



*Le Président*

N°/G/11/13-0065B

Noisiel, le 12 FEV 2013

N° 12-0299 R

**RECOMMANDE AVEC A.R.**

Monsieur le Maire,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives arrêtées par la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines de la ville de Paris.

Il est accompagné de la réponse reçue conformément à l'article L. 243-5 du code des juridictions financières.

Mais, en réponse à la demande de rectification de ces observations définitives qui est formulée dans son dernier paragraphe, je dois appeler votre attention sur le fait qu'avant leur communication à l'assemblée délibérante, les rectifications aux observations ne peuvent porter que sur une « erreur ou une omission matérielle » (art. R.241-21 du code des juridictions financières).

Les rectifications que vous demandez se rapportant, en l'espèce, à des questions de fond, notamment la réglementation applicable à la situation de certains personnels, cette requête ne peut donc entrer dans le champ de l'erreur matérielle dont traite l'article R. 241-21 précité. Il ne m'est donc pas possible d'y accéder.

Monsieur Bertrand DELANOË  
Maire de la ville de Paris  
Hôtel de ville  
75196 PARIS RP

Il vous appartient, désormais, de transmettre ce rapport et la réponse jointe à l'assemblée délibérante. Conformément à la loi, l'ensemble doit :

1. faire l'objet d'une inscription à l'ordre du jour de la plus proche réunion de l'assemblée ;
2. être joint à la convocation adressée à chacun de ses membres ;
3. donner lieu à débat.

Dès la tenue de la plus proche réunion de l'assemblée, le document joint sera considéré comme un document communicable à toute personne en faisant la demande, dans les conditions prévues par la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 modifiée.

Vous voudrez bien informer le greffe de la chambre de la date à laquelle le rapport d'observations et la réponse jointe auront été portés à la connaissance de l'assemblée délibérante.

Enfin, je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 241-23 du code précité, le rapport d'observations et la réponse jointe sont transmis au préfet et au directeur régional des finances publiques d'Ile-de-France et du département de Paris.

Veuillez agréer, Monsieur le Maire, l'expression de ma considération distinguée.

**P.J.** : 1.

*Jean-Yves BERTUCCI*



Chambre régionale des comptes  
d'Île-de-France

*« La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration. »*

Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

## **RAPPORT**

### **LA GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES DE LA VILLE DE PARIS**

**Exercices 2002 et suivants**

**OBSERVATIONS DEFINITIVES**  
**délibérées le 13 novembre 2012**

## SOMMAIRE

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SOMMAIRE .....                                                                                      | 2  |
| SYNTHESE.....                                                                                       | 4  |
| RECOMMANDATIONS.....                                                                                | 7  |
| OBSERVATIONS .....                                                                                  | 9  |
| 1. LA STRATEGIE DE LA VILLE DE PARIS.....                                                           | 10 |
| 1.1. Le lancement de la GPRH.....                                                                   | 10 |
| 1.1.1. Les prémices de l'actuelle politique de GPRH .....                                           | 10 |
| 1.1.2. Les trois phases du déploiement de la GPRH .....                                             | 11 |
| 1.2. Les acteurs de la GPRH .....                                                                   | 13 |
| 1.2.1. Les partenaires stratégiques .....                                                           | 13 |
| 1.2.2. La Mape : le pilote de la GPRH .....                                                         | 13 |
| 1.3. Le soutien à la GPRH : l'organisation informatique.....                                        | 15 |
| 1.3.1. Une organisation conforme à la stratégie municipale .....                                    | 15 |
| 1.3.2. Le pilotage des projets informatiques .....                                                  | 16 |
| 1.3.3. Le rôle du service informatique de la DRH .....                                              | 17 |
| 2. LE SOCLE DE LA GPRH .....                                                                        | 18 |
| 2.1. Les outils au service de la gestion des emplois.....                                           | 18 |
| 2.1.1. Le bilan social : un outil transversal d'analyse .....                                       | 18 |
| 2.1.2. Les tableaux de bord .....                                                                   | 19 |
| 2.1.3. Les études sectorielles.....                                                                 | 20 |
| 2.2. La gestion des métiers et des compétences .....                                                | 20 |
| 2.2.1. La démarche métiers et compétences.....                                                      | 20 |
| 2.2.2. Le répertoire des métiers .....                                                              | 22 |
| 2.2.3. Le référentiel des compétences .....                                                         | 24 |
| 2.3. Le système d'information des ressources humaines .....                                         | 25 |
| 2.3.1. Le contenu du projet SIRH.....                                                               | 25 |
| 2.3.2. La structuration du projet RH 21.....                                                        | 26 |
| 2.3.3. Le projet FMCR : « Formation, Métier, Compétence, Recrutement » .....                        | 28 |
| 2.3.4. Le système d'information décisionnel .....                                                   | 30 |
| 3. LES POLITIQUES TRANSVERSALES.....                                                                | 33 |
| 3.1. La politique de formation.....                                                                 | 33 |
| 3.1.1. Une politique de formation qui s'inscrit dans une démarche prévisionnelle .....              | 33 |
| 3.1.2. Des conditions réunies pour la réussite de cette politique .....                             | 36 |
| 3.2. La politique de santé et de sécurité au travail .....                                          | 39 |
| 3.2.1. La santé et la sécurité au travail : une difficulté majeure de la GRH parisienne .....       | 39 |
| 3.2.2. La mise en place d'une politique ambitieuse de prévention des risques professionnels .....   | 42 |
| 3.2.3. Les perspectives ouvertes par l'informatisation du domaine santé et sécurité au travail..... | 48 |
| 3.3. Le reclassement des agents devenus inaptes .....                                               | 50 |
| 3.3.1. La problématique de l'inaptitude professionnelle .....                                       | 50 |
| 3.3.2. Une politique de prévention déjà bien implantée.....                                         | 52 |
| 3.3.3. Les insuffisances constatées et les avancées en perspective .....                            | 55 |

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4. DES POLITIQUES SPECIFIQUES.....                                               | 58 |
| 4.1. L'accompagnement des cadres.....                                            | 58 |
| 4.1.1. La démarche dans les collectivités territoriales.....                     | 58 |
| 4.1.2. Les actions entreprises en direction des cadres.....                      | 60 |
| 4.2. L'intégration des personnels techniciens, ouvriers et de service (Tos)..... | 64 |
| 4.2.1. L'accueil des nouveaux agents.....                                        | 65 |
| 4.2.2. Une intégration sans difficulté majeure .....                             | 66 |
| 4.2.3. Les perspectives .....                                                    | 68 |
| 4.3. Les recrutements dans les crèches.....                                      | 70 |
| 4.3.1. L'insuffisance de l'offre de formation .....                              | 71 |
| 4.3.2. Une politique volontariste pour disposer de professionnels.....           | 72 |

--==oOo==--

## SYNTHESE

La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) de la ville de Paris est fortement influencée par le fait qu'elle concerne près de 50 000 emplois et une masse salariale de près de deux Md€<sup>1</sup> par an. Le rapport s'inscrit dans la suite des travaux, rendus publics en 2010, qui ont été réalisés sur la gestion administrative des ressources humaines.

### PREMIERE PARTIE : LA STRATEGIE DE LA VILLE DE PARIS

Malgré les tentatives de réforme menées dans les années 90, les administrations parisiennes souffraient de plusieurs handicaps qui avaient été mis en lumière par les audits réalisés en 2002 par Arthur Andersen et en 2003 par Deloitte & Touche.

#### **Les problèmes constatés au début des années 2000**

C'est ainsi que les audits réalisés à partir de 2001, constatant que la maintenance de la plateforme informatique de gestion des personnels cesserait d'être assurée à brève échéance, ont conclu qu'il y avait, à l'horizon 2004, un risque significatif pour le traitement de la paie des agents. Ces audits avaient aussi relevé les effets négatifs des faiblesses des systèmes d'information sur la capacité de prévoir les effectifs et les volumes financiers nécessaires.

#### **Un projet ambitieux au cœur de la politique des ressources humaines**

Fruit d'une décision prise par le maire en 2001, la GPRH a été pour les directeurs des ressources humaines (DRH) successifs la priorité pour moderniser la gestion. C'est ainsi que, depuis 2002, plusieurs services spécialisés ont été mis en place, leur étant directement rattachés et en tout premier lieu, la mission analyse prévision emplois (Mape). Le projet GPRH a encore été confirmé en 2011 comme axe majeur de la politique menée en direction des personnels. Sa réalisation s'appuie sur la mise en place d'un système d'information (SIRH) qui a pour ambition de traiter et de mettre en synergie les besoins de tous les acteurs en matière d'applications spécifiques, comme la formation ou le recrutement, ou d'outils de pilotage global (*projet Décisionnel*).

