# Plan d'orientation triennal de formation

## 2022-2024


BORDEAUX MÉTROPOLE

# Édito

Si la formation est un droit statutaire pour tous les agents publics, elle ne se limite pas à cette seule position règlementaire.

La formation est également un moyen de soutenir les orientations stratégiques de la collectivité, de répondre à l'évolution des métiers et aux besoins en développement des compétences des agents.

L'agent, les managers et la collectivité sont les acteurs principaux d'une politique de formation qui se place au service de leurs objectifs. C'est un réel atout, autant pour l'agent qui peut se perfectionner et évoluer au sein de l'organisation, que pour les managers et la collectivité dans la poursuite et la réalisation de leurs objectifs. Plus qu'un atout, la politique de formation dessine un lien fondamental entre l'agent et sa collectivité.

Par la formation, il s'agit de contribuer au développement des compétences des agents garant du dynamisme de leur parcours et de leur épanouissement professionnel. S'adapter aux évolutions des emplois et des métiers grâce à la formation permet également une plus grande appropriation des défis auxquels notre administration doit répondre.
Des défis sociétaux, de modernisation de nos pratiques ou encore d'un plus large recours au numérique.

Une attention particulière est portée à celles et ceux qui assurent des missions d'encadrement. Ils sont des appuis essentiels de la cohérence entre la démarche des agents et les objectifs poursuivis par la collectivité.
Par la formation, il s'agit aussi d'agir dans les domaines de la prévention, de la sécurité, de la santé pour garantir une qualité de vie au travail.

Ces derniers mois ont été synonymes de bouleversement dans nos pratiques professionnelles et d'adaptation face aux nouvelles modalités de travail.
Cette période a plus que jamais révélé combien notre rapport au travail était un levier de notre épanouissement professionnel.

Actualiser ses connaissances, développer ou acquérir des compétences, gagner en responsabilités, sont autant de moyens de dynamiser sa carrière et de contribuer à cet épanouissement professionnel.

J'espère que chacune et chacun d'entre vous découvrira avec intérêt ce plan d'orientation que nous souhaitons fédérateur et dynamique.

**Vincent Lescaillez**
Directeur général des ressources humaines et de l'administration générale

# La formation à Bordeaux Métropole en chiffres*

**Formation**

**2 898**
agents formés

**12 597**
jours de formation

**Taux d'accès**

**50%**
des agents formés

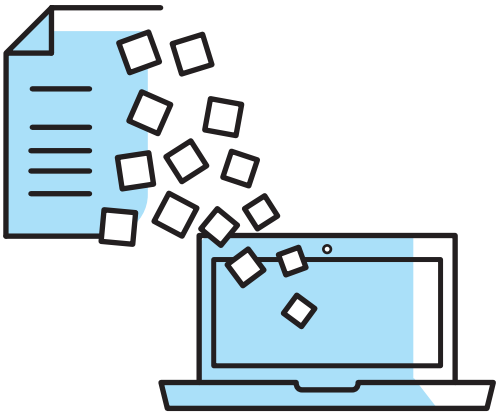
**4,35 jours**
par an et par agent formé (en moyenne)

**Budget**

**2,4 M€**

**Soit 415€ par agent dont :**

- 1,3M€ versés au CNFPT**
- 10% dédiés au financement des CPF***
- 4% délégués aux directions pour le financement des inscriptions aux colloques



*Données 2021

**Centre National de la Fonction Publique Territoriale

***Compte personnel de Formation

# Le plan d'orientation de la formation, un outil de développement des compétences et de modernisation

Le plan d'orientation de formation triennal 2022-2024 des agents s'inscrit dans les axes stratégiques et les priorités de Bordeaux Métropole de développement et de promotion des talents au service de la réussite de ses missions et de ses ambitions.

Dans ce cadre, Bordeaux Métropole souhaite incarner une administration apprenante, garante de l'évolution et du développement continu des compétences collectives et individuelles de ses agents, dans un contexte de promotion du bien-être au travail. Elle inscrit ainsi son action dans la construction d'une politique de formation volontariste et ambitieuse.

La formation des agents est un des leviers essentiels de la politique des ressources humaines de la collectivité. Elle représente un investissement dans l'accompagnement des agents face aux évolutions et elle est un levier pour la transformation du service public afin que celui-ci réponde aux enjeux sociétaux et aux attentes des citoyens. Elle constitue également un axe essentiel pour préserver et renforcer l'attractivité de Bordeaux Métropole en tant qu'employeur dans un contexte en pleine mutation.

Pour les agents, elle vise à offrir des opportunités au service de leur épanouissement professionnel, et à chaque manager un levier puissant au service de sa stratégie, de son projet de service ou de direction. Elle assure donc une réelle conciliation des priorités de l'administration avec les aspirations personnelles d'évolution des hommes et des femmes de Bordeaux Métropole.

Produire un plan d'orientation de la formation participe ainsi à une démarche aux objectifs pluriels de bonne gestion des ressources humaines et des compétences, à une réflexion sur l'organisation de la collectivité et son évolution, à un engagement en faveur de l'insertion et la réinsertion professionnelle, de l'accès à des niveaux de qualification supérieurs, du maintien dans l'emploi. Cela contribue ainsi directement à la promotion sociale.

