

Lignes directrices de gestion relatives à l'accompagnement des parcours des agents de l'Eurométropole de Strasbourg

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique répond à cinq objectifs :

- Promouvoir un dialogue social plus efficace, stratégique et réactif, dans le respect des garanties des agents publics ;
- Transformer et simplifier le cadre de gestion des RH pour une action publique plus efficace ;
- Simplifier et garantir la transparence et l'équité du cadre de gestion des agents publics ;
- Favoriser la mobilité et accompagner les transitions professionnelles des agents publics ;
- Renforcer l'égalité professionnelle dans la fonction publique entre les femmes et les hommes, comme vis-à-vis des agents en situation de handicap.

Le décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires vient ainsi préciser les attendus en termes de stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines :

« Les lignes directrices de gestion doivent définir les enjeux et les objectifs de la politique de ressources humaines à conduire au sein de l'administration, compte tenu des politiques publiques mises en œuvre et de la situation des effectifs, des métiers et des compétences. Cette stratégie peut porter sur la politique de recrutement et d'emploi, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le développement des compétences et l'accompagnement des transitions professionnelles. »

La Ville et l'Eurométropole de Strasbourg ont, dans la délibération au Conseil de l'Eurométropole de Strasbourg du vendredi 7 mai 2021 « Pour une politique des ressources humaines sociale, collaborative et éthiquement responsable », exprimé fortement leurs orientations en terme de politique et de stratégie, positionnant la gestion des compétences en nouveau fondement de l'approche RH.

Ce souhait de gestion prospective et concertée des emplois et des compétences se décline en quatre dimensions pour la période 2022-2026 :

- Évoluer vers une organisation apprenante et déployer un plan de développement des compétences ;
- Mettre en place les outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- Renforcer l'accompagnement et la construction des parcours ;
- Développer le sentiment d'appartenance.

Ces orientations ont été partagées avec les représentants du personnel les 2 mars et 22 juin 2022.

Première dimension : vers une organisation apprenante et agile

Des enjeux de développement du service public local et d'accompagnement des parcours

Le maintien et le développement des compétences des collaborateurs de l'Eurométropole constitue un enjeu essentiel de modernisation de notre organisation et d'adaptation à des environnements en constante mutation. Aussi le plan de formation doit-il répondre :

- aux besoins actuels et à venir pour la bonne mise en œuvre des politiques publiques portées par nos collectivités,
- aux aspirations individuelles de développement des compétences de chacun,
- à l'objectif de prévention de l'inemployabilité,
- enfin, à la santé des agents en leur assurant en premier lieu l'acquisition de compétences toujours actualisées dans le domaine de la prévention et de la sécurité.

La Ville et l'Eurométropole de Strasbourg encouragent depuis plus de 15 ans le développement des compétences de leurs collaborateurs en consacrant à la formation un budget de plus de 3 millions d'euros. Cet investissement fort s'illustre au travers d'un plan de formation riche et adaptatif, construit en collégialité avec les directions et services, à partir des objectifs stratégiques et de l'expertise des équipes puis partagé avec les organisations syndicales.

Le plan de formation, à un premier niveau, assure une réponse à nos obligations en matière de formations statutaires liées au déroulement de carrière, de santé et sécurité au travail ou encore de formations professionnelles continues. Plus particulièrement, notre collectivité soutient et encourage tout au long de leur carrière la formation continue de ses collaborateurs. Les formations demandées peuvent aussi bien concerner :

- Le cœur de métier et l'approfondissement des compétences mobilisées dans l'exercice des missions ;
- Le développement de nouvelles compétences, en vue notamment de préparer l'agent à une prochaine étape de son parcours et de prévenir les situations d'inaptitude ;
- La préparation d'un projet personnel qui entraîne une reconversion dans un tout autre secteur d'activité.

La collectivité encourage l'ensemble de ses collaborateurs et managers à identifier le besoin de formations, y compris hors du strict périmètre du poste. Les éventuels refus de formation doivent obligatoirement être consignés dans les entretiens professionnels. Le règlement de formation détaille les différents dispositifs mobilisables au sein de notre collectivité et garantit le respect des droits et des devoirs ainsi que l'équité du traitement des demandes.