#### **L'ampleur du projet nécessite le renforcement du pilotage global**

La gestion de ses nombreuses actions et la responsabilité de plusieurs projets coûteux ont conduit la ville à s'orienter vers un pilotage global. Mais il apparaît aujourd'hui que l'instance de pilotage choisie, la Mape, est aussi fortement mobilisée par la production de données de gestion. Ainsi, malgré un léger renforcement de ses moyens ces dernières années, la Mape n'a pas été en mesure de fournir à la chambre les éléments permettant une vision globale et pluriannuelle de cette politique publique conséquente. Cette situation devrait conduire la ville à réfléchir sur son dispositif afin de se doter d'un système de pilotage adapté à un projet de cette ampleur.

#### **Le projet doit conduire à mieux intégrer la dimension territoriale de la gestion**

Si la ville utilise de nombreux outils mis au point pour la gestion de la fonction publique territoriale, elle n'a pas encore saisi l'occasion que constitue le projet GPRH pour en faire un axe de modernisation de ses statuts et de ses référentiels. Cette orientation devrait être un objectif, afin de satisfaire aux obligations prescrites par la loi du 26 janvier 1984 modifiée.

---

<sup>1</sup> Md€ : milliards d'euros

C'est ainsi qu'une occasion a été manquée lors de la mise en place de la politique de formation ou de la prise en charge de la gestion des personnels techniciens, ouvriers et de service (Tos). La ville aurait avantage à se saisir d'une problématique qui ne semble pas susciter de difficultés avec ses partenaires sociaux.

## DEUXIEME PARTIE : LA CONSTRUCTION DU SOCLE DE LA GPRH

Cette situation a conduit la ville à bâtir la première génération de sa GPRH en partant de la reconstitution des outils de mesure des données relatives aux personnels.

### **Un projet « foisonnant » qui traite tous les aspects d'une politique prévisionnelle**

Donnant la priorité à cette orientation stratégique, la ville a choisi de lancer en deux phases plusieurs actions visant à utiliser tous les leviers disponibles pour moderniser la gestion des ressources humaines. Après avoir privilégié la remise en marche des grands outils de la gestion administrative, elle a cherché à développer une connaissance très fine des emplois, des métiers et des compétences de ses collaborateurs, notamment les cadres. Au regard des volumes à traiter, l'ampleur et la diversité des réalisations placent la ville de Paris dans une situation remarquable au sein des collectivités territoriales.

### **Le projet GPRH est soutenu par un projet informatique conséquent**

Ces travaux se sont appuyés sur le développement d'une plateforme informatique puissante fondée sur la mise en cohérence des nombreuses applications thématiques au moyen d'un portail accessible aux agents. La mise en place des outils progiciels a été réalisée grâce à la création au sein même de la DRH d'une sous-direction spécialisée qui a été chargée de l'animation des travaux de l'ensemble des services compétents pour les ressources humaines. Le projet GPRH est maintenant dans sa phase d'achèvement en dépit de quelques contretemps qu'il a connus en raison de son ambition même. Ces problèmes devraient être résolus dans les prochains mois.

Mais, il reste vrai que le nombre des initiatives qui ont été décidées et des situations qui ont dû être prises en compte, ajouté à la complexité des solutions progicielles qu'il a fallu développer et mettre en service, a globalement causé un retard de l'ordre de deux ans sur le calendrier du projet initialement conçu.

## TROISIEME PARTIE : LES POLITIQUES TRANSVERSALES

La ville de Paris, qui, comme toute autre commune, fournit pour l'essentiel des prestations directement à la population et assure l'entretien de son domaine public, emploie une grande majorité d'agents de catégorie C qui assument des tâches matérielles physiquement contraignantes. C'est pourquoi, une refonte complète des actions de formation, de protection de la santé et de la sécurité au travail a été lancée, de même que le reclassement des agents devenus inaptes.

### **La mise en place d'une importante action en faveur de formation**

A partir des travaux réalisés sur les métiers et les compétences, la ville a construit une action de formation de grande ampleur fondée sur une planification pluriannuelle et des modalités diversifiées et adaptées aux profils de ses personnels qui sont mis en situation d'être acteurs de leur carrière professionnelle au travers des actions de formation qui leur sont proposées.

### **L'accent mis sur la santé et sur la sécurité au travail**

L'évolution de l'état de santé des personnels concernés a fait apparaître de vraies difficultés en matière d'absences au travail, notamment pour cause de maladie. La ville a réagi en organisant des services spécialisés avec des référents nombreux auprès des directions et des agents. Plus récemment, ces avancées ont été complétées par la création d'une sous-direction spécialisée sur les problématiques de santé et sécurité au travail au sein de la DRH et par la signature d'un accord-cadre spécifique en faveur de ses personnels. En privilégiant une vigoureuse action de prévention des risques professionnels appuyée par des progiciels informatiques axés sur ces problématiques, la ville devrait disposer d'outils efficaces face à ces enjeux majeurs pour la gestion de ses ressources humaines.

### **Le reclassement des agents: une action encore à développer**

L'évolution des métiers a nécessité la prise en charge d'effectifs croissants à reclasser et à former aux nouvelles techniques professionnelles. Les travaux de l'inspection générale de la ville de Paris (IGVP) ont en évidence les difficultés à tirer le meilleur parti du suivi médical des agents, notamment lors des recrutements et des périodes de stage. Les actions lancées en matière de renforcement de la sélection des nouveaux agents, notamment dans le secteur de la propreté urbaine, pourraient utilement être étendues à d'autres services.

## **QUATRIEME PARTIE : QUELQUES POLITIQUES SPECIFIQUES**

La ville de Paris a lancé des actions spécifiques pour mieux mobiliser ses cadres dans le développement des services rendus, au bénéfice des personnels techniciens, ouvriers et de service (Tos) dont la gestion a été décentralisée vers les départements et, au vu des besoins de recrutement et des difficultés sur le marché de l'emploi, en direction des personnels affectés à la petite enfance.

### **La mise en place d'une gestion des parcours des cadres A**

Les études consacrées à la population des cadres ont dévoilé, chez ces acteurs décisifs dans le processus de modernisation de la gestion, un déficit de reconnaissance de leur rôle et de leurs attentes. C'est pourquoi, la ville a lancé une véritable GPRH spécifique à ces personnels. Mais, en l'état, la finalité de cette action paraît encore devoir être précisée, les emplois supérieurs de la ville étant occupés encore à plus de 50 % par des cadres non issus des corps parisiens.

### **Le transfert des personnels techniciens, ouvriers et de service (Tos)**

A compter de 2005, la ville a dû accueillir, du fait de la décentralisation des personnels Tos plus de 700 agents dans ses 110 collèges. Cet accueil a été réalisé dans de bonnes conditions grâce à la mise en place d'un dialogue social dense et à la prise en compte de leurs besoins de formation et de suivi médical. Ces conditions ont permis l'intégration définitive dans les corps parisiens d'un nombre de Tos plus élevé que dans les autres départements.

### **Le développement des emplois de la petite enfance**

Conséquence du projet municipal de développement de l'accueil des enfants en crèche, plus de 600 agents travaillant dans les métiers de la petite enfance devront être recrutés, d'ici à la fin 2013, dans un bassin d'emploi où la pénurie de personnels est sensible depuis plusieurs années. La ville a organisé un partenariat pluriannuel avec l'académie de Paris et la région Ile-de-France, afin d'augmenter de façon significative le nombre de professionnels formés dans ce secteur pour répondre aux besoins durables qui sont nés de la disponibilité d'équipements destinés à accueillir les enfants.

## RECOMMANDATIONS

Dans le cadre du présent rapport, la chambre adresse les recommandations suivantes :

### **La stratégie de la ville de Paris**

#### **R. n ° 1 p. 15**

Devant le foisonnement des actions en cours et la multiplication des coûts, la chambre recommande la mise en place d'outils globaux de suivi et d'évaluation de la démarche GPRH, que la ville n'est pas à même de présenter à ce jour.

Les moyens de la Mape, même s'ils ont été renforcés depuis le contrôle de la chambre, devraient être adaptés, en conséquence, à l'évolution des projets de la DRH.

#### **R. n ° 2 p. 17**

La DRH n'a pas été en mesure de fournir un récapitulatif précis de l'avancement de la réorganisation des applications informatiques destinées à refonder la GPRH.

La chambre recommande la mise au point – ou l'utilisation s'ils existaient finalement - des tableaux de bord du suivi des applications informatiques relatives à la GPRH qui font défaut aujourd'hui.

### **La construction du socle de la GPRH**

#### **R. n ° 3 p. 20**

Les documents relatifs au bilan social, pour riches et améliorés qu'ils soient, souffrent encore de lacunes au regard de la réglementation, notamment du fait de consolidations des données communales et départementales ou de non-prise en compte d'informations relatives au département de Paris.