Le plan d'orientation de la formation 2022-2024 de Bordeaux Métropole s'articule autour de six axes stratégiques. Il constitue une feuille de route partagée qui fera l'objet d'enrichissements par les initiatives portées par les acteurs et les contributeurs de la formation. Il s'adresse ainsi à l'encadrement, qui pourra, à l'occasion de l'entretien annuel, nourrir le dialogue avec l'agent. Enfin, l'ensemble des agents de Bordeaux Métropole pourra s'y référer.

**Axe 1 -** Accompagner les enjeux sociétaux et environnementaux

**Axe 2 -** Soutenir des démarches publiques innovantes

**Axe 3 -** Accompagner le développement des pratiques numériques

**Axe 4 -** Favoriser des trajectoires professionnelles dynamiques

**Axe 5 -** Développer les compétences des encadrants

**Axe 6 -** Promouvoir la qualité de vie au travail et préserver la santé et la sécurité des agents

## Bordeaux Métropole, une organisation apprenante

Dans un monde où le rythme des changements et l'obsolescence des compétences s'accélèrent, où la révolution technologique fait émerger des enjeux inédits, où l'évolution des besoins et des évènements comme la crise sanitaire imposent une adaptation permanente, se positionner en tant qu'administration apprenante est plus que jamais un enjeu vital. Bordeaux Métropole articule son action autour de communautés de métiers, de collectifs apprenants et de pôles de compétences tous interdépendants. Ces groupes d'expertises, contrairement aux structures de formation classiques, sont ouverts afin que les bonnes pratiques, le partage d'expériences et les idées se diffusent largement. L'enjeu est de faire vivre les communautés par le partage des meilleures pratiques.

Les enjeux d'une administration apprenante :

- le partage des savoir-faire d'une communauté métier afin de créer de l'innovation à grande échelle ;
- la reconnaissance des compétences individuelles et collectives des métiers ;
- une démarche d'intelligence collective au service de l'organisation ;
- l'expertise dans son domaine et la transmission des compétences et connaissances.

Une organisation apprenante permet d'accélérer l'accès à la formation et aux connaissances auprès du plus grand nombre.

Un certain nombre d'outils et dispositifs ont déjà été développés dans l'optique de faire de Bordeaux Métropole une administration apprenante parmi lesquels la création d'une école interne.

### Focus sur L'école interne

L'école interne existe depuis 2016 sous son format actuel. Elle a pour mission d'identifier le potentiel de transmission des compétences en interne (en recrutant et animant le réseau de formateurs internes), de l'organiser, de bâtir une offre de formation selon les besoins et ressources internes identifiées, et de la mettre en œuvre. Les enjeux poursuivis par ce dispositif sont de valoriser les compétences des agents et la transmission des savoirs, d'adapter la réponse de formation aux besoins identifiés et d'optimiser le budget formation. À titre d'exemple, L'école interne en 2021 c'est près de 300 sessions de formations, 93 formateurs internes et 1 500 agents formés.

L'ÉCOLE INTERNE

## Focus sur les communautés professionnelles

Les communautés professionnelles sont un moyen de développer efficacement le savoir des collaborateurs, mais également leurs compétences techniques et un savoir-être adapté, par l'apprentissage de solutions variées et innovantes, fruit d'un travail né sous l'influence de l'intelligence collective. 53 communautés professionnelles sont constituées au sein de Bordeaux Métropole sous la forme, entre autres, d'échange de contenus accessibles via Tatou. Ces réseaux sont animés par des collègues experts et coordonnés par le Service de la Direction conseil en organisation.

## Les grands principes

Au-delà des 6 axes thématiques prioritaires, ce plan d'orientation permet de présenter et de partager les grands principes qui sous-tendent la politique de formation de la collectivité. Il s'agit en effet de poursuivre les principes directeurs suivants :

- **Principe de cohérence**
La direction des ressources humaines est garante d'une politique de formation cohérente et alignée avec les dynamiques politique et administrative de la collectivité.

- **Principe d'enjeu partagé**
Le développement des compétences est un enjeu partagé par tous les acteurs qu'ils soient commanditaires, bénéficiaires ou contributeurs pour faire de la collectivité une administration apprenante.

- **Principe de lisibilité**
Les offres et dispositifs de développement de compétences sont nombreux.
Une attention particulière est portée à rendre plus lisible l'offre de formation et son organisation.

- **Principe d'un accès facilité**
La recherche, l'inscription et le suivi d'une formation doivent être accessibles facilement et la fonction formation s'inscrit dans une démarche d'amélioration permanente avec une recherche de simplification et de modernisation des process.

- **Principe d'une offre diversifiée**
Les formats proposés sont variés, innovants et créatifs, permettant à tous de se former et offrant des formats adaptés aux différents profils d'apprenants (organisation du temps, modalités d'acquisition de compétences, etc.).

- **Principe de l'adéquation et de la qualité**
L'évaluation des formations est un outil essentiel pour s'assurer de l'adéquation et de la qualité des formations proposées.

- **Principe d'optimisation**
Le budget est pensé, construit et piloté pour répondre aux obligations réglementaires et aux enjeux prioritaires.