Les orientations pluriannuelles du plan de formation 2022 – 2026, construites sur le fondement des 3 piliers de la mandature, s'articulent autour de 6 axes avec des propositions réévaluées et au besoin réadaptées chaque année :

- ❖ Accompagner les parcours professionnels (par exemple parcours d'accompagnement à la mobilité contrainte, parcours d'accompagnement des compétences managériales avec formation « clés pour réagir à la pression au quotidien en tant que manager ») ;
- ❖ Favoriser la qualité de vie au travail (par exemple formations en gestion du stress, communication non violente, gestion des situations conflictuelles...) ;
- ❖ Garantir la sécurité au travail (par exemple habilitations électriques, lutte contre l'incendie...) ;

- ❖ Soutenir et conforter les évolutions de l'administration (par exemple parcours d'accompagnement au travail à distance : manager le travail hybride, préserver sa santé en travail à distance) ;
- ❖ Accompagner la transition écologique (par exemple formation des élus et des agents à la fresque du climat avec pour objectif la sensibilisation au changement climatique) ;
- ❖ Accompagner la transition démocratique (par exemple mise en place d'une université des territoires avec une formation à la participation citoyenne) ;
- ❖ Accompagner la transition sociétale (par exemple formations sur les enjeux de l'égalité professionnelle, de la prévention et de la lutte contre les violences faites aux femmes (harcèlement, sexisme...)).

➔ En 2021 : 16 000 jours de formation réalisés et 9 323 formations suivies

Un pilotage et des contributeurs

Le plan de formation est piloté par la Direction des Ressources Humaines à partir d'entrées multiples et complémentaires : orientations stratégiques du projet du mandat, projets transversaux des services et des directions, propositions des managers, demandes des agents formalisées lors de leurs entretiens professionnels. Il reflète à la fois les besoins individuels d'évolution et les grands enjeux de modernisation et d'innovation de notre collectivité.

La Direction des Ressources Humaines impulse l'ensemble de ces dynamiques, en partenariat avec les Directions et le réseau ressources humaines déconcentré.

Notre collectivité a également souhaité valoriser et développer la compétence stratégique de formateur interne. Ainsi, un **réseau de formateurs internes** a vu le jour avec la vocation de répondre de manière agile aux besoins de l'organisation et de nos agents.

En 2020, ces formations ont porté sur des thématiques aussi variées que :

- Citoyenneté et population : laïcité et valeurs de la république, prévention de la radicalisation ;
- Informatique et systèmes d'information : découverte du système d'information géographique à l'EMS, découvertes de divers logiciels ;
- Génie technique : taille des arbres fruitiers, gestion alternative des eaux pluviales ;
- Management : les entretiens professionnels ;
- Sécurité : prévention des risques routiers, techniques de nettoyage et d'hygiène professionnelle.

➔ En 2020 : 228 sessions de formation animées par 51 formateurs internes

Un accompagnement des projets collectifs et individuels

Le **plan de développement des compétences** permet de mettre l'accent sur des dispositifs collectifs et individuels.

Le **compte personnel de formation** (CPF) a été mis en place dans notre collectivité dans une logique globale de responsabilité sociale de l'employeur. Envisagé d'abord comme un facteur de progression et de redynamisation des parcours professionnels et d'accompagnement dans les temps de transitions professionnelles, il contribue notamment à offrir de nouvelles perspectives aux agents les moins qualifiés. Les moyens alloués aux CPF peuvent être financiers avec la prise en charge des frais pédagogiques des formations mais aussi humains via le développement d'un réseau de professionnels dédiés.

- ➔ Depuis 2019, 91 projets ont été accompagnés dans des domaines aussi variés que le management des organisations de santé, l'ingénierie sociale, l'aménagement paysager, l'art thérapie, l'animation basket santé...
- ➔ Un réseau actif d'accompagnateurs CPF, qui conseillent les collègues dans l'élaboration de leur réflexion.

Une nouvelle campagne de communication est engagée par le biais d'ateliers et de masterclasses afin de populariser le dispositif et d'accompagner les projets d'évolution des collaborateurs de l'EMS.