La chambre demande, en conséquence, que le contenu du bilan social soit totalement mis en conformité avec la réglementation applicable au rapport sur l'état de la collectivité.

#### **R. n ° 4 p. 32**

Devant l'impossibilité de disposer de données financières de suivi du déploiement de l'ensemble du projet SIRH, il est à craindre que la DRH ne soit en difficulté pour répondre de son obligation de rendu de comptes à l'assemblée délibérante de la collectivité.

La chambre recommande la mise en place d'outils de suivi global du projet SIRH, et notamment de son enveloppe financière.

### **Des politiques spécifiques**

#### **R. n ° 5 p. 63**

Le constat a été fait que l'action importante menée en direction des cadres parisiens ne conduit toujours pas la ville à leur confier l'essentiel du management supérieur de ses services qui reste de fait majoritairement dévolu à des fonctionnaires d'Etat en détachement.

La ville n'a fourni aucun élément de nature à étayer ses assertions concernant l'évolution de l'origine professionnelle de ses cadres dirigeants qui proviennent toujours majoritairement de corps d'Etat et non territoriaux (parisiens ou d'autres collectivités territoriales).

La chambre recommande donc que les finalités de long terme des actions conduites en direction de ses cadres soient examinées, afin de tirer le meilleur parti de leurs compétences dans lesquelles la collectivité aura investi tout au long de leur carrière.

#### **R. n ° 6 p. 70**

Alors que les personnels Tos de l'Education nationale ont été décentralisés en 2004 et que les statuts étatiques n'ont plus de réalité, le département n'a pas fait évoluer l'homologie statutaire de ses personnels vers les cadres d'emplois de la FPT dont elle dépend.

La chambre demande la rectification de l'homologie étatique des statuts des personnels Tos départementaux choisie lors de leur intégration.

--==oOo==--

## OBSERVATIONS

Le présent contrôle a porté sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) de la commune et du département de Paris au cours des exercices 2002 et suivants. A été exclue, en conséquence, la GPRH des personnels du centre d'action sociale de la ville de Paris, des organismes de logement social et de la caisse de crédit municipal.

La gestion prévisionnelle des ressources humaines de la ville n'a pas donné lieu dans le passé à des contrôles spécifiques. Le présent contrôle est le complément de l'examen de la gestion des ressources humaines réalisé en 2009 et 2010 (rapport d'observations définitives du 29 juillet 2010).

Le « *groupe ville de Paris* », regroupant la commune et le département de Paris, emploie environ 50 000 agents permanents et assure plus de 70 000 paies tous les mois. La masse salariale des deux collectivités représente un peu plus de 2 Md€ par an.

La municipalité actuelle met en œuvre depuis son élection, en 2001, un projet de développement des services à la population, notamment un projet ambitieux de création de crèches.

Ces services à la population sont très souvent des services de main-d'œuvre qui vont influencer directement la gestion des ressources humaines, notamment pour le recrutement, la formation et le reclassement.

La lettre d'ouverture du contrôle a été adressée au maire de Paris, le 2 juillet 2010.

L'entretien préalable prévu par les dispositions de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu, le 13 juillet 2011, avec l'adjointe au maire, chargée des ressources humaines, de l'administration générale et des relations avec les mairies d'arrondissement.

La chambre a formulé ses observations provisoires dans sa séance du 31 janvier 2012 et les présentes observations définitives, après contradiction avec la ville, dans sa séance du 13 novembre 2012.

--==oOo==--

## 1. LA STRATEGIE DE LA VILLE DE PARIS

### 1.1. Le lancement de la GPRH

S'il n'est guère facile d'exprimer comment la dimension prévisionnelle a été intégrée à la gestion des ressources humaines (GRH), il faut constater que, dans le contexte propre à la ville, des causes extérieures ont concouru à cette évolution.

#### 1.1.1. Les prémices de l'actuelle politique de GPRH

L'état des lieux fait, dès 2002, a relevé des déficiences du système de gestion des ressources humaines (RH) et conduit aussitôt à définir les premiers outils de gestion.

##### 1.1.1.1. Une volonté ancienne de modernisation

La réflexion sur la GPRH trouve son origine, dans le lancement, en 2004, de la démarche métier/compétence et dans la mise en place de la mission gestion prévisionnelle des emplois et des carrières (Gpeec). Mais, des démarches plus anciennes allaient dans le même sens.

### **Avant 2001**

En effet, le fonctionnement de l'administration et la modernisation des services ont été, dès 1996, l'objet de réflexions. Une réforme des structures avait été lancée à l'automne de cette année. En 1997, une étude a été réalisée par la société d'audit Deloitte & Touche pour dresser un bilan de la situation et améliorer le fonctionnement de l'administration parisienne.

L'exécutif de l'époque avait pris plusieurs initiatives pour rendre l'administration plus efficace dans l'application de la politique municipale. C'est ainsi que les missions d'animation et de coordination du secrétariat général ont été renforcées, le dialogue entre les directeurs des différents services encouragé et le personnel mobilisé. L'analyse qui avait été faite de la situation marquait la volonté de mettre en place une gestion dynamique et stratégique des ressources humaines, tout en y intégrant une démarche prévisionnelle.

### **L'audit général budgétaire et financier en novembre 2001**

En 2001, la nouvelle majorité municipale a recruté deux cabinets indépendants (Scet et Andersen) pour réaliser un audit général budgétaire et financier, avec pour but d'identifier les marges de manœuvre existant pour l'avenir<sup>2</sup>. L'audit a mis en lumière les difficultés rencontrées pour prévoir les évolutions à plus d'un an en matière de personnel<sup>3</sup>. Deux causes principales ont été identifiées : l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et le caractère obsolète du système d'information RH.

Le système d'information datait de plus de 30 ans et son concepteur n'envisageait pas son maintien au-delà de l'année 2003. Le rapport préconisait une gestion active et dynamique des ressources humaines, une meilleure maîtrise de la masse salariale et des compétences de chaque agent. Il recommandait également de moderniser le système d'information devenu inadapté aux besoins.

---

<sup>2</sup> Discours de M. Bertrand Delanoë du 25 mars 2001

<sup>3</sup> Rapport cité cœur de ville-cahiers thématiques

#### 1.1.1.2. La nécessité de changer les pratiques

##### **Faire face aux contraintes et aux besoins**

Sur la base du constat dressé par cet audit et de la connaissance des marges de manœuvre, la ville a confié une mission d'assistance pour la définition et par la mise en place d'un système de gestion au cabinet Deloitte & Touche<sup>4</sup>.

Au sein du dispositif, le plan d'action à court terme identifie les besoins actuels, les postes vacants, ainsi que l'optimisation nécessaire des potentialités de l'outil informatique. Quant au plan d'action de moyen/long terme, il identifie les métiers actuels et futurs pour en avoir une vision globale et propose la mise en place d'un nouveau système d'information pour les ressources humaines (SIRH).

La ville s'est donc dotée d'un nouveau système d'information qui comporte deux parties : la première, lancée le 1<sup>er</sup> janvier 2006, apporte une solution aux difficultés rencontrées à court terme (gestion administrative et paie) ; la seconde inclut une composante « *prévisionnelle* » et s'inscrit dans le cadre de l'informatisation de plusieurs fonctions de la gestion (application formation, recrutement, santé...). Cette partie a été mise en service en novembre 2007.

##### **Prendre en compte les évolutions générales**

La stratégie de la ville s'inscrit dans un contexte de rénovation de la gestion des ressources humaines qui fait une place plus grande à la gestion prévisionnelle. Dès l'introduction de l'évaluation des politiques<sup>5</sup>, qui peut porter sur tous les domaines de l'activité administrative, les fonctions publiques ont pris conscience de la nécessité de mettre en œuvre une gestion prospective des ressources humaines. Les ministères se sont impliqués dans cette démarche et les administrations ont développé une gestion prévisionnelle.

Plusieurs évolutions légales et réglementaires ont influencé directement la gestion des ressources humaines des collectivités territoriales, et la ville de Paris en particulier, en accélérant l'adoption d'une gestion prévisionnelle par la réorganisation des services<sup>6</sup>. Le transfert de la gestion des techniciens, ouvriers et personnels de service (Tos) décidé en 2004, a eu, bien sûr, un impact considérable en augmentant les besoins en effectifs pour assurer l'exercice de ces nouvelles compétences (+ 82 % entre 2000 et 2009).

