarts de rémunération, de garantir l'égal accès des femmes et des hommes aux cadres d'emploi, grades et emplois, de favoriser l'articulation entre activité professionnelle et vie personnelle et familiale et enfin de prévenir et traiter toutes les formes de discriminations (liées au genre, à l'orientation sexuelle, à la religion, à l'origine, à l'apparence physique, à l'engagement syndical etc.), les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes.

- **Assumer la diversité dans les modes de recrutement**

En complément, il importera de conduire une démarche active de promotion de la diversité au sein de la collectivité, en mobilisant des actions concrètes d'inclusion : sensibilisation des services à la lutte contre la discrimination, **particulièrement au stade**

**du recrutement**, par une plus grande mise en lumière, auprès de territoires ou milieux socio-économiques éloignés de l'emploi public, des opportunités d'emploi, de formation ou d'opportunités qu'offre la collectivité. Dans une démarche « d'aller vers », seront ainsi mis en exergue les possibilités de stages de découverte avec des établissements scolaires des quartiers prioritaires ou des communes, mais aussi les opportunités d'emploi pérennes ou saisonniers, afin d'assurer que l'administration soit de plus en plus le reflet de la population qu'elle sert.

Enfin, si la collectivité s'est démarquée depuis plusieurs années par un taux d'emploi des travailleur·ses en situation de handicap de l'ordre de 8 %, au-delà de l'attendu réglementaire, il s'agit de maintenir une politique volontariste d'accueil et de recrutement. Cela passera notamment par un travail pour rendre l'environnement de travail plus inclusif, en s'appuyant sur une sensibilisation à tous les types de handicaps ainsi qu'en développant les moyens de compensation pour aménager postes ou missions.

- **La Ville et l'Eurométropole de Strasbourg : actrices de l'insertion professionnelle**

Avec près de 7000 agent·es, la Ville et l'Eurométropole compte parmi les principaux employeurs du territoire. À ce titre, elles ont une responsabilité particulière à assumer en matière de parcours et d'insertion professionnels, à la fois pour proposer des opportunités d'emploi, mais aussi pour être terrain de formation dans une logique de « pied à l'étrier ». Les publics éloignés de l'emploi (bénéficiaires du RSA et chômeur·ses de longue durée) ou des jeunes (apprenti·es et étudiant·es) qui préparent leur avenir professionnel, feront l'objet d'une attention et d'une action renforcées. Les capacités d'accueil et d'accompagnement au sein des services seront renforcées et portées à 100 accueils simultanés par an, au lieu de 80 actuellement, dans le cadre de contrats aidés, de contrats d'apprentissage ou de stage. Elles seront orientées vers les métiers en tension de la collectivité, afin de construire des parcours à long terme.

- **Créer un écosystème favorable à un emploi local de qualité**

En complément, le levier de la commande publique ou de la diversification des modes de gestion sera mobilisé pour contribuer à l'émergence d'un emploi plus durable sur le territoire. Par le biais d'une commande publique responsable, assortie de critères liés à la qualité des emplois, la collectivité doit permettre de structurer, y compris en externe, des parcours professionnels et de l'emploi de qualité, de proximité et non délocalisable.

Cette orientation sera à prendre en considération dans la stratégie à venir sur le devenir des externalisations, particulièrement en recherchant des solutions durables via des entreprises publiques locales pour les délégations de service public par exemple. Dans l'attente de finaliser un bilan qualitatif des externalisations passées, un moratoire est pour l'heure fixé pour toute nouvelle externalisation qui concernerait une mission jusqu'alors exercée en régie.

Cette exigence d'un emploi de qualité, vis-à-vis de partenaires externes exerçant des missions pour le compte de la collectivité, devra aussi se refléter dans les pratiques internes. Le recours massif, et croissant sous le précédent mandat, à la vacation pour répondre à des besoins structurels doit être requestionné, dans un objectif de déprécarisation des emplois. Des expérimentations seront menées au cours du mandat pour

limiter ce recours biaisé à la vacation : partenariats avec l'économie sociale et solidaire, recrutements sur des contrats de droit public en bonne et due forme, créations de postes ou recours à des modes de gestion innovants.