Vers des modalités innovantes

Si le plan de formation constitue un outil indispensable à l'acquisition des compétences, il ne saurait rester l'unique modalité de développement des collaborateurs au regard de l'évolution de l'usage des outils numériques de partage et de conception collaborative et des modalités d'organisation du travail. Ainsi, la dimension d'organisation apprenante et agile doit être pleinement investiguée et déployée pour assurer l'adéquation entre le développement des compétences et les besoins de la collectivité aujourd'hui et demain. À cette fin, de nouvelles modalités d'apprentissage vont faire l'objet d'expérimentations :

- **Tutorat et mentorat.** Des modalités de tutorat sont déjà en place dans nos organisations pour accompagner et valoriser des populations spécifiques (salariés en insertion, accueil dans le cadre de travaux d'intérêts généraux, apprentis). Ces actions apportent une réelle plus-value à l'accueil et au développement des compétences des collaborateurs, en lien avec le quotidien de l'activité et des situations de travail concrètes. Leur développement contribuera aussi bien à la reconnaissance des compétences des tuteurs et mentors, qu'au développement des compétences et à la réflexion sur les situations de travail.
- **Actions de Formation En Situation de Travail (AFEST),** construites sur l'alternance de mises en situation de travail et de séquences dites réflexives pour renforcer les nouveaux apprentissages. Elles permettront de répondre sur mesure à des besoins de développement de compétences très opérationnelles. À titre d'illustration, un agent d'entretien devant détenir la compétence de « préparer le chariot et le matériel » et tout particulièrement de « sélectionner les outils et produits nécessaires » sera mis dans la situation de travail, sous l'observation d'un tuteur formé, et effectuera avec lui l'analyse de ce qui a été positif ou ce qui doit évoluer pour mener à bien cette tâche. Son parcours d'intégration sera ainsi maillé de temps d'AFEST et pourra être complété de formations plus théoriques lorsqu'elles s'avéreront nécessaires.

Priorités 2022-2025 pour cette première dimension :

- **Proposer au moins une action de formation tous les 3 ans pour chaque agent**
- **Maintenir la mobilisation des formateurs internes, dynamiser le réseau et valoriser ce mode de transmission des compétences**
- **Valoriser les initiatives de tutorat et mentorat, dans un cadre posé par la collectivité**
- **Développer la communication régulière sur le dispositif CPF afin de favoriser sa mobilisation auprès des collègues**
- **Systematiser les évaluations à 3 et 5 ans des actions financées au titre du CPF auprès des bénéficiaires**

Seconde dimension : vers une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Une démarche active dans nos organisations

Au fur et à mesure du déploiement et de la modernisation des processus de gestion des ressources humaines, notre collectivité a développé de multiples outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

- Un organigramme donnant à voir le schéma hiérarchique et fonctionnel de l'organisation de la collectivité ;
- Des fiches de postes, supports des missions et des compétences individuelles mais aussi du processus de recrutement et de l'évolution des modes de coopération (projets de service) ;
- Une base des postes évolutive pour accompagner le suivi des besoins présents et futurs de l'organisation et les processus délibératifs associés ;
- Des entretiens professionnels pour accompagner les agents et les managers au travers de temps privilégiés d'échange ;
- Des plans de formation pour suivre et encourager l'évolution des compétences de l'ensemble des collaborateurs.

Si ces outils ont d'abord vocation à répondre à un besoin d'organisation des processus, ils sont aussi les vecteurs du partage de la fonction ressources humaines, tant auprès des managers que du réseau RH déconcentré.

De la structuration collective à la construction individuelle

- L'organigramme : il transcrit l'organisation de notre collectivité et donne à voir les rapports hiérarchiques et fonctionnels entre ses composantes.

L'organigramme de l'Eurométropole est accessible via le site de la collectivité et dans l'intranet de chaque agent. Son évolution fait systématiquement l'objet d'une présentation au comité technique. Il permet à chaque agent de se repérer dans l'organisation et d'inscrire son action dans le collectif.

- Les fiches de poste : il s'agit d'une bibliothèque de fiches de définition et de suivi des postes, mises à jour lors de recrutements et/ou de projets de services.