#### 1.1.2. Les trois phases du déploiement de la GPRH

En 2002, pour « *répondre aux demandes des élus qui souhaitent amorcer des premiers redéploiements d'effectifs dès 2004* »<sup>7</sup>, la ville a missionné Deloitte & Touche qui a proposé de mettre en place une démarche progressive de gestion des ressources humaines axée sur les

---

<sup>4</sup> Mission d'assistance, Deloitte & Touche 2002-2003 (version éditée le 17 janvier 2003)

<sup>5</sup> Décret du 22 janvier 1990

<sup>6</sup> Décret 2001-623 du 12 juillet 2001, réglementant le passage aux 35 heures dans la fonction publique territoriale,

loi n°84-594 du 12 juillet 1984 relative à la formation des agents de la fonction publique territoriale,

décret no 2007-1845 du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de la fonction publique territoriale,

loi n° 2007-148 du 2 février 2007 portant modernisation de la fonction publique qui instaure les règles de la validation des acquis de l'expérience (VAE) et du droit individuel à la formation (DIF).

<sup>7</sup> Rapport de fin de phase 1 Deloitte & Touche (2002)

métiers et sur les compétences, de mettre immédiatement à la disposition un outil et une méthode propre à optimiser ses marges de manœuvre en matière de ressources humaines, d'adopter une approche pragmatique fondée sur des analyses des postes vacants, ou susceptibles de le devenir, et d'adapter les outils informatiques à ces nouveaux besoins.

#### 1.1.2.1. 2002-2006 : la gestion de l'urgence

Afin de répondre à un besoin urgent de gestion (gestion administrative et paie), compte tenu du caractère obsolète de l'outil, la ville a décidé de diviser son plan (RH21) en trois phases. La première était la remise en état de sa gestion administrative, la sécurité des paies n'étant plus assurée au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

En parallèle, la ville a développé, dès l'année 2002, des outils provisoires de gestion lui permettant de suivre les effectifs (réels et budgétaires) et d'identifier les départs à la retraite potentiels, afin de déterminer les postes vacants. La connaissance précise de la réalité déterminait, en effet, ses marges de manœuvre immédiates.

#### 1.1.2.2. 2006-2010 : les progrès de la gestion administrative (SIRH 1)

Pour mettre en œuvre les recommandations des missions d'audit et d'assistance, la ville a ensuite rénové le système d'information de ses ressources humaines et développé une structure de gestion prévisionnelle, devenue la mission analyse prévision et emplois (Mape), en lui assignant progressivement des missions de contrôle de gestion, de pilotage et de coordination.

La réussite des projets a reposé sur les moyens qui ont été mis à la disposition de la mission et sur le mode de travail participatif associant toutes les directions et les services de la ville. La mise en œuvre de ces missions a demandé une action continue pour fiabiliser les données de la gestion des ressources humaines.

La dimension prévisionnelle a, ensuite, été intégrée au développement des applications métiers contenant toutes les données nécessaires à une gestion performante et efficace (recrutement, formation, santé, prévention des risques professionnels...).

#### 1.1.2.3. A partir de 2010 : le pilotage des ressources humaines (SIRH 2)

Au début de 2010, le module du RH 21 portant sur le développement des applications métiers (formation, recrutement, concours, santé, prévention des risques professionnels...) a été implanté. Le lancement du système d'information décisionnel (gestion des effectifs) était prévu en juin 2011 et celui du système d'information décisionnel (gestion de la masse salariale), fin 2012. D'autres étapes étaient prévues : la mise en place de l'université des cadres (2011), FMCR-palier 1 (juin 2011) et FMCR palier 2 (juin 2012).

La démarche de la collectivité se caractérise par le pragmatisme et la progressivité. Elle est axée sur les nécessités de la gestion et du pilotage et, à ce jour, gérer les risques majeurs. Mais, il faut relever, parallèlement, qu'aucune méthode d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de la démarche GPRH n'a été programmée.

## 1.2. Les acteurs de la GPRH

### 1.2.1. Les partenaires stratégiques

#### 1.2.1.1. La détermination des orientations générales

La mise en œuvre de la GPRH réunit plusieurs acteurs, afin d'intégrer à la fois l'existant, les réformes et les projets retenus pour la mandature. Les orientations générales sont définies conjointement par les élus, le secrétariat général et la direction ressources humaines. Si les directions opérationnelles ne participent pas à la définition des grandes orientations de la GPRH, elles sont associées à la construction des solutions. Elles identifient leurs propres problématiques pour tenir compte de leurs spécificités.

La GPRH a été remise en lumière au titre des priorités à l'occasion de la directive que le maire a adressée, le 17 juin 2011, à la secrétaire générale, fixant la « *feuille de route* » de l'action des services pour la deuxième partie du mandat en cours<sup>8</sup>. La GPRH y est ici définie comme le moyen de « *rendre au quotidien le meilleur service possible aux parisiens* » en permettant « *à chaque agent d'exercer, aujourd'hui et demain, son métier dans de bonnes conditions* ».

A cet effet, plusieurs priorités sont fixées aux services concernés par la GPRH : la qualité du management, la reconnaissance du travail accompli, le dialogue social, la pertinence et la mise en œuvre effective des plans de formation, la réduction du nombre d'accidents du travail, les conditions d'hygiène et de sécurité et la lutte contre l'absentéisme. Le maire demandait aussi un plan d'action pour la fin septembre 2011 et un reporting régulier.

#### 1.2.2.2. La DRH au cœur de la mise en œuvre des grandes orientations

La gestion des ressources humaines est très déconcentrée au sein des services – la DRH jouant le rôle de « *DRH-groupe* », chaque direction a donc, en son sein, une sous-direction fonctionnelle qui est chargée de la gestion quotidienne des agents. Elle met à la disposition des autres directions les outils et les méthodes nécessaires pour appliquer les orientations générales ; elle coordonne la gestion des RH dans les autres directions, et veille à la cohérence de l'ensemble. Les autres directions constituent donc le niveau d'exécution des orientations et des solutions GPRH.

En 2004, la DRH a créé ainsi une structure affectée à la GPRH : la mission analyses, prévisions et emplois (Mape) placée directement sous l'autorité du directeur des ressources humaines, assure le suivi des emplois budgétaires et des effectifs en liaison étroite avec le comité de direction.

#### 1.2.2. La Mape : le pilote de la GPRH

La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs repose sur un préalable, la mise en place de structures, d'outils, de procédures et de pratiques qui permettent à la collectivité d'adapter son organisation et les personnels à ses missions actuelles et futures et de maîtriser les dépenses. C'est la raison pour laquelle la Mape a été créée.

---

<sup>8</sup> Note du maire de Paris à l'attention de la secrétaire générale lui « *indiquant ses attentes d'ici la fin de la mandature* »

### 1.2.2.1. Présentation de la Mape

A partir de 2002, le développement de la mission Gpeec a constitué avec la démarche métiers et compétences, « *un des deux piliers à l'origine de la démarche de la gestion prévisionnelle* »<sup>9</sup>.

La Mape, qui lui a succédé en 2008, s'est progressivement étoffée depuis sa création. La mission Gpeec comprenait en 2004 trois cadres A, dont un statisticien-démographe. La Mape, quant à elle, comptait à l'été 2011 cinq cadres A et un collaborateur de catégorie B pour un coût moyen annuel<sup>10</sup> de l'ordre de 390 000 €. Depuis le service a été renforcé de deux cadres et a vu leurs profils professionnels renforcés en matière de contrôle de gestion.

Elle « *assure... la cohérence et le développement des outils statistiques nécessaires à la gestion prévisionnelle* »<sup>11</sup>. Elle centralise les données statistiques pour l'ensemble de la ville, coordonne des études sectorielles, impulse des analyses prévisionnelles, les exploite et communique les résultats de ses travaux. La production de données globales est une fonction majeure par laquelle elle fonctionne comme pilote du réseau contrôle de gestion sociale, en étroite collaboration avec le contrôle de gestion de la direction des finances et joue un rôle de coordination et de pilotage. Cette fonction s'appuie sur le développement d'outils informatiques.

Le journal d'information interne *RH Infos* comprend depuis peu une rubrique trimestrielle produite par la Mape. Ces actions de communication marquent la volonté de positionner le contrôle de gestion au centre d'un dispositif actif et participatif de gestion des ressources humaines. La Mape entend, par cette publication, mieux assurer une de ses missions essentielles, celle de « *boîte à outils statistique* » à la disposition des services et du réseau RH.

Compte tenu du caractère stratégique et transversal de ses activités, le chef de la Mape participe au comité de direction de la DRH<sup>12</sup> et aux réunions du comité de pilotage des systèmes d'information chargé d'établir les priorités des demandes d'évolution de RH21 et de son infocentre.

### 1.2.2.2. Des missions plus étendues pour des moyens inadaptés

Cette évolution des missions de la Mape illustre bien « *l'intégration progressive de la dimension prévisionnelle au dispositif global de pilotage des ressources humaines et à la gestion du budget emploi (ndlr : salarial) de la collectivité* »<sup>13</sup>. En 2005, la Mape avait pour objectif l'élaboration et le suivi d'un tableau de bord RH, le suivi de la masse salariale, et contribuait à l'élaboration du budget.