- **Le défi écologique, un objectif transversal de la politique RH**

La politique des ressources humaines du mandat s'appliquera enfin à agir pour contribuer à la transition écologique du territoire et à la lutte contre le changement climatique, au travers de trois leviers en particulier :

- *Les déplacements des agent·es* : ils feront l'objet d'un plan de mobilité fin 2021/début 2022 afin d'accompagner les agent·es dans l'utilisation des transports alternatifs à la voiture individuelle. À la suite d'un questionnaire précis adressé à l'ensemble des agent·es courant 2021, un plan d'accompagnement sera produit, dans le même calendrier que celui du déploiement de la zone à faible émission. Il permettra d'identifier les modalités concrètes d'accompagnement des agent·es soumis à des contraintes de déplacement ou d'horaires de travail atypiques, assorties de conseils personnalisés.
- *La sensibilisation des agent·es à l'ensemble des éco-gestes* sera également renforcée, via des campagnes d'information et de formation, et via la contribution des agent·es à des projets d'intérêt général en association avec des partenaires externes ;
- *Une capacité d'innovation pour développer des projets internes* : dans le cadre de concours d'innovation, les agent·es seront sollicité·es pour soumettre des idées d'actions concrètes à mener, dans le fonctionnement quotidien des services, et ainsi actionner un volet interne du Plan climat : nouveaux usages, nouvelles pratiques, sobriété numérique, etc.

### **3. Améliorer le bien-être et la santé, et prendre soin des agentes et des agents**

- **Un bond qualitatif à opérer dans les conditions matérielles de travail : une mesure de prévention**

Une exigence très forte sera posée pour garantir des conditions matérielles de travail de qualité, qui constituent les besoins essentiels de nos agent·es, besoins trop souvent non satisfaits. Afin d'y répondre, il convient de veiller à la mise à disposition de locaux adaptés dans leur dimensionnement et à la diversité des activités professionnelles, en prenant pleinement en compte l'ergonomie dans leur aménagement. Les nouveaux usages devront trouver leur traduction dans les nouveaux aménagements des locaux, dans le cadre de la restructuration et de la rénovation thermique du Centre administratif et des rénovations des autres locaux de travail : espaces partagés dans un contexte de renforcement du télétravail, lieux de convivialité, salles de douches, vestiaires, espaces modulaires pour travailler de façon collaborative, salles de formation à distance, salle d'allaitement, etc. Pour les projets structurants de réaménagement des locaux de travail, des agent·es seront tiré·es au sort pour être intégré·es dès le démarrage au comité de pilotage et assurer ainsi la prise en compte dès la genèse des projets de leurs attentes et de l'expérience de collaborateur·ice. Une attention toute particulière sera également portée à l'équipement quotidien, notamment informatique et téléphonique, dans une période de numérisation accélérée et



de développement du télétravail, mais aussi au matériel technique (outils, machines) mis à disposition.

- **« Prendre soin » : mettre la santé au cœur des enjeux et agir sur l’absentéisme**

Préserver et améliorer la santé de nos agent·es est une priorité. Il y va tout à la fois de la responsabilité de la collectivité en tant d’employeur, du bien-être des collaborateur·ices et du bon fonctionnement du service public. Dans cette perspective, c’est un ensemble de leviers qui doivent être mobilisés pour répondre à la pluralité des enjeux de santé.

Les risques physiques, particulièrement aigus dans certains métiers techniques, qui requièrent des plans de prévention plus ambitieux, ne doivent pas masquer la montée des risques psycho-sociaux qui gagnent malheureusement l’ensemble du monde du travail. Des réponses y seront systématiquement apportées, notamment par la mise en place d’un plan de lutte contre la souffrance au travail avec une **cellule d’écoute spécifique**, permettant de recueillir la parole des agent·es et de trouver des solutions adaptées, quel que soit le type de difficulté rencontré.

Des dispositifs innovants seront également expérimentés pour développer l’activité physique et sportive des agent·es, dans une démarche de développement en interne du **sport-santé** et des espaces physiquement actifs.

Agir sur la santé, c’est aussi travailler concrètement à la prévention des inaptitudes et de l’usure professionnelle, mieux accompagner les agent·es à anticiper de nouvelles évolutions de carrière, certains métiers étant trop pénibles sur la durée, et travailler sur les principales pathologies connues dans les services. Cette problématique de prévention, portée avec l’appui de la médecine du travail, renvoie à une vision prospective des parcours professionnels et doit permettre in fine d’agir positivement sur l’absentéisme.