La fiche de poste offre une description factuelle des tâches et des activités attendues du collaborateur de l'Eurométropole en vue de l'exercice de sa mission de service public. Elle détaille les missions et activités, les compétences requises, le profil recherché, les relations hiérarchiques et fonctionnelles, les conditions de travail et modalités d'exercices, les moyens mis à disposition, mais également l'intitulé du poste, son calibrage, ses attributs financiers (régime indemnitaire, NBI, astreintes...) et son positionnement dans l'organisation.

- La base des postes : la base des postes permet de recenser l'ensemble des postes/emplois permanents de notre collectivité.

Elle offre depuis 2007 la possibilité de suivre l'historique de chaque poste de l'organisation (intitulé, rattachement, date de création par délibération, évolutions éventuelles), ainsi que les occupants successifs du poste.

➔ La base des postes de l'Eurométropole compte 6778 entrées et 1648 intitulés de postes à ce jour.

- L'entretien professionnel est une étape managériale primordiale, un moment d'échange professionnel privilégié entre l'encadrant et l'agent qui permet d'améliorer la connaissance et la compréhension réciproques.

Il permet de fixer des objectifs à l'agent pour l'année, d'évaluer sa valeur professionnelle, de recueillir ses besoins en termes de formation et de conditions de travail. L'appréciation de l'exercice des missions confiées, de la manière de servir et de l'engagement a également un impact sur la carrière de l'agent. Il est l'occasion de recueillir les souhaits d'évolution des collaborateurs tant sur le volet de leurs carrières que sur celui du développement de nouvelles compétences voire d'une nouvelle orientation.

Si la pratique de l'entretien professionnel est bien diffusée au sein de l'Eurométropole, le baromètre social 2021 relève néanmoins une attente forte des collègues quant à la traduction des suites des entretiens professionnels.

Par ailleurs, la démarche d'accompagnement et de professionnalisation des managers dans la conduite des entretiens d'évaluation se poursuit, afin d'assurer une qualité croissante des EP au sein de l'organisation.

➔ La pratique de l'entretien professionnel a été généralisée à l'Eurométropole de Strasbourg dès 2010.

➔ 6352 entretiens professionnels ont été réalisés en 2021.

Vers une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences

Ces outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences nécessitent aujourd'hui d'être interfacés afin de garantir l'unicité, l'actualité et la disponibilité des données à l'ensemble des managers et des collaborateurs de l'Eurométropole. Un nouvel outil intitulé « SIRH talents » devrait être déployé dans les prochaines années pour parvenir à cet objectif de convergence.

En complément, dans un souci constant d'adaptation aux besoins sociétaux et d'évolution de chacun de ses collaborateurs, notre collectivité s'engage dans des démarches innovantes.

- La mise en place d'une prospective sur les métiers

Cette prospective vise en premier lieu à accompagner l'évolution et la modernisation du service public. Elle consiste à mettre en place des parcours liés à une offre de développement de compétences adéquate afin d'accompagner l'évolution des compétences internes et/ou le développement de compétences externes. Elle s'enrichira notamment des échanges entre les Directions, le réseau déconcentré des RH et la Direction des Ressources Humaines.

- Une démarche de nomenclature ou « répertoire des métiers »

Le répertoire des métiers permettra à chaque collaborateur de pouvoir repérer les postes vers lesquels une mobilité est aisément envisageable, et ceux pour lesquels un parcours devra être étudié avec l'appui de son RRH et de la DRH. Cet outil constituera également une aide aux managers pour la rédaction des fiches de poste en apportant des informations telles que la définition des missions principales et les savoir, savoir-faire et savoir-être essentiels aux métiers. Enfin, cet outil permettra de disposer d'informations tant sur les calibrages des métiers que sur le niveau de prime qui y sont associés.

L'objectif de ces outils de GPEC est d'accompagner tant les parcours des collaborateurs par la mise à disposition d'informations complètes et actualisées sur les métiers de la collectivité, que l'organisation dans sa globalité grâce à une analyse prospective des métiers et des besoins.