Aujourd'hui, sa mission est celle de maître d'œuvre de la gestion prévisionnelle<sup>14</sup>. Ses attributions sont bien illustrées par les objectifs qui lui ont été assignés en 2009 : finaliser la mise en place de contrôle de gestion sociale, développer les outils de la Gpeec et affirmer son rôle dans le processus de coordination et de pilotage. Pour 2010, les nouveaux objectifs visent

---

<sup>9</sup> Réponse ville du 18 juin 2010

<sup>10</sup> Au coût moyen du grade 2009

<sup>11</sup> Réponse ville questionnaire 1 stratégie GPRH point 2 « *comment est assuré le pilotage central* »

<sup>12</sup> Réponse ville questionnaire 8 p. 7

<sup>13</sup> Réponse du 18 juin 2010

<sup>14</sup> cf. site internet de la ville de Paris

encore la progression significative des dossiers qui lui sont confiés, tout en confirmant la dimension prévisionnelle du dispositif.

Mais, la Mape n'a pas été en mesure de produire de situation de l'état d'avancement du projet GPRH. En effet, le chronogramme qui figure en annexe, a été mis au point par le rapporteur de la chambre avant d'être remanié partiellement par les services concernés. La Mape n'a pas non plus été en mesure de produire de récapitulatif des dépenses, ni de fournir de recensement des dépenses réelles. Ses moyens limités par la production de données réduisent son utilité.

### **Recommandation N ° 1**

Devant le foisonnement des actions en cours et la multiplication des coûts, la chambre recommande la mise en place d'outils globaux de suivi et d'évaluation de la démarche GPRH, que la ville n'est pas à même de présenter à ce jour.

Les moyens de la Mape, même s'ils ont été renforcés depuis le contrôle de la chambre, devraient être adaptés en conséquence à l'évolution des projets de la DRH.

## **1.3. Le soutien à la GPRH : l'organisation informatique**

### **1.3.1. Une organisation conforme à la stratégie municipale**

En matière d'informatisation des fonctions RH, la ville se conforme aux principes d'organisation définis dans le schéma directeur informatique.

#### **1.3.1.1. La maîtrise d'ouvrage (MOA), et la maîtrise d'œuvre (MOE)**

La direction des ressources humaines (DRH) est responsable de la maîtrise d'ouvrage (MOA) des projets qui sont développés dans son domaine de compétence. La direction des systèmes et des technologies de l'information (DSTI), responsable de la maîtrise d'œuvre, peut déléguer une partie de ses responsabilités à un prestataire extérieur. Le chef du bureau des projets de la DRH est le directeur de projet MOA. Pour chaque domaine, un chef de projet utilisateur est nommé responsable « *en miroir* » avec le chef de projet permanent.

#### **1.3.1.2. Les solutions pour la réalisation des projets : l'assistance à la maîtrise d'ouvrage**

En plus des initiatives qui ont été prises pour renforcer les capacités de pilotage des directions « *métiers* »<sup>15</sup>, celles-ci se sont vu dotées de crédits d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA) à hauteur de 9,4 M€<sup>16</sup> entre 2003 et 2014.

#### **Marchés AMOA**

| <b>Période</b> | <b>Montant</b> | <b>Prestataire</b> |
|----------------|----------------|--------------------|
| 2003-2007      | 3 500 000      | GFI                |
| 2007-2008      | 800 000        | GFI                |
| 2008-2011      | 3 600 000      | MC2i               |
| 2012-2014      | 1 500 000      | MC2i               |
| <i>Total</i>   | 9 400 000      |                    |

<sup>15</sup> Comité stratégique des systèmes d'information (CSSI) du 12 décembre 2003

<sup>16</sup> Millions d'euros

Le marché d'assistance à la maîtrise d'ouvrage du projet de refonte du SIRH2 a fait l'objet d'un appel d'offres ouvert européen. L'acte d'engagement, signé le 23 août 2007 avec la société MC2i CONSEIL a pour objet l'assistance à la maîtrise d'ouvrage pour le bureau des projets de la DRH lors de la définition et la mise en œuvre des projets composant la GRH, ainsi que de tous les sous-projets induits.

Les prestations attendues couvrent tous les différents aspects des activités de la maîtrise d'ouvrage. Elles se déclinent en deux lots. Le prix, forfaitaire pour le lot n° 1 (assistance à la conduite de projet), a été accepté pour 591 050 € HT (735 136,81 TTC). Le deuxième lot est destiné au renforcement des équipes du bureau des projets en cas de besoin. Il s'agit de prestations à bons de commande dont le prix est compris entre 600 000 € et à 1 M€ HT sur 36 mois.

### 1.3.2. Le pilotage des projets informatiques

#### 1.3.2.1. Organisation du pilotage des projets

Le schéma directeur informatique (SDI) définit les instances du pilotage de la modernisation des systèmes. Elles comprennent le comité stratégique des systèmes d'information (CSSI), qui est l'instance décisionnaire et doit déterminer les grandes priorités concernant les projets transversaux, donner son accord à leur lancement, arbitrer les principales difficultés, faire des choix en matière financière et de ressources humaines, et mesurer les résultats obtenus, et la cellule de pilotage qui est son bras exécutif. Cette dernière rend compte de son activité au CSSI, assure le suivi de l'avancement des travaux à l'aide des tableaux de bord trimestriels.

Les instances de pilotage des projets comprennent un comité de pilotage stratégique, compétent pour les grandes orientations, un comité directeur qui doit valider les résultats du projet et suivre les plannings et les coûts, un comité de suivi MOA, et un comité de suivi MOA/MOE qui a un rôle de coordination.

#### 1.3.2.2. Les limites du pilotage des projets

Donnant suite à une recommandation d'un rapport de la société Ernst et Young, la ville a mis en place une procédure d'approbation avant le démarrage des projets dépassant 100 000 €.

C'est ainsi que les projets FMCR et les projets d'intégration du volet « *effectifs budgétaires* » dans le décisionnel ont été autorisés par le CSSI dans ses séances du 6 janvier 2010 et du 5 février 2010. Sur chacun de ces projets, une étude « *Mareva* » a été réalisée sur les gains attendus. Ses résultats ont été examinés par le comité.

Le CSSI a décidé de privilégier les solutions progiciels pour les applications nouvelles, une plus grande rapidité de mise en œuvre et l'introduction de bonnes pratiques en étant attendues. Interrogés sur l'application de ces principes dans le choix des nouvelles applications, les services de la ville ont répondu que peu de développements avaient donc été demandés, à l'exception des spécificités liées à la réglementation parisienne.

Mais, la DRH n'a pas été en mesure de fournir un état d'avancement de l'ensemble des projets informatiques. Ceci tend à montrer qu'elle ne maîtrise pas bien cet aspect pourtant essentiel de la fonction de maître d'ouvrage dans la mise en œuvre de la GPRH.

### 1.3.3. Le rôle du service informatique de la DRH

La DRH était structurée en quatre sous-directions jusqu'en 2012. Les responsabilités sur les questions informatiques étaient confiées à la sous-direction du réseau RH et des systèmes d'information (SDRRHSI) qui a vu sa responsabilité recentrée sur les questions de systèmes d'information en 2012.

#### 1.3.3.1. Organisation de la sous-direction du réseau RH et des systèmes d'information

La dénomination de « *sous-direction du réseau RH et des systèmes d'information* » a été présentée lors de la réunion du comité technique paritaire (CTP) du 28 juin 2006.<sup>17</sup>

Elle était organisée en cinq bureaux : le bureau du réseau RH, le bureau des projets, le département des systèmes d'information, composé du bureau de l'administration infocentre et des outils de pilotages et du bureau de l'administration des applications (B2A) et, enfin, le bureau de l'information des personnels.

En 2012, la sous-direction s'est vue recentrée sur ses compétences informatiques : nouveau nom : « service du pilotage des systèmes d'information de RH », et périmètre ramené au bureau des projets et au département des S.I.

#### 1.3.3.2. Un mode d'organisation en réseau

Lorsqu'un projet est mis à l'étude, les directions de la ville sont largement associées à l'élaboration du cahier des charges.

Pour accompagner les utilisateurs face aux évolutions ou aux changements d'outils informatiques et des processus, le département des systèmes d'information anime des ateliers de fiabilisation des données et diffuse les différents modes opératoires.

Pour accompagner les gestionnaires dans l'utilisation des applications de RH 21, la DRH a mis en place un service d'assistance en ligne<sup>18</sup>. Les informations sur les fonctionnalités des applications sont diffusées par trois moyens d'information : l'intranet métier RH, le journal d'information RH Infos et une messagerie. Les questions posées sont rassemblées dans une foire aux questions (Faq).

Le réseau des référents RH complète le travail du référent GA Paie, qui est le premier interlocuteur dans les directions fonctionnelles. L'accompagnement des utilisateurs s'organise également à l'occasion du lancement de nouveaux projets et s'appuie sur des correspondants RH désignés à chacun des projets dans les directions de la ville et du CASVP.