Enfin, une approche de l’organisation du travail intégrant la question des bio-rythmes pourra être expérimentée, avec l’appui de la médecine du travail, pour les services soumis à des horaires atypiques.

- **Prendre en considération les équilibres vie professionnelle et vie personnelle, et l’offre de service aux agent·es**

Dans un monde en accélération constante, le bien-être et la santé des agent·es passera également par une meilleure articulation entre les différents temps de vie. Le télétravail constitue à cet égard un outil précieux, qui doit être accompagné dans son développement pour ne pas brouiller davantage la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Un plan d’actions garantissant l’exercice effectif d’un « **droit à la déconnexion** » sera ainsi mis en place, ainsi qu’un cadre rénové permettant de maintenir un niveau élevé de **télétravail**, hors crise, au sein de la collectivité. D’autres dispositifs innovants au service des agent·es, à l’image du « comptoir des services », dispositif expérimental de conciergerie, seront déployés pour mettre à disposition une offre de service sur le lieu de travail, facilitant ainsi les articulations entre vies professionnelle et personnelle.

Enfin, le sentiment d’appartenance des agent·es et la qualité de vie au travail doit s’appuyer sur une révision profonde de l’offre d’action sociale, afin de développer le bouquet de services aux agent·es et ainsi de répondre au mieux à leurs attentes, en constante évolution et divers – jeunes parents, en charge de leurs ascendant·es, etc.

Cette évolution s'inscrira également dans une perspective de développement du pouvoir d'achat. En complément de l'action sociale, les initiatives sociales, culturelles ou sportives développées par les agent·es et pour les agent·es seront accompagnées et valorisées, afin de développer le « vivre ensemble » et la cohésion des équipes.

Agir sur le bien-être des agent·es dépendra de notre capacité d'employeur à prendre en compte nos collaborateur·ices dans leur environnement global, en s'appuyant sur leur expression, leurs attentes et leurs représentant·es.

#### ***4. « Il n'est de richesse, que d'hommes et de femmes » : les compétences et leur reconnaissance au cœur de la politique RH du mandat***

Dans un contexte de départ à la retraite de près d'un quart de l'effectif au cours du mandat, d'attentes nouvelles des citoyen·nes et de réorientation des priorités politiques, la collectivité doit faire face à un défi majeur : celui de garantir dans le temps la bonne adéquation entre les compétences disponibles et les besoins de service public en perpétuelle évolution. Ce 4<sup>e</sup> axe de priorité porte la prise en compte à 360° de l'enjeu de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

- **Attirer et fidéliser les compétences : une attractivité, notamment salariale, à retrouver**

La collectivité, à l'instar d'autres organisations relevant de la fonction publique, fait face à un déficit d'attractivité salariale sur le marché du travail : la politique en matière de rémunération indemnitaire de la collectivité doit aboutir à une harmonisation des rémunérations afin que la distinction porte davantage sur les fonctions, les responsabilités et les sujétions, et moins sur la filière ou le grade occupé par l'agent·e. Les critères de rémunération devront être mis en cohérence, de manière à assurer qu'à contraintes et responsabilité égales, les rémunérations soient égales.

Cette évolution doit également permettre de **valoriser l'atteinte des objectifs et des résultats, collectifs notamment**, grâce à la mise en place d'un complément indemnitaire annuel, dont la mise en œuvre et les modalités feront partie des sujets de négociation avec les organisations syndicales. La rémunération **doit être perçue dans toutes ses dimensions** en intégrant les avantages accordés à l'ensemble des agent·es et notamment l'action sociale : prise en charge de la santé, de la prévoyance, des frais transports, de la restauration collective, comité d'entreprise, forfait mobilité durable, chèques vacances, etc.

En la matière, la Ville et l'Eurométropole seront particulièrement volontaristes puisque 5 millions d'euros complémentaires pourront être consacrés sur ce mandat pour revaloriser les rémunérations et renforcer le pouvoir d'achat. Leur affectation et ventilation seront le fruit d'une négociation à venir, portant notamment sur l'actualisation de la délibération consacrée au régime indemnitaire.