Priorités 2022-2025 pour cette deuxième dimension :

- **Mettre en cohérence les référentiels des postes, des organigrammes et des agents, afin de renforcer la solidité du système d'information RH**
- **Mettre en œuvre une nomenclature des métiers, partagée au sein de l'organisation, et qui constitue le référentiel commun (chaque poste relève d'un métier unique)**
- **Poursuivre et enrichir la démarche d'entretien annuelle, accompagner les managers, communiquer régulièrement sur les enjeux de l'entretien professionnel**
- **Publier l'ensemble des fiches de poste dans l'intranet (dans le cadre de l'outil « SIRH Talents »)**

Troisième dimension : développer des parcours pour les collaborateurs, de la co-construction à la réalisation

L'Eurométropole et la Ville de Strasbourg ont à cœur d'accompagner les parcours de leurs collaborateurs et de faciliter leur évolution professionnelle, qu'il s'agisse d'enrichissement des compétences, de reconnaissance de l'expérience acquise ou de prévention des situations d'usure et d'inaptitude. La mobilité interne, en particulier, offre l'opportunité d'une dynamique de parcours profitable à l'agent comme à la collectivité.

- ➔ La mobilité interne à l'EMS : 300 recrutements par an sur emploi permanent.

Un développement de parcours valorisants et valorisés

Notre collectivité est attentive à proposer à ses collaborateurs des parcours conciliant leurs souhaits d'évolution personnelle et les besoins de l'organisation (métiers en tension, nouveaux métiers...). Elle accorde une attention toute particulière à la qualité de ces parcours qui doivent permettre l'acquisition de compétences expertes, véritable levier dans l'évolution des parcours, et l'accession à un diplôme ou une habilitation reconnus au niveau national.

À titre d'illustrations :

- Parcours d'accompagnant en école maternelle : tremplin vers le métier d'ATSEM permettant à des agents de confirmer leur intérêt pour ces missions par le biais d'immersion, de valider leur projet avec des professionnels en orientation et une évaluation du socle de base, puis de bénéficier d'une formation diplômante d'accompagnement éducatif petite enfance et d'un poste ouvrant vers ces missions ;
- Parcours de chauffeur : un appel à candidature interne a été lancé en 2022 ; la formation de chauffeur poids lourd sera prise en charge par la collectivité afin d'encourager les projets de mobilité vers ces métiers.

Certains parcours offriront à nos collaborateurs une qualification diplômante et d'autres seront accessibles via des actions de tutorat et d'immersion.

L'accompagnement des parcours est à présent envisagé comme un axe structurant tant pour la DRH et le réseau RH que pour les managers. À ce titre, des entretiens de parcours seront déployés, par les managers et/ou le réseau RH, avec des points d'étape réguliers entre le collaborateur et l'organisation sur les souhaits d'évolution. Les métiers revêtant une pénibilité particulière feront l'objet de rencontres plus rapprochées, en conformité avec notre politique de prévention des inaptitudes.

Ces entretiens seront autant d'occasions de présenter aux agents les outils d'accompagnement offerts par la collectivité et de les engager dans de nouveaux parcours.

Les outils de l'accompagnement individualisé des parcours

Les multiples outils d'accompagnement individuels des parcours disponibles sont proposés à chaque agent ayant signifié son désir de mobilité au cours des entretiens professionnels :

- Info'concours : a pour objectif d'identifier ses possibilités d'évolution professionnelle et d'orientation ;
- Info'formation : a pour objectif de faire connaître les droits et devoirs en matière de formation dans le cadre de la fonction publique territoriale et plus particulièrement à l'Eurométropole ;
- Info'mob : a pour objectif de fournir des points de repère sur la mobilité et une méthodologie pour permettre à l'agent d'être acteur de sa démarche ;
- Les rendez-vous de présentation du dispositif concerné pour les agents-es en reclassement/repositionnement.

Puis, pour élaborer son projet, l'agent a accès aux dispositifs suivants :

- Le bilan professionnel, qui permet d'éclaircir ses motivations et de dégager ses capacités d'évolution, en lien avec la collectivité. Il permet de prendre en compte le contexte de l'organisation et la politique de ressources humaines.