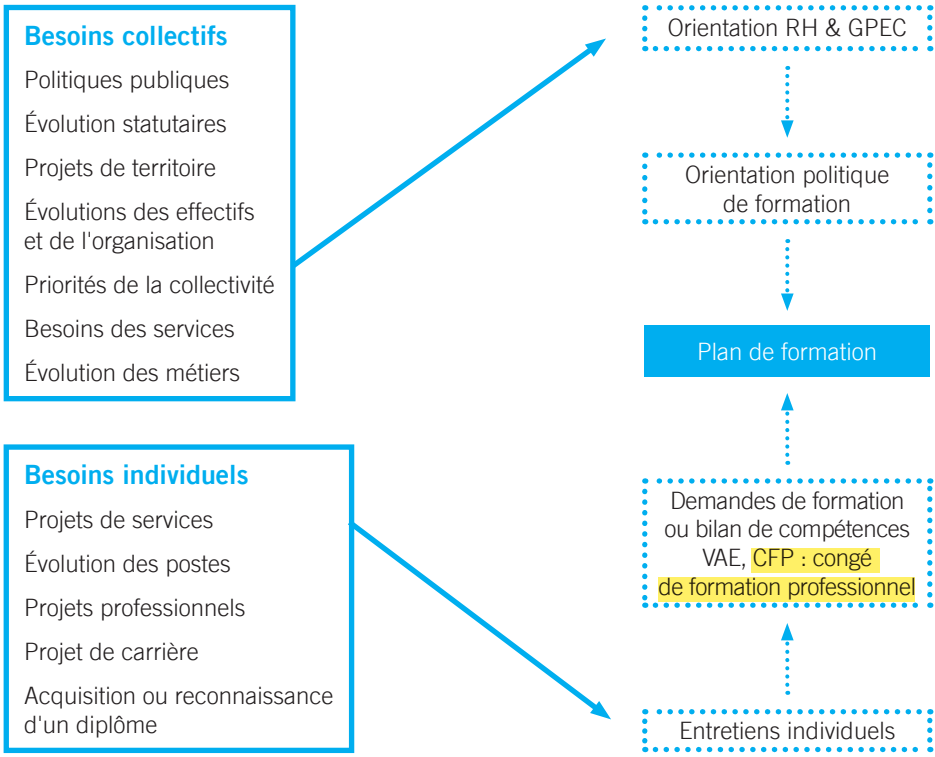
- **Principe de proximité**
Le réseau de référents est à outiller et à animer pour permettre une plus grande proximité et des réponses de premier niveau aux agents et aux services.

- **Principe de partenariat**
Les partenariats internes comme externes sont maintenus et développés. Ces partenariats permettent de bien comprendre les besoins, de repérer des ressources mobilisables, de coconstruire des offres de formation, et de développer la transversalité.

- **Principe de valorisation**
La collectivité poursuit la valorisation et le partage des compétences de ses agents, entre autres par le biais de L'école interne.

# Méthodologie d'élaboration

L'élaboration du plan d'orientation de formation s'inscrit dans un cadre global dont les différentes interactions sont indiquées dans le schéma ci-dessous




Ont été pris en compte pour son élaboration :

- les priorités de la collectivité, à la fois politiques dans le projet de mandat, et administratives, traduites dans la politique de gestion des ressources humaines ;
- les besoins exprimés par les agents et les managers lors des entretiens professionnels et des projets de service et à l'occasion du recensement des besoins ;
- les besoins identifiés par les différents services de la Direction des ressources humaines ;
- le répertoire des métiers territoriaux.

# Cadrage et acteurs du projet

## Durée du plan

Triennal : 2022, 2023, 2024

## Modalité d'évaluation

Le plan sera décliné sur les trois années à venir. Un bilan annuel par orientation stratégique sera présenté en comité social une fois par an.

## Acteurs

Portage : DRH, Service évaluation et développement des compétences, Centre formation

Contributeurs : DRH, DCO, DGNSI, coachs, formateurs internes

Partenaires/prestataires : CNFPT et organismes de formation

# La mise en œuvre

Les modalités pratiques de mise en œuvre de ce plan sont présentées dans le guide de la formation.
Les offres de formation sont disponibles dans les différents catalogues accessibles via Tatou > Ma vie d'agent > Mon parcours professionnel > Ma formation.

Certaines conditions de réussite sont des préalables à l'atteinte des objectifs fixés pour ce plan triennal :

- l'implication des élus et des encadrants dans le déploiement et la mise en œuvre de ce plan ;
- l'existence d'un projet d'administration dans lequel s'inscrit ce plan décliné en projets de service ;
- une organisation claire et des fiches de poste adaptées ;
- un budget spécifique ;
- une communication simple, claire, accessible ;
- la motivation des agents à se former.

Certaines conditions relatives à l'organisation même de la formation au sein de la DRH seront facilitatrices : des procédures formalisées, un système d'information performant, des interactions régulières avec les autres processus RH et la définition d'un processus de validation et d'arbitrage spécifiques.

# Les axes stratégiques

## Axe 1 - Accompagner les enjeux sociétaux et environnementaux

Bordeaux Métropole, acteur public territorial structurant, défend et fait vivre un modèle de société en mouvement au plus proche de ses administrés et de ses partenaires. Les enjeux institutionnels et démocratiques, mais aussi environnementaux et sociétaux, sont nombreux.

En tant qu'employeur territorial majeur, Bordeaux Métropole intègre pleinement dans ses axes de politique RH son action à ces évolutions actuelles, tout en s'y adaptant.

Le plan d'orientation de la formation vise à développer les compétences des agents métropolitains sur ces objectifs sur les thématiques suivantes :

### La promotion de l'égalité femmes hommes et diversité

Cette thématique est identifiée comme un axe transversal prioritaire de la politique des ressources humaines de Bordeaux Métropole avec des enjeux divers d'accès à l'emploi, des questions de mixité femmes-hommes, de lutte contre les discriminations, de la place des femmes et des hommes dans l'espace public, etc.