### **Recommandation N ° 2**

La chambre recommande la mise au point – ou l'utilisation s'ils existaient finalement - des tableaux de bord du suivi des applications informatiques relatives à la GPRH qui font défaut aujourd'hui.

--==oOo==--

<sup>17</sup> Auparavant dénommée sous-direction de la modernisation et des systèmes d'information.

<sup>18</sup> Traduction de « *hotline* ».

## 2. LE SOCLE DE LA GPRH

### 2.1. Les outils au service de la gestion des emplois

La Mape est placée en position de pilote du réseau de contrôle de gestion sociale, en étroite collaboration avec le contrôle de gestion qui relève de la direction des finances. Elle est l'interlocutrice des différents services et ses productions diverses affirment son rôle de coordinateur et pilote en matière de GPRH : bilan social, tableaux de bord prévisionnels de départ à la retraite et de demande d'emploi, études sectorielles.

#### 2.1.1. Le bilan social : un outil transversal d'analyse

##### 2.1.1.1. un état des lieux de plus en plus fiable

Les informations transcrites dans le bilan social annuel et leur présentation ont évolué considérablement ces dernières années : le contenu a été étendu à des informations complémentaires et à de nouveaux domaines. Les statistiques sont produites dans une perspective historique pour dégager les tendances, le maquettage a évolué, améliorant la lisibilité du document. Enfin, une synthèse analytique dégage les enjeux stratégiques.

Depuis 2006, les bilans sociaux sont établis à partir du système d'information RH 21. La modification du traitement des informations dans le nouveau système informatique ont eu un impact sur les statistiques produites : certaines données ont été modifiées et le contenu s'est largement enrichi. Les données sont présentées sur des périodes plus longues. Cette évolution répond à la préoccupation de replacer les informations dans une perspective historique pour dégager des tendances : effectifs, dépenses de personnel en améliorant la domiciliation, évolution de la masse salariale, départs en retraite, ancienneté moyenne...

La présentation du rapport qui a, par ailleurs, fortement évolué, améliore la lisibilité et la cohérence du document. Depuis 2007, la synthèse est étoffée et illustrée de graphiques. Placée désormais en tête du document, elle donne des clés pour l'interprétation des données, en fournissant ainsi une image plus claire de la gestion des ressources humaines.

##### 2.1.1.2. Les particularités du bilan social à Paris

La ville de Paris établit chaque année un rapport dénommé « *Etat de la collectivité et bilan social* » qui détaille les données relatives au personnel de chacune des deux collectivités. Le rapport sur l'état de la collectivité (Rec) est obligatoire pour les collectivités territoriales<sup>19</sup>.

En publiant son bilan social annuellement - et non tous les deux ans - la ville de Paris fait mieux que la loi ne l'impose, privilégiant ainsi la qualité de l'information due à la fois aux partenaires sociaux et au conseil de Paris, même s'il est vrai, qu'au cas d'espèce, l'information sociale suit simplement les mêmes règles que la production des informations budgétaires et financières.

L'analyse du document, et de ses versions plus récentes, a mis en évidence les progrès significatifs réalisés par la DRH pour mieux répondre aux dispositions réglementaires en la matière. Si certaines rubriques du bilan social restent encore à améliorer pour se conformer aux textes relatifs au Rec des collectivités locales, la chambre prend acte de la volonté de la ville d'agir en ce sens.

---

<sup>19</sup> L'article 33 de la loi du 26 janvier 1984 modifiée et le décret du 25 avril 1997 s'appliquent à Paris.

Une remarque doit toutefois être faite concernant la permanence de certaines présentations, qui, si elles peuvent être utiles à la ville dans sa gestion et/ou ses négociations sociales, s'éloignent des textes et perturbent la correcte information légale : il s'agit de la persistance de consolidations entre les données de la commune et du département et également la non-consolidation de certaines données relatives aux personnels sous statut FPH ( Titre IV ) dans les données départementales. S'il est bien évidemment loisible à la ville de fournir une information plus détaillée que demandé, il n'en reste pas moins qu'elle est tenue de fournir en priorité l'information requise.

En revanche, le bilan social est riche d'informations qui ne sont pas imposées par la réglementation et viennent compléter un grand nombre d'indicateurs. En particulier, les informations mettent en perspective des évolutions significatives, notamment sur la parité hommes/femmes. C'est également le cas des informations précisant la répartition des agents par filière, par cadre d'emplois ou par direction.

Le bilan social fait, enfin, une place importante à des problématiques qui viennent illustrer les orientations de la ville de Paris en matière sociale, comme dans le cas de l'égalité professionnelle, de la domiciliation des agents et des pyramides des âges.

#### 2.1.2. Les tableaux de bord

Pour piloter les ressources humaines, la Mape a notamment développé des tableaux de bord dont les indicateurs alimentent les bases de données de gestion des RH. Il en va ainsi du tableau de bord pluriannuel des départs à la retraite, de la synthèse des demandes d'emplois des directions, des effectifs budgétaires et réels et des fiches-navette lors des concours.

Le secrétariat général aurait élaboré, depuis février 2009, un tableau de bord dont les indicateurs résumeraient les grands équilibres et les enjeux des différents domaines de politique publique de la collectivité parisienne. Les indicateurs de ressources humaines en seraient une composante. Ils permettraient de suivre et d'analyser une douzaine de rubriques de problématiques RH. Il n'a, toutefois, pas été communiqué à la chambre, ce qui est regrettable.

Le tableau de bord spécifique de la DRH développe des indicateurs opérationnels qui sont nécessaires au pilotage de la gestion des ressources humaines. Il affine, en particulier, les indicateurs retenus par le secrétariat général. Il s'articule en sept grands domaines : emplois et effectifs, masse salariale, formation, climat social, santé et sécurité au travail, action sociale et égalité professionnelle. Il est diffusé à l'ensemble des responsables (bureaux, missions, services).

On peut citer, par exemple, la création, en octobre 2010, d'une mission relative aux absences au travail, le constat d'une aggravation des accidents de travail, l'impulsion d'une réflexion sur la mobilité des cadres, le ciblage de la politique salariale sur les bas salaires, en lien avec le suivi et l'analyse des écarts de rémunération, et notamment le rapport interdécile ou encore la détermination du cadre de négociation d'une nouvelle convention avec le FIPHFP<sup>20</sup> pour l'intégration des travailleurs handicapés, au regard des résultats obtenus sur les dernières années et les perspectives et enjeux à venir.

---

<sup>20</sup> FIPHFP : Fonds pour l'insertion des personnes handicapées de la fonction publique.

### 2.1.3. Les études sectorielles

Enfin, la Mape réalise, en coordination avec les directions opérationnelles, des études ciblées sur des effectifs ou des équipements qui alimentent les choix de la ville : impact sur la prévision, maîtrise de l'exécution budgétaire, anticipation des coûts de personnels, inflexion des choix, recadrage des moyens affectés aux services. On peut citer trois exemples qui portent sur l'analyse des effectifs des jardins, des bibliothèques et des écluses.

L'analyse de ces documents montre, de la part de la Mape, une préoccupation procédurale avec la définition préalable de normes, d'indicateurs, de requêtes et d'indicateurs qu'elle fait partager par la direction concernée. Cette démarche participative aboutit à des synthèses, ramassées et étayées de nombreuses données quantitatives extraites des traitements des bases de données existantes, qui permettent une vision riche des situations expertisées.

La représentation de la réalité donnée par plusieurs indicateurs a été à l'origine de réflexions internes qui ont débouché sur des décisions concrètes, ou sur la redéfinition d'objectifs. C'est ainsi qu'a été créée, en octobre 2010, une mission sur les absences au travail, avec le constat de l'aggravation des accidents du travail, ou encore été lancée une réflexion sur la mobilité des cadres et définie la priorité aux bas salaires en matière de politique de rémunérations.

#### **Recommandation n° 3**

Les documents relatifs au bilan social, pour riches et améliorés qu'ils soient, souffrent encore de lacunes au regard de la réglementation, notamment du fait de consolidations des données communales et départementales ou de non-prise en compte d'informations relatives au département de Paris.

La chambre demande, en conséquence, que le contenu du bilan social soit totalement mis en conformité avec la réglementation applicable au rapport sur l'état de la collectivité.

### 2.2. La gestion des métiers et des compétences

La stratégie municipale a été bien résumée dans une réponse des services à un questionnaire qui leur avait été adressé par le rapporteur<sup>21</sup> : « *Un des principaux enjeux consiste pour la collectivité parisienne à évoluer d'une gestion purement statutaire des personnels vers une gestion par les métiers et les compétences qui permet une meilleure anticipation des besoins quantitatifs et qualitatifs de la collectivité et une plus grande valorisation des compétences existantes au sein de la ville en favorisant les parcours professionnels et la mobilité* ».