En complément, une plus grande souplesse et ouverture des modalités de recrutement est en cours de déploiement afin de renforcer notre attractivité et de diversifier les profils et les sources de recrutements : contractuel·les de trois ans pour besoins de service, contrats de projets, doctorant·es via la mobilisation accrue à des conventions industrielles

de formation par la recherche, de sorte à renforcer les liens entre recherche et politiques publiques.

Le renforcement de l'attractivité de la collectivité passera enfin par une image renouvelée et par le développement d'une marque employeur, afin d'attirer des profils et des compétences, et assurer leur fidélisation. La communication interne sera à ce titre renforcée et renouvelée pour mieux informer et contribuer au sentiment de fierté et d'appartenance des agentes et des agents. Elle sera complétée d'une communication externe à structurer, pour assurer une plus grande visibilité de sa **marque employeur**, des opportunités d'emploi et de parcours professionnels que proposent la Ville et l'Eurométropole de Strasbourg.

- **Développer les parcours internes**

Développer les compétences, c'est être en capacité de les attirer. C'est surtout être en capacité de les faire grandir. Le développement des parcours internes doit se renforcer car il est porteur de motivation et de reconnaissance pour les agent·es, car il permet de prévenir l'usure professionnelle (ou de l'accompagner quand elle advient malgré tout), de prendre en compte l'état de santé ou un accident de la vie et aussi de réorienter des compétences vers les politiques prioritaires de la collectivité.

Ce développement de la mobilité interne passera en premier lieu par la consolidation de la cartographie des quelques 200 métiers de la collectivité et susciter ainsi de nouveaux projets professionnels. Le deuxième levier consistera, en s'appuyant sur les équipes RH et managériales, à construire des parcours de formation spécifiques, diplômants le cas échéant, pour accompagner des reconversions, reclassements, redéploiements ou des montées en compétence, via un plan de formation pluriannuel qui donnera de la visibilité aux agent·es sur les secteurs en développement.

- **Passer d'une logique administrative de gestion du personnel à une logique de développement des compétences et d'épanouissement professionnel, pour une organisation résiliente et apprenante**

Dans l'objectif d'une anticipation constante des besoins en compétences, les démarches et outils de repérage et d'accompagnement des talents et potentiels, pour valoriser l'engagement des collaborateur·ices, quel que soit leur statut (entrant·es, présent·es et sortant·es) seront déployés.

Un plan de formation interne, de tutorat et de management par les compétences sera proposé. En effet, la montée en compétence relève d'un écosystème (agent·es, encadrant·es, équipes) où chacun·e a la responsabilité d'accueillir et de transmettre ses compétences, particulièrement en direction des nouveaux·elles arrivant·es. Cette logique de **compagnonnage et de mentorat** sera le gage d'une montée en compétence performante, capitalisant sur les savoir-faire, savoir-être et savoirs déjà présents en interne. Cela supposera de donner du temps et des moyens à l'accompagnement. Ainsi, au-delà du renforcement des effectifs, des outils spécifiques seront introduits pour favoriser la transmission des compétences par des **tuilages** : 10 créations de postes serviront de support pour permettre, au moment des départs à la retraite notamment, d'assurer le transfert des

savoirs et des compétences sur les expertises les plus pointues et les plus isolées et de capitaliser sur l'expérience des agents-es en fin de carrière.

## **5. Modernisation du service et simplification de la gestion**

Afin de mener à bien cette ambitieuse politique de transformation, une gestion efficace des ressources humaines doit constituer un socle fondamental. Cela nécessite de conduire un triple chantier de responsabilisation, de modernisation et de simplification.

- **Responsabiliser et chercher la subsidiarité**

Responsabiliser, cela commence par exposer de manière transparente les objectifs et la méthode de la politique de ressources humaines. C'est la démarche mise en œuvre aujourd'hui par la voie de cette délibération. Cela passe également par une maîtrise des moyens humains dans le cadre d'une trajectoire financière pluriannuelle, dont la tenue est garantie par un dialogue de gestion nourri entre les directions opérationnelles, la direction des ressources humaines et la direction générale. Cette démarche s'appuiera sur des données chiffrées, permettant une prise de décision éclairée, produite dans le cadre d'un véritable observatoire social rassemblant et analysant à la fois des données statistiques sur la gestion des ressources humaines et les données issues du baromètre social.