Lauréate des labels Egalité professionnelle femmes/hommes et Diversité délivrés par l'Afnor, la collectivité est engagée dans une démarche d'amélioration continue et poursuit des actions relatives à la promotion de l'égalité et de la diversité.

L'intensification des actions de formations sur cette thématique permettront :

- de comprendre les enjeux et les mécanismes menant aux inégalités ou discriminations ;
- de connaître le cadre légal de l'égalité, de la lutte contre les violences sexistes et sexuelles et de la discrimination ;
- de partager la situation de la collectivité et les dispositifs mis en place en interne et d'interroger ses pratiques.

Des actions spécifiques seront également envisagées pour favoriser l'accès des femmes aux postes d'encadrement et à responsabilité. De plus, des actions de sensibilisation obligatoires sur cette thématique seront développées notamment à destination des encadrants.

### L'inclusion et le handicap

Que ce soit dans sa posture d'employeur ou d'acteur des politiques publiques, la question de l'inclusion des personnes les moins favorisées en termes d'accès à l'emploi représente un enjeu majeur pour Bordeaux Métropole. Conventionnée avec le FIPHFP*, Bordeaux Métropole est engagée dans une démarche globale d'intégration des personnes en situation de handicap. Des actions de formation et de sensibilisation seront poursuivies en soutien de cette politique transversale. En ce qui concerne le handicap, des actions de formation continueront à être mises en place pour accompagner les services accueillant des personnes handicapées et pour sensibiliser le personnel aux différents handicaps.

*Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique

## La transition écologique et l'accompagnement au changement

Sur le territoire métropolitain, Bordeaux Métropole ambitionne d'instaurer un nouveau modèle énergétique local plus durable face aux enjeux d'approvisionnement en énergie, aux évolutions des prix, à l'épuisement des ressources, et à l'impératif de protection de l'environnement. Le nouveau plan climat métropole en cours d'élaboration définira l'ambition métropolitaine à 30 ans. Son objectif principal est de mobiliser l'ensemble des acteurs du territoire autour d'une trajectoire de neutralité carbone à 2050. Cet objectif est également porté en interne par les directions et agents de la Métropole, avec un fort enjeu lié à l'éco-exemplarité. Dans ce cadre, la formation tient une place importante en s'articulant autour de trois objectifs :

### 1. Vers une acculturation générale

L'information et la sensibilisation aux enjeux planétaires du changement climatique et de ses impacts sur l'environnement est un levier important pour faire de Bordeaux Métropole une collectivité exemplaire et agissante. Les transitions énergétique et écologique à conduire interrogent nos modes de vie personnels mais aussi nos pratiques professionnelles. Pour mieux sensibiliser les agents à l'urgence à agir pour la planète, il faut qu'ils le comprennent et l'assimilent.

Au-delà de cette acculturation générale, les enjeux, les outils mobilisables et les notions (émissions carbones et autres gaz à effet de serre, émission de polluants atmosphériques, etc.) nécessitent d'être explicités et contextualisés dans le cadre professionnel pour une réelle appropriation par les agents afin qu'ils prennent conscience et se mettent en action en intégrant la dimension écologique dans leurs pratiques internes.

### 2. Des formations à dimension technique

Afin d'être plus respectueux de la planète et moins émetteurs de carbone, de nouvelles pratiques sont à intégrer dans de nombreux métiers exercés à Bordeaux Métropole. La formation doit accompagner les agents pour qu'ils apprennent et intègrent ces nouvelles techniques et modes opératoires dans leur quotidien.

Il s'agira, par exemple d'accompagner les agents des espaces verts dans l'utilisation de produits alternatifs au phyto sanitaire, les agents de la voirie dans leurs techniques d'enrobés ou encore les agents en charge de l'achat public pour s'assurer que les prestataires retenus répondent bien aux critères écologiques. D'une manière générale, ces formations devront outiller les agents pour accompagner leurs changements de pratiques.

### 3. L'accompagnement au changement

Le changement est souvent compliqué à accepter et à mettre en œuvre pour soi comme pour les autres. Du point de vue écologique, la Métropole doit à la fois évoluer en interne et faire évoluer les acteurs du territoire. Pour cela, il est nécessaire de développer une culture partagée de la transition en développant des formats innovants et de placer les agents au cœur de la thématique en les rendant acteurs de la transition. L'objectif est d'intégrer progressivement la transition écologique comme outil de management interne, mais aussi de travailler le changement de posture nécessaire à la conduite des changements.

## Axe 2 - Soutenir des démarches publiques innovantes

Le contexte social et sociétal dans lequel s'inscrit l'action des grandes collectivités nécessite la construction de dispositifs innovants dans les politiques publiques. Il s'agit ainsi de faire émerger et de mettre en œuvre des innovations pour être plus efficients sur les problématiques publiques.

Le plan d'orientation de la formation vise le renforcement d'actions favorisant le développement des compétences des agents métropolitains sur les thématiques prioritaires suivantes :

### • L'évaluation de l'action publique afin d'éclairer la décision

L'évaluation joue un rôle déterminant dans la conception et la conduite de l'action publique. En analysant leur impact et leur cohérence, elle vise non seulement à apprécier les effets des politiques menées, mais aussi à guider la transformation de l'action publique. Elle répond aussi à une exigence démocratique en révélant les conséquences des choix réalisés, et les éventuels écarts avec les objectifs annoncés.