#### 2.2.1. La démarche métiers et compétences

L'ambition initiale de la ville, formulée dès 2005<sup>22</sup> lors de la campagne de lancement de la démarche « *observatoire des métiers de la ville et du département* », est d'utiliser l'approche par les métiers et les compétences comme levier de gestion prévisionnelle individuelle et collective des ressources humaines, d'optimiser la démarche dans le cadre du nouveau système d'information en plaçant le métier au centre de son volet de gestion des ressources humaines et de créer un outil « *vivant* », actualisé régulièrement pour être en phase avec les évolutions juridiques, technologiques sociales ou politiques.

<sup>21</sup> Réponse du 18 juin 2010.

<sup>22</sup> Note du directeur des ressources humaines du 23 février 2005 qui a pour objet le lancement de la démarche « *observatoire des métiers de la ville et du département* ».

#### 2.2.1.1. La genèse de la démarche

Le rapport Scet-Andersen de 2001 avait identifié les déficiences du système de pilotage. Selon les auteurs du rapport, ces déficiences étaient à relier à l'absence de la fonction de synthèse dans l'organisation de la gestion de la ville elle-même, trop dépourvue de vision prospective. Le rapport avait également diagnostiqué l'insuffisance générale du contrôle interne, éclaté entre plusieurs services (DRH et directions opérationnelles) et de qualité variable (quantitativement correcte pour le suivi des titulaires, mais de qualité médiocre). En outre, le système d'information - vieux de 30 ans - nécessitait d'être refondu en totalité.

En 2002, le cabinet Deloitte & Touche a été retenu pour assister la ville dans la définition et la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle des effectifs des emplois et des compétences (Gpeec). La recommandation de ce cabinet a été de hiérarchiser les orientations de la ville, en distinguant le court terme et le moyen terme.

A court terme, il était recommandé de mettre au point une démarche Gpeec compatible avec la culture administrative des services, en privilégiant l'approche métiers (achats) et la communication sur la démarche ; à moyen terme, il était préconisé que la ville se dote d'une vision précise des métiers actuels et futurs, qu'elle reconfigure tous ses processus de gestion et ses outils d'information aux nouveaux besoins.

#### 2.2.1.2. L'observatoire des métiers et des compétences

La ville s'est fixé comme objectif de passer d'une gestion essentiellement statutaire à une gestion des métiers et des compétences et, donc, de construire les outils nécessaires à cette mutation. Les principaux outils envisagés étaient les suivants : répertoire des métiers, référentiel des compétences et intégration de ces répertoires dans le SIRH. La création du répertoire des métiers et du référentiel des compétences passait par la création d'un observatoire chargé de leur élaboration. La création de l'observatoire des métiers a été décidée lors de la réunion du CTP (DRH) du 27 mai 2004. Le CASVP a également été associé à la démarche métiers de la ville de Paris.

La mission de l'observatoire a été étendue, à l'automne 2007, à la création d'un répertoire des compétences ; l'observatoire des métiers est alors devenu « *l'observatoire des métiers et des compétences* »<sup>23</sup>. Deux cadres de catégorie A collaborent aujourd'hui à cet observatoire (1,8 équivalent temps plein). Depuis sa création, ont été produits le répertoire des métiers, composé de 16 domaines d'intervention, de 50 familles professionnelles et de 340 fiches métiers, ainsi que le référentiel des compétences, composé de 35 blocs de compétence, 160 compétences génériques et près de 3000 savoir-faire et connaissances professionnelles issues des fiches métiers.

#### 2.2.1.3. La globalisation de la démarche

La constitution des référentiels métiers et compétences (ainsi que la mise en place de l'application FMCR) ont associé largement les directions, les référents en ressources humaines des services et les personnels. Cette association a favorisé l'appropriation de la démarche métiers par les différents acteurs de la collectivité. Les multiples actions de communication ont, par ailleurs, actualisé et renforcé l'information.

---

<sup>23</sup> CTP du 27 novembre 2007. Arrêté du maire du 7 janvier 2008.

La mise à disposition en ligne des fiches métiers, effective depuis janvier 2008, est une première étape avant leur intégration dans le système d'information. Elle ancre la démarche métiers dans une gestion opérationnelle des ressources humaines : la DRH dénombrait au cours de l'instruction environ 500 consultations de fiches métiers par semaine sur son intranet. Sur chacun des sites des directions, sont ciblés les métiers rattachés, les métiers de l'animation de la direction des affaires scolaires, les métiers de l'informatique et des télécommunications pour la direction des systèmes et technologies de l'information (DSTI), les métiers du logement et de l'habitat ...<sup>24</sup>.

Les répertoires parisiens alimentent nombre de travaux thématiques de la collectivité. Cinq exemples peuvent être cités pour illustrer la synergie des travaux de la DRH et des services, qui favorisent leur actualisation et la stratégie métiers de la collectivité parisienne : la mise en place de l'application de gestion des opérations de travaux (Go), la mise en place des centres de services partagés comptables (CSP), l'élaboration de la charte d'aménagement des espaces de travail, la refonte des catégories C et actuellement B, et la création de la direction des achats.

En outre, la veille prospective sur les métiers déjà engagée par l'observatoire des métiers et son réseau, et l'implication de la collectivité dans des groupes de travail avec la direction de la prospective du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), devraient favoriser l'actualisation du répertoire des métiers et du référentiel des compétences.

## 2.2.2. Le répertoire des métiers

### 2.2.2.1. La démarche

Pour la mise en place de l'observatoire, la collectivité a souhaité être assistée par un prestataire, la société Kynos, dont la mission s'est déroulée du 1<sup>er</sup> février 2005 au 30 octobre 2006. Le marché avec ce prestataire a été conclu dans le cadre d'un appel d'offres ouvert pour 110 000 € HT. Le prestataire a été chargé de former et de professionnaliser un réseau des responsables métiers (SRH) et de les former à la technique des fiches métiers. Ces formations se sont déroulées à la DRH, où plus d'une centaine d'agents de toutes les directions ont été formés.

La décision de réaliser des entretiens en complément a été rendue nécessaire, car le fichier du personnel non renseigné sur les diplômes et les fonctions des agents, n'était guère utilisable pour l'identification des métiers. A l'exception d'un rapport sur les conditions de travail réalisé pour la direction des parcs et jardins et d'une réflexion menée sur l'animation et les métiers à la direction des affaires scolaires, la ville ne disposait vraisemblablement d'aucune étude susceptible de servir de socle à la démarche métier.

Aussi, à l'issue des formations, les SRH de chaque direction ont été chargés d'identifier les agents à interroger, de réaliser ou superviser les entretiens dans leurs directions, puis d'en faire le compte rendu. Un dossier spécial sur l'information des métiers a été publié dans le magazine municipal d'information « *RH 21* » de mai 2005, un séminaire de lancement de la démarche métiers s'est tenu le 21 mars 2005 et un guide d'entretien a été réalisé en juin 2005.

Six cents entretiens avec ces agents, d'une heure environ, ont été réalisés en 2005, axés sur les activités et les savoir faire mobilisés par chaque agent dans le cadre du métier supposé. Un séminaire de restitution a été organisé le 22 juin 2006, des travaux d'adaptation et de validation des fiches ont été menés durant le deuxième semestre 2006 et le premier semestre

---

<sup>24</sup> Réponse questionnaire 9, page 6, question 2.

2007. Les services de la DRH ont été destinataires d'une première version du répertoire, le 22 mai 2007.

A partir de janvier 2008, le répertoire a été mis progressivement en ligne sur le site intranet<sup>25</sup>. Il est constitué de 340 fiches réparties en 50 familles professionnelles et 16 domaines. Lors de l'élaboration de ce rapport, 310 fiches métiers avaient été diffusées sur l'intranet. Une actualisation du répertoire a déjà été opérée, notamment lors de la réforme de la catégorie C, afin de mettre à jour les correspondances statutaires, ou lors de la création d'une nouvelle direction des achats.

Une première version complète du répertoire est désormais en ligne à l'attention des agents. Les informations sur les métiers font déjà l'objet d'utilisations : composition des directions par métier, cartographie des métiers, aide à l'identification des métiers pour les spécialités de la réforme de la catégorie B, contribution à l'état des lieux pour la négociation de l'accord cadre « âges et générations » avec l'évolution des âges des métiers les plus nombreux parmi les 55 ans et plus, information du métier sur les fiches de poste.

Une seconde version devrait être lancée prochainement qui devrait se traduire par la fusion de plusieurs métiers considérés comme proches ; cette version devrait comporter environ 250 fiches métiers. Selon la ville, cette version sera plus proche de celle proposée par le CNFPT, du répertoire interministériel des métiers de l'Etat (Rime) ou de la fonction publique hospitalière (FPH).