- Le bilan individuel de compétences (BIC), qui lui permet d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel réaliste au regard de son potentiel et du marché de l'emploi et/ou un projet de formation.
 - Le stage de transition professionnelle découverte, qui a pour objectif de l'aider à valider son projet professionnel (préalablement construit) en vérifiant sa représentation du métier et son environnement par l'observation terrain, et en identifiant ses éventuels besoins de formation.
- ➔ Tous les ans, ce sont près de 30 bilans individuels de compétences et une vingtaine de bilans professionnels qui sont déployés au profit des collaborateurs de l'EMS.

L'ensemble de ces outils sont mobilisables dans le cadre de la mobilité choisie, mais également de la mobilité subie. Certains parcours sont tout spécifiquement déployés pour les mobilités plus contraintes, notamment des parcours sur mesure visant à remobiliser les capacités d'apprendre à apprendre des agents, mais également à les acculturer aux domaines administratifs notamment, et à une culture des collectivités territoriales. Ces parcours visent, enfin, à leur apporter les fondamentaux nécessaires à leur reconversion tant en terme de connaissances que de savoir-faire et savoir-être.

Pour accompagner la diffusion et la mise en œuvre de ces projets, notre collectivité a qualifié des professionnels ressources : le réseau des responsables ressources humaines de services et directions, les accompagnateurs CPF, les conseillers en mobilité et les responsables emploi. C'est tout un maillage de professionnels ressources qui a ainsi été développé au profit de l'évolution professionnelle des agents de l'Eurométropole et de la Ville de Strasbourg.

Priorités 2022-2025 pour cette troisième dimension :

- **Maintenir une dynamique forte autour de la mobilité interne : 35% de recrutements réalisés en mobilité interne environ afin de faciliter l'évolution individuelle au sein de la collectivité**
- **Mettre en œuvre et déployer les parcours d'accompagnement des collègues vers les métiers en tension (ex : ATSEM, chauffeurs PL)**
- **Expérimenter les entretiens de carrière pour certaines populations ciblées**
- **Assurer un retour vers les collègues ayant exprimé le souhait d'une mobilité dans leur EP en leur proposant un accompagnement à l'élaboration de leur parcours (mobilité choisie) : participation aux ateliers, entretien avec leur RRH...**

Quatrième dimension : Développer le sentiment d'appartenance à l'Eurométropole

Attirer et fidéliser les compétences

Pour promouvoir une dynamique de mobilité auprès de ses collaborateurs, l'Eurométropole déploie une politique volontariste avec :

- La réalisation et l'actualisation du guide « recrutons sans discriminer » qui est diffusé à l'ensemble des membres du réseau RH mais également aux membres de jury de recrutement

pour garantir les principes de non-discrimination dans l'ensemble du processus de recrutement. Une formation est, par ailleurs, dispensée aux responsables emploi sur cette thématique.

- Des masterclasses qui vont être proposés aux membres du réseau RH afin de partager les enjeux du recrutement, de la diversité, mais également les bonnes pratiques et attitudes attendues.
- L'affirmation de la priorisation des mobilités internes. Ainsi, certains postes ne sont aujourd'hui publiés que dans le réseau interne de la bourse à l'emploi de l'Eurométropole, et les candidatures internes sont toujours prioritaires si le poste a été ouvert plus largement.
- Des actions de communication de la procédure recrutement seront déployées notamment via le réseau RH. Le nouvel outil de recrutement facilitera l'accès aux offres internes et externes ainsi que le suivi des candidatures.

Par ailleurs, notre collectivité est attachée à diversifier ses modes de recrutement et à s'adresser à de nouveaux publics :

- Promotion de l'accès à nos emplois auprès de publics diversifiés et notamment des jeunes via nos dispositifs d'accompagnement spécifiques : apprentissage (près de 100 apprentis chaque année au sein de notre collectivité), emplois saisonniers (600 contrats chaque été), stages écoles avec l'accompagnement gratifié d'environ 200 stages/an, services civiques.
- Poursuite des actions d'insertion par l'accueil en parcours emplois compétences (PEC) des personnes plus éloignées de l'emploi sur des métiers porteurs (120 contrats/an).
- Assouplissement de nos modalités de recrutement : recours à des contrats de trois ans pour besoins des services, contrats de projets, doctorants via la mobilisation des conventions industrielles de formation par la recherche afin de renforcer le lien entre recherche et politiques publiques.