Il s'agit d'approfondir les connaissances en matière d'évaluation, sous le prisme de ses enjeux et de ses méthodes.

Les formations dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques permettront de poursuivre le développement d'une culture évaluative au sein de Bordeaux Métropole et de répondre aux objectifs suivants :

- identifier les questions évaluatives pertinentes et les méthodes adaptées ;
- développer une lecture critique des résultats ;
- caractériser les facteurs de succès ou d'échec d'une action publique ;
- valoriser les résultats d'une évaluation.

### • Favoriser l'innovation

L'innovation dans le champ public désigne une nouvelle manière d'envisager un problème ancien.
À travers la réforme territoriale, l'arrivée de l'open data, l'ouverture au secteur privé, l'apparition d'une culture de la performance, la pénurie financière, etc., l'administration a subi de nombreuses évolutions ces dernières années.
Ces périodes de contraintes peuvent aussi devenir un moment pour se réinventer. L'organisation doit être résiliente. Pour cela, il est nécessaire de former les agents territoriaux afin de leur permettre de s'adapter. Bordeaux Métropole souhaite promouvoir l'innovation dans ses services, de la conception à la mise en œuvre de ses politiques.
Former les agents et notamment les encadrants à l'innovation publique permettra d'identifier les réponses adaptées aux mutations institutionnelles, sociétales, environnementales ; de favoriser l'inventivité et l'émergence des idées et de motiver des approches transversales (entre services, entre élus, avec les partenaires extérieurs).

**• La participation citoyenne et la relation usagers**

### La participation citoyenne

La participation citoyenne à la conception des politiques publiques est devenue une exigence majeure, qui vise la réalisation complète des droits des « usagers », comme une étape pour l'exercice abouti d'une citoyenneté pleine et entière.
Elle est un levier essentiel pour faire changer le regard sur les problématiques individuelles ou collectives et concevoir des dispositifs et des modes d'intervention plus cohérents et efficaces.
La participation des personnes est désormais présente à toutes les étapes des politiques publiques, depuis leur élaboration jusqu'à leur mise en œuvre et à leur évaluation. Grâce à un regard extérieur, la démarche citoyenne permet un changement de posture des parties prenantes. Enfin, elle favorise un climat de confiance avec les citoyens grâce à l'animation des débats par un tiers extérieur facilitateur.
Elle permet de se nourrir d'expériences venues d'ailleurs et de techniques d'animation différentes, par des rencontres en présentiel ou en distanciel en recourant à des outils numériques innovants.

### La relation usagers

Anticiper la prise en compte des usagers est un enjeu pour les porteurs de projets métropolitains.
Dès l'émergence d'un projet, de nombreuses questions se posent quant à l'association des usagers et les modalités de mise en œuvre. L'évaluation permet de mesurer l'impact du projet auprès des usagers.
Le porteur de projet doit tout d'abord s'interroger sur la pertinence et les raisons de prendre en compte les usagers dès la conception du projet. Il doit ensuite déterminer les parties prenantes à associer et les méthodes et outils à appliquer. Plusieurs outils peuvent être mobilisés tels que le design de service, le parcours usagers, ou encore ceux proposés dans la boîte à outils relation usagers en cours de développement et disponible prochainement.

L'offre de formation sur ces thématiques visera à l'acculturation des services aux concepts, outils et méthodes afin d'ancrer la participation citoyenne et la relation usagers dans les pratiques métropolitaines.

## Axe 3 - Accompagner le développement des pratiques numériques

Bordeaux Métropole a adopté 7 orientations numériques prioritaires à horizon 2026. Ces orientations reposent toutes sur une maîtrise par les agents de leur quotidien numérique, véritable levier de performance des services publics. Par ailleurs, Bordeaux Métropole ambitionne de poursuivre la dématérialisation d'un certain nombre de ses services pour favoriser les gains d'efficacité et une meilleure efficience des services publics. Les collectivités font face à des cyberattaques qui se multiplient et qui nécessitent une sensibilisation et une prévention face à un risque croissant. La crise sanitaire a, également, bousculé les pratiques et usages professionnels du numérique, notamment en démocratisant le travail à distance et le télétravail. Face à ces enjeux, les agents publics expriment le besoin de faire évoluer leurs compétences et leurs pratiques quotidiennes au travers du numérique.

Bordeaux Métropole poursuit au travers des quatre axes ci-dessous, son engagement en termes de formation dans le domaine des technologies pour soutenir cette indispensable montée en compétences collective et individuelle.

### • Formation aux outils collaboratifs

Dans un contexte de changement permanent et de travail en organisation mixte, savoir travailler en mode collaboratif est un moyen efficace pour renforcer sa performance individuelle. Il s'agit également d'une compétence indispensable pour travailler en collectif et optimiser ses interactions avec son environnement professionnel. Les formations en lien avec cette thématique visent à accompagner l'évolution vers un mode de travail collaboratif, à favoriser les bonnes pratiques mais également à intégrer concrètement dans son quotidien le recours optimisé aux outils collaboratifs mis à disposition.