#### 2.2.2.2. Le contenu des fiches métiers

Le répertoire des métiers parisiens s'articule en 16 domaines d'intervention qui correspondent aux missions de la ville. Il est subdivisé en 50 familles professionnelles qui regroupent un ensemble de métiers proches par type d'activité (finances) ou par type de public visé (petite enfance). Les domaines comme les familles sont des axes de repérage des métiers dans le répertoire, d'autant que chaque métier est rattaché à un unique domaine d'intervention. La modélisation des fiches a été pensée comme un outil de communication interne, les codes couleurs associés aux domaines d'intervention correspondent à des directions opérationnelles de la collectivité.

La chambre a analysé plus particulièrement les métiers de l'environnement. Ils sont répartis par type d'activités en cinq familles : eau et assainissement, propreté, écologie urbaine, espaces verts et funéraire. Ces activités rattachées au pôle « *espace public* » de la ville sont exercées par deux directions : la direction de la propreté et de l'eau (DPE) et la direction des espaces verts et de l'environnement (DEVE). Sur les 39 métiers du domaine environnement, seuls 22 métiers trouvent une correspondance dans les métiers du répertoire du CNFPT. L'identification aux métiers de la fonction publique territoriale est celle retenue par les rédacteurs du répertoire parisien dans la rubrique « *liens autres répertoires* ».

Parmi ces 22 métiers, 16 (près des trois quarts) ont une homologie avec les métiers du domaine « *intervention technique* » du CNFPT dans les familles « *eau et assainissement* », « *propreté et déchets* », « *espace verts et paysage* ». L'identification dans une même famille d'activité est ainsi identique pour les métiers parisiens et les métiers du répertoire territorial. Bien que rattachés à un domaine d'intervention différent, ces 16 métiers « *parisiens* » sont

---

<sup>25</sup> « Un outil informatique dédié a été réalisé par le département des systèmes d'information de la DRH pour accueillir l'ensemble des données des fiches métiers (y compris les processus de validation) et alimente les pages consacrées au répertoire sur l'intranet de la DRH, à chaque nouvelle publication. Cet outil sera remplacé par Sigal de Technomédia » .... « Chaque nouvelle fiche mise en ligne est signalée sur le portail de l'intranet de la DRH » source réponse ville questionnaire 9, page 6.

identifiés dans une famille d'activité commune avec le répertoire territorial. Les six autres métiers que la ville de Paris a rattachés à des métiers territoriaux plus génériques ou transversaux trouvent une correspondance dans les familles « *ateliers et véhicules* » et « *entretien et services généraux* » du même domaine « *interventions technique* » et dans le domaine « *service à la population* » ou dans celui de la « *sécurité* ».

La chambre a également examiné les champs d'information des fiches métiers du répertoire parisien et du répertoire CNFPT : à l'exception de deux champs d'information non référencés, l'ensemble des champs proposés dans la version du CNFPT trouvent une homologie dans le répertoire parisien. Ne sont pas portés sur ce document : la situation fonctionnelle dans laquelle sont exposées la localisation des situations de travail par rapport à des types de collectivité ou des directions ou services de rattachement, ainsi que les relations fonctionnelles où sont portées les indications des relations professionnelles non hiérarchiques internes et externes avec les usagers et/ou les populations, au sein du service et/ou direction dans la collectivité et à l'extérieur de la collectivité. Dans la conception parisienne, ces deux informations relèvent de la fiche de poste.

### 2.2.3. Le référentiel des compétences

La création du référentiel des compétences s'inscrit dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences. Il s'agit là d'un document de qualité qui sert de socle à la GPRH.

#### 2.2.3.1. Les objectifs du référentiel des compétences

Le référentiel parisien a pour objectif de mettre en accord les moyens humains et les missions de la collectivité. Il sert trois objectifs : professionnaliser les agents en reconnaissant et en développant leurs compétences, favoriser la mobilité professionnelle et assurer la reconversion et offrir un cadre pour les entretiens individuels d'évaluation. L'enjeu de la réalisation du référentiel est, pour la collectivité, de calibrer au mieux les compétences pour les rendre opérationnelles pour la gestion et l'intégration dans le SIRH.

Les compétences sont définies à l'aide de trois critères : les connaissances professionnelles ou savoirs techniques, le savoir-faire et le savoir-être. La gestion des compétences nécessaires pour remplir les missions est un des processus-clé du futur système de gestion des RH. Elle identifie les connaissances, les compétences, les aptitudes et les qualités nécessaires à la réalisation des projets stratégiques.

#### 2.2.3.2. Les liens avec le répertoire des métiers

Le référentiel des compétences a été construit à partir des rubriques du répertoire des métiers. Il a pour base les 3000 compétences identifiées dans les rubriques « *savoir faire* » et « *connaissances professionnelles* » du répertoire des métiers. Ces 3000 compétences sont réparties en 160 compétences génériques identifiées.

Elles correspondent à une combinaison de savoir-faire, de connaissances professionnelles et de certaines dispositions physiques ou comportementales induites par les conditions d'exercice du métier. Les compétences génériques sont elles-mêmes regroupées en 35 blocs de compétences. Ces rubriques constituent la clef de voûte du référentiel.

### 2.2.3.3. La méthode d'élaboration du référentiel des compétences

Lors du processus d'élaboration du référentiel des compétences, l'observatoire a mis en place une démarche expérimentale et s'est appuyé sur la société SODIE, chargée de lui apporter un soutien méthodologique. La prestation s'est déroulée sur neuf mois entre le 18 novembre 2008 et le 17 août 2010. Un séminaire de lancement de la démarche s'est ensuite tenu, le 6 avril 2009, qui a associé l'ensemble des directions, en réactivant le réseau métiers existant.

Une trentaine de groupes de travail ont été constitués à l'issue de ce séminaire. Les compétences clefs ont également été identifiées à cette occasion. Les fiches métiers, qui recensaient 300 compétences métiers, y ont fait l'objet d'un regroupement synthétique dans une maille plus large appelée « *compétences génériques* », elles-mêmes regroupées au sein de blocs de compétence.

La démarche s'est parfois heurtée à la difficulté de définir le volume et le niveau de détail des compétences répertoriées. Le référentiel des compétences est aujourd'hui en voie de finalisation. Il sera intégré dans l'outil Sigal du projet FMCR. Un séminaire de restitution de l'ensemble de la démarche métiers et compétences, qui devait être organisé en 2011, n'a pas encore eu lieu.

### 2.2.3.4. La question des savoir-être

Les savoir-être sont cités dans le CCTP du FMCR comme l'une des trois composantes des compétences. Le CCTP ne donne pas de définition, mais renvoie à une liste qui devait être établie « *durant l'étude* ». Pour autant, le terme de savoir-être n'apparaît pas dans le support de présentation du référentiel des compétences de la ville. De même, la rubrique « *savoir-être* » n'existe pas dans le répertoire des métiers parisiens. Les documents supports du séminaire sur le référentiel des compétences « *annexe 1 du répertoire métiers au référentiel des compétences* » utilisent le terme « *dispositions* ».

Cette question des savoir-être, qui reste complexe dans toute gestion des RH, pourrait être développée par la ville de Paris qui dispose d'un terrain d'analyse et de moyens permettant une avancée utile à toutes les collectivités.

## 2.3. Le système d'information des ressources humaines

Le rapport Scet-Andersen, qui avait critiqué le caractère obsolète du système d'information des ressources humaines (SIRH), préconisait de le refondre complètement et de mettre en place une gestion prévisionnelle.

### 2.3.1. Le contenu du projet SIRH

#### 2.3.1.1. Les raisons du changement

En 2001, le cœur du SIRH était constitué d'un moteur de paie vieux de 30 ans et qui ne serait plus maintenu par IBM en 2003. L'informatisation du système de paie de la collectivité datait de 1985, celle de la gestion administrative avant 1972.

En 2002, le cabinet Deloitte & Touche a préconisé d'adapter les outils informatiques aux besoins de la gestion prévisionnelle. Le système d'information couvrait essentiellement les fonctions de gestion administrative et de paie, sans répondre aux exigences de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Au vu de ce constat, et désirant engager la modernisation de ses services, la ville a mené une réflexion en vue de mettre en place un schéma directeur informatique de développement de ses infrastructures et de ses applicatifs entre 2003 et 2007.

#### 2.3.1.2. Les orientations et les enjeux

Le schéma directeur informatique était issu du constat de péremption des systèmes d'information et du parc informatique, le développement du système d'information des ressources humaines (SIRH) s'est donc inscrit dans le schéma directeur informatique global. La modernisation du SIRH et le développement de nouvelles applications étaient les clefs de la réussite de la démarche de gestion prévisionnelle.

Le SIRH a pour périmètre