Responsabiliser, cela signifie enfin développer la déconcentration et la territorialisation de l'organisation, selon un principe de subsidiarité. Faire confiance à ceux et celles qui sont au plus près du terrain, comme cela doit s'appliquer pour nos usager·es, mais également pour les agent·es pour les accompagner dans leur parcours professionnel. Ainsi, un dialogue de gestion rénové doit permettre de laisser plus de marge de manœuvre aux acteur·ices RH de terrain pour renseigner, accompagner et conseiller les agent·es. Dans la même perspective, une mutualisation pourra être recherchée impliquant également les communes, non pour déléguer la gestion des ressources humaines à l'Eurométropole, mais pour expérimenter, en contrepartie de ressources complémentaires, un conseil en ingénierie sur des sujets RH complexes ou des mutualisations –achat de certaines formations par exemple.

- **Simplifier et moderniser**

La simplification, qui permet de rendre l'agent·e acteur·ice de ses démarches et de son parcours professionnel, doit être une ligne force de la nouvelle gestion des ressources humaines. Il s'agit de simplifier les procédures, de les humaniser, mais aussi de **simplifier les écrits administratifs** dans une démarche, déjà expérimentée et à renforcer, de l'écriture « Facile à lire et à comprendre ».

Moderniser la gestion des ressources humaines requiert enfin de sortir de la logique gestionnaire qui prédomine aujourd'hui à la fois pour la gestion du temps de travail et pour la rémunération. En matière de temps de travail, la collectivité évoluera progressivement pour passer d'une logique quantitative, qui valorise uniquement le temps de présence, à une logique qualitative, qui prend mieux en compte le travail fourni. Cela permettra, dans un respect strict du cadre réglementaire, de garantir plus de souplesse à la fois aux agent·es et aux services, en passant d'une culture du contrôle à la confiance.

Moderniser la gestion des ressources humaines passera enfin par un plan ambitieux de refonte des outils informatiques de gestion des ressources humaines, afin d'offrir à l'ensemble des agent·es un **portail numérique** unique donnant accès à l'ensemble des informations et démarches utiles dans le quotidien d'un agent·e. Ce plan **d'urbanisation du système d'information des ressources humaines**, inscrit au plan pluriannuel d'investissement et étalé sur tout le mandat, permettra également d'entrer de plain-pied dans l'ère de la dématérialisation et de la modernisation. En remplaçant progressivement par des outils informatiques ergonomiques l'ensemble des procédures administratives de gestion des ressources humaines seront recherchés non seulement un plus grand confort pour les agent·es gestionnaires mais également une meilleure qualité de service pour l'ensemble des agent·es : sécurisation de la gestion de carrière et de paie, plus grande lisibilité des démarches et plus grande réactivité des réponses.

C'est enfin en portant une attention toute particulière aux équipes RH, en central et en déconcentré, et en renforçant leur accompagnement que cette démarche d'amélioration continue se trouvera confortée.

Je vous demande de bien vouloir adopter le projet de délibération suivant :

*le Conseil  
sur proposition de la Commission plénière  
après en avoir délibéré  
approuve*

*les orientations de politique RH du mandat,*

*autorise*

*la Maire à prendre toute mesure pour mettre en œuvre ces orientations.*

**Adopté le 3 mai 2021  
par le Conseil Municipal de la Ville de Strasbourg**

**Rendu exécutoire après  
transmission au Contrôle de Légalité préfectoral Le 10 mai 2021  
(Accusé de réception N°067-216704825-20210503-130534-DE-1-1)**

**et affichage au Centre Administratif le 10/05/21**

## Détails des votes électroniques

Conseil municipal de Strasbourg du 3 mai 2021

Point 3 à l'ordre du jour : Pour une politique des ressources humaines sociale, collaborative et éthiquement responsable : délibération cadre de la politique de ressources humaines de la Ville et de l'Eurométropole de Strasbourg.

Résultats du vote (cf. détail page suivante) :

Service des Assemblées

Pour une politique des ressources humaines sociale, collaborative et éthiquement responsable : délibération-cadre de la politique de ressources humaines de la Ville et de l'Eurométropole de Strasbourg.