### • Culture bureautique commune

Les compétences bureautiques sont utiles et recherchées dans une majorité des métiers de Bordeaux Métropole. Parallèlement, les outils de bureautique actuels sont de plus en plus complets et performants.
L'ambition de ce plan d'orientation de la formation est de permettre à chaque agent de maîtriser les usages bureautiques rendus possibles au travers de son environnement numérique de travail.
Cela passe par les potentialités offertes par les logiciels bureautiques usuels : Excel, Word, PowerPoint et Outlook. Il s'agit de permettre à chaque agent de disposer d'un socle de compétences initial et - pour ceux pour lesquels c'est opportun - d'une expertise sur ces outils bureautiques en cohérence avec leurs métiers (exemples : chefs de projets, assistantes de direction, comptables…).

### • Formation aux logiciels métiers

La maîtrise de l'outil numérique, et en particulier des logiciels métiers, est désormais indispensable pour réaliser les missions confiées aux agents.
L'ambition de ce plan d'orientation de la formation est de s'assurer que chaque agent est formé aux logiciels métiers nécessaires à l'exécution de ses missions.
Il s'agira d'identifier les compétences requises et d'offrir des parcours de formations adaptés.
Ces formations aux outils spécifiques à chacun des métiers sont aujourd'hui portées - entre autres - par L'école interne et par la DGNSI pour valoriser les compétences des agents métropolitains et offrir des formations adaptées au contexte et aux besoins spécifiques des directions de Bordeaux Métropole. Il s'agira de compléter le dispositif.

### • Réduction de la fracture numérique

L'inclusion numérique constitue un enjeu désormais incontournable. Il se situe invariablement à la croisée de multiples problématiques : économiques, sociales, scolaires, sanitaires, environnementales.
Parce que le numérique est une clé quasi-indispensable pour permettre de réaliser de nombreuses démarches administratives, entre autres l'accès aux opportunités d'emploi, il devient, quand il n'est pas accessible ou pas maîtrisé, un handicap.
Dans le cadre de cette politique globale, Bordeaux Métropole s'engage dans une démarche interne pour permettre l'acquisition des bases numériques indispensables afin d'améliorer l'employabilité d'agents sur des fonctions à forte usure et de participer à la réduction de la fracture numérique.

## Axe 4 - Favoriser les trajectoires professionnelles dynamiques

Le plan d'orientation de formation a pour objectif de protéger, développer et valoriser le capital humain de Bordeaux Métropole. La formation en tant que levier RH permet d'organiser ou de rénover une communauté professionnelle, d'apporter une aide aux reconversions, de favoriser les collaborations et échanges de compétences, de renforcer la maîtrise des pratiques et, enfin, de provoquer des synergies entre professionnels travaillant dans des domaines proches.

L'un des objectifs de cet axe est de poursuivre la mise en place des dispositifs de formation qui rendent chaque agent acteur et actrice et de ce fait « co-responsable » de son parcours professionnel. Pour cela, les agents peuvent être accompagnés dans l'identification de leurs besoins en compétences et des moyens de les satisfaire, ainsi que dans la construction de leur parcours professionnel auxquels ils doivent participer activement.
En ce qu'il concerne l'ensemble des agents et qu'il intègre les formations obligatoires aux missions, cet axe représente le plus important en nombre d'agents concernés et volume de formations dispensées.

La formation tout au long de sa carrière permet aux agents :

- d'actualiser leurs connaissances professionnelles ;
- de développer de nouvelles compétences et une plus grande autonomie ;
- de s'adapter aux évolutions technologiques, organisationnelles ou socio-économiques ;
- d'acquérir une nouvelle qualification ou certification ;
- de préparer un changement d'activité ;
- de se maintenir dans l'emploi.

### Parcours métiers et professionnalisation

Les formations métiers dispensées auprès des agents de Bordeaux Métropole ont pour objectif de développer des connaissances et compétences techniques ou administratives, spécifiques ou transverses, pour assurer un niveau de maîtrise et de service rendu de qualité.

Pour cette orientation, les thèmes prioritaires continueront à permettre la mise en œuvre :

- des parcours de formation pour des métiers en évolution des filières techniques et administratives, en poursuivant l'articulation entre la réponse aux obligations statutaires tout en assurant l'adaptation des compétences aux besoins individuels et collectifs ;
- d'ateliers découvertes métiers pour permettre aux agents de réfléchir sur leur parcours professionnel, leurs compétences et aspirations professionnelles débouchant, le cas échéant, sur des mesures concrètes d'accompagnement ;
- des techniques favorisant le developpement des compétences pédagogiques des formateurs et des formatrices internes.

Les agents métropolitains ont des profils et des parcours très divers et ils ne sont pas forcément issus de la même culture professionnelle. Le développement d'actions favorisant une culture commune est ainsi également un axe identifié à développer. Les formations proposées notamment par EDN* et par L'école interne portent cette ambition de développement d'une culture commune.

## Carrière, concours et promotion interne

### Concours et examens

Pour évoluer au sein de la fonction publique et booster la carrière, la réussite aux concours ou examens professionnels restent un atout imparable. À la clé, un changement de grade et le plus souvent de catégorie pour aller vers des responsabilités plus grandes, une meilleure rémunération, etc.
Dans l'objectif de se présenter et de réussir ces concours et examens, les agents peuvent bénéficier de formations de préparation spécifiques.
Ces formations peuvent également préparer l'accès aux corps de la fonction publique d'État et de la Fonction Publique Hospitalière, ou aux procédures de sélection destinant aux emplois des institutions de l'Union européenne.