Le partage des valeurs et le développement d'une marque employeur

La délibération du conseil de l'Eurométropole du 7 mai 2021 pour une politique des ressources humaines sociale, collaborative et éthiquement responsable, pose des valeurs humaines innovantes et durables de la collectivité. Ces valeurs doivent être partagées et guider les actions de l'ensemble du réseau ressources humaines et des managers de l'organisation.

C'est en ce sens que les modalités d'animation du réseau RH évoluent vers un partage de connaissances et de pratiques plus régulier : développement de masterclasses sur l'ensemble des processus RH, séminaires, poursuite des réunions régulières d'informations pour partager notamment une veille mais également l'évolution de procédures.

➔ En 2022, 4 masterclasses ont été proposées au réseau RH.

Pour à la fois garantir le partage de valeurs, d'une culture commune et répondre aux enjeux spécifiques des différentes situations managériales, deux écoles des managers ont vu le jour au sein de notre collectivité : « Posture et outils opérationnels » pour les managers intermédiaires et de proximité, « Posture et vision stratégique » pour l'encadrement supérieur.

➔ À ce jour, plus de 1 000 cadres ont été formés dans les écoles de managers.

Le nouveau **plan de développement des compétences managériales**, qui apportera des modalités variées d'apprentissage et d'échanges, sera déployé dès cette année afin de proposer de nouveaux outils et d'approfondir l'analyse des pratiques managériales. Ce plan pluriannuel (2022 - 2026) s'adressera à l'ensemble des managers de la collectivité en ajoutant aux fondamentaux une sensibilisation à la déclinaison des objectifs de la gouvernance ainsi que des modules de formations relatifs au pilotage de projet transversal ou de perfectionnement sur des volets managériaux.

Les modalités d'échange seront renouvelées par de nouvelles approches avec la proposition d'ateliers de co-développement, de réflexion collective et de partage d'expérience de managers volontaires. Les cafés du management en sont une illustration : ces temps conviviaux ouverts à l'ensemble des encadrants sont dédiés à une thématique managériale ; ils permettent le partage de connaissances et de co-apprentissage.

Les valeurs de l'Eurométropole ont aussi vocation à s'exprimer au travers d'une **marque employeur** de la collectivité, reflet de notre organisation au travers d'une politique RH innovante et attractive tant aux yeux des citoyens qu'aux dires des collaborateurs. En effet, les meilleurs ambassadeurs de notre collectivité sont ses agents qui doivent pouvoir se reconnaître en elle et assurer sa promotion lors d'événements tels que les forums emplois ou les journées employeurs dans les écoles et les universités.

Enfin, ce partage de valeurs doit également s'incarner à l'occasion de l'entrée de nouveaux collaborateurs dans notre organisation. Pour ce faire, la collectivité va se doter d'un processus d'intégration afin de développer un lien privilégié avec l'agent nouvellement recruté dès l'information de son arrivée prochaine au sein d'une équipe. Ce dispositif doit lui permettre de disposer de toutes les informations et des moyens matériels nécessaires à une intégration rapide et naturelle dans notre collectif, d'acquérir les compétences nécessaires à la bonne réalisation de ses missions, et de le fidéliser en lui ouvrant des perspectives d'évolution.

Priorités 2022-2025 pour cette quatrième dimension :

- **Mobiliser les cadres autour de moments conviviaux et de partage des pratiques, redéfinir une offre de formation dans le cadre du plan de développement des compétences**
- **Dynamiser le réseau RH et s'assurer de l'efficacité du partage des bonnes pratiques RH auprès des managers (notamment, au moment des entretiens professionnels et des recrutements)**

- **Améliorer le positionnement de l'Eurométropole sur le marché du travail grâce à des actions de renforcement de la « marque employeur » (présence sur les salons professionnels, partenariats avec les écoles de formation, communication plus active via les réseaux sociaux etc.)**