### Promotion interne

Les lignes directrices de gestion ont récemment fait évoluer les modalités d'accès à la promotion interne, considérée dorénavant comme un dispositif de recrutement à part entière, permettant la valorisation des parcours professionnels, l'analyse de potentiel, la diversité des profils et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Cette nouvelle gestion a pour objectif d'encourager certaines mobilités internes vers des métiers du niveau de responsabilité supérieur.
Bordeaux Métropole déploiera des actions d'accompagnement spécifiques pour les agents qui souhaitent s'inscrire dans cette démarche de promotion interne.

## Accompagnement des agents en évolution professionnelle et recherche d'adéquation

### Focus sur la transformation des métiers

Dans sa démarche GPEEC, la collectivité porte une attention particulière à l'évolution des métiers, particulièrement ceux impactés par des évolutions démographiques, organisationnelles, technologiques, règlementaires, sociétales…
La prospective sur les métiers territoriaux permet d'identifier à la fois :

- les métiers sensibles ou en tension, due au renouvellement d'effectifs, à la difficulté de recrutement, aux problématiques de reclassement ou d'usure professionnelle ;
- les métiers à enjeux ou forte évolution de compétences soumis à de fortes évolutions de l'environnement institutionnel, organisationnel et professionnel.

La collectivité se doit d'anticiper ces évolutions et d'accompagner les agents concernés pour permettre individuellement de pouvoir poursuivre leur parcours professionnel.

*Encadrants d'une dynamique nouvelle

Ainsi, la collectivité pourra imaginer des parcours de formation à destination des agents concernés par des métiers sensibles ou en tension pour les orienter - si adéquation avec leurs aspirations et aptitudes - vers des métiers pour lesquels les ressources sont difficilement mobilisables.

### Les agents en situation d'inaptitude ou de reconversion

Pour les agents en situation d'inaptitude ou de reconversion pour des raisons de santé, Bordeaux Métropole propose un parcours de formation afin de développer les compétences nécessaires pour accéder à un nouveau métier.

L'objectif principal de ce dispositif est d'enclencher une dynamique de progression et de formation, afin de permettre aux agents d'acquérir des compétences transverses et en bureautique.

Trois types d'actions de formation permettent de répondre à ces besoins :

- un dispositif d'atelier d'évolution professionnelle dont l'objectif est d'accompagner les agents à se projeter dans la construction d'un nouveau projet professionnel ;
- des actions permettant l'acquisition de compétences nécessaires sur un nouveau métier et de compétences transversales, comme la communication orale et écrite, l'accueil, et les fondamentaux en culture territoriale ;
- des actions de formations bureautiques via des parcours individualisés.

## Axe 5 - Développer les compétences des encadrants

Savoir manager ne s'improvise pas, cela requiert une expérience professionnelle certaine et des qualités personnelles et relationnelles. Le rôle d'un manager est de mettre en place l'organisation ainsi que les conditions pour que son équipe atteigne les objectifs fixés. Il doit également être acteur du changement et permettre à chacun des membres de son équipe de progresser et d'évoluer dans ses savoir-faire, savoir-être, procédures, outils, etc.
Pour faire émerger le meilleur de leurs équipes, les managers doivent appliquer les fondamentaux du management.

Dans ce plan d'orientation triennal, il s'agira de permettre aux managers de développer leurs compétences transversales tout en inscrivant leur action dans une démarche de qualité de vie au travail.

Cet axe de formation répond à la nécessité de renforcer les compétences managériales des encadrantes et encadrants, dans un contexte de forte évolution structurelle et règlementaire en leur transmettant, par le biais de la formation et des échanges de pratiques, des méthodes, des outils et un savoir-faire.

Pour cette orientation, les axes prioritaires sont :

- l'accompagnement dans les responsabilités managériales notamment pour les nouveaux encadrants ;
- la diffusion d'une culture managériale commune ;
- l'adaptation aux nouvelles modalités

et conditions de travail : télétravail, nouvelle organisation des espaces de travail, mixité, égalité hommes/femmes, risques psychosociaux, etc. ;

• l'initiation au management à destination des agents souhaitant évoluer vers des missions d'encadrement.

Les formations et ateliers proposés aux encadrantes et encadrants sont co-portés avec la Direction conseil et organisation (DCO). Les modalités d'apprentissage proposées seront variées afin de promouvoir également l'échange de pratiques et le co-développement entre pairs.

### Focus sur le dispositif EDN - Encadrants d'une dynamique nouvelle

L'offre de formation à destination des encadrantes et encadrants s'appuie entre autres sur le parcours EDN qui propose 41 actions de formation autour de cinq parcours modulables :

• Parcours 1 - Culture territoriale commune

• Parcours 2 - Management opérationnel

• Parcours 3 - Management stratégique

• Parcours 4 - Développement personnel

• Parcours 5 - Ateliers de développement managérial

EDN
Encadrants d'une Dynamique Nouvelle

## Axe 6 - Promouvoir la qualité de vie au travail et préserver la santé et la sécurité des agents

Les agents sont exposés à des risques, notamment d'accident mais aussi d'usure physique ou psychique. Si chacun est responsable de prendre soin de sa propre santé tout au long de sa vie, Bordeaux Métropole s'engage dans la prise en compte de toutes les mesures nécessaires pour assurer et développer la sécurité et préserver la santé de ses agents. L'intérêt est aussi humain, organisationnel que de service rendu à l'usager.

Il s'agit de la préservation du capital humain que la collectivité prend soin à recruter, former et accompagner jour après jour.

La formation à la sécurité permet aux agents :

• de s'adapter aux exigences de leur environnement technique et organisationnel ;

• de connaître les risques spécifiques à leur environnement de travail.

L'objectif est de permettre aux agents de prendre les précautions nécessaires pour préserver leur propre sécurité, mais aussi celle des autres agents. De nombreux accidents trouvent leur origine dans une méconnaissance ou une mauvaise appréciation des risques auxquels les agents sont susceptibles d'être exposés dans le cadre de leur activité professionnelle.

Bordeaux Métropole met en œuvre une formation pratique et appropriée au bénéfice de ses agents qui fait partie intégrante de la politique de prévention des risques professionnels mise en œuvre.

Un catalogue de formations spécifique est dédié à cette thématique.

## Focus sur le plan d'accompagnement au déploiement du télétravail

Dans le cadre du déploiement du télétravail, une offre de formation spécifique est élaborée pour accompagner l'administration dans ce changement d'organisation dont les impacts sont très variés, à la fois d'un point de vue individuel avec les questions d'adaptation des postes de travail, d'utilisation de nouveaux outils collaboratifs, d'organisation personnelle, et d'un point de vue collectif avec une nécessaire adaptation dans l'animation et l'encadrement des agents et du collectif.

## Risques psycho-sociaux

La définition de référence des RPS, retenue dans le protocole d'accord relatif à la prévention des RPS du 22 octobre 2013, est la suivante : « ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : les risques psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. »

Afin de faciliter l'analyse des RPS, on peut identifier les 6 facteurs de risques suivants :

- les exigences et l'intensité du travail : quantité de travail, pression temporelle, complexité du travail…
- les exigences émotionnelles : exposition à des relations difficiles, devoir cacher ses émotions…
- l'autonomie et les marges de manœuvre : contraintes et rythmes de travail, sous-utilisation des compétences…
- les rapports sociaux au travail et la reconnaissance au travail : clarté des objectifs, solidarité entre collègues et avec la hiérarchie, reconnaissance du travail effectué…
- les conflits de valeur : perte ou absence de sens, impression d'effectuer un travail inutile...
- l'insécurité socio-économique : précarité du contrat, changement de fonction sans y être préparé…

Bordeaux Métropole est engagée dans une démarche globale de prévention des risques psycho-sociaux.
Les formations proposées dans ce plan triennal s'adresseront aux managers, aux acteurs de la prévention et à l'ensemble des agents et auront pour objectifs d'informer et d'outiller tout un chacun afin de prévenir l'apparition de ces RPS ou d'alerter dans le cas où celui-ci est déjà apparu.

# Plan d'orientation triennal de formation 2022-2024

## ACCOMPAGNER
**les enjeux sociétaux et environnementaux**

- Égalité femmes hommes et diversité
- Inclusion & handicap
- Transition écologique et accompagnement au changement

## SOUTENIR
**les démarches publiques innovantes**

- Évaluation de l'action publique
- Favoriser l'innovation
- Participation citoyenne et relation usagers

## ACCOMPAGNER
**le développement des pratiques numériques**

- Formation aux outils collaboratifs
- Culture bureautique commune
- Formation aux logiciels métiers
- Réduction de la fracture numérique

## FAVORISER
**les trajectoires professionnelles dynamiques**

- Parcours métiers et professionnalisation
- Carrière, concours et promotion interne
- Accompagnement des agents en évolution professionnelle

## DEVELOPPER
**les compétences des encadrants**

- Culture managériale commune
- Nouvelles modalités de travail

## PROMOUVOIR
**la qualité de vie au travail et**
## PRÉSERVER **la santé et la sécurité**

- Prévention des risques
- Lutte contre les risques psycho-sociaux

# Les grands principes de la politique de formation

- **COHÉRENCE**
  Porter une politique de formation cohérente et en lien avec les dynamiques politique et administrative de la collectivité

- **ENJEU PARTAGÉ**
  Faire du développement des compétences un enjeu partagé par tous au sein d'une administration apprenante

- **LISIBILITÉ**
  Rendre plus lisible l'offre de formation et l'organisation

- **ACCÈS FACILITÉ**
  Faciliter l'accès à la formation par la simplification et la modernisation des processus

- **FORMATS VARIÉS**
  Proposer des formats variés, innovants, créatifs

- **ADÉQUATION ET QUALITÉ**
  S'assurer de l'adéquation aux besoins et de la qualité des formations en développant l'évaluation

- **OPTIMISATION**
  Optimiser le budget formation

- **PROXIMITÉ**
  Structurer et animer un réseau de référents pour une plus grande proximité

- **PARTENARIAT**
  Renforcer les partenariats internes et externes

- **VALORISATION**
  Valoriser les talents



Réalisation
LA PAO

Impression
L'ATELIER
de Bordeaux
Métropole

Réalisation : **LAPAO** - Impression : **L'ATELIER** de Bordeaux Métropole

**Centre formation**

Service évaluation et développement
des compétences

Direction pilotage, emploi et dialogue social

Direction des ressources humaines

Direction générale des ressources humaines
et de l'administration générale

BORDEAUX
MÉTROPOLE

Esplanade Charles-de-Gaulle
33045 Bordeaux cedex

T. 05 56 99 84 84
F. 05 56 96 19 40

**bordeaux-metropole.fr**

Juin 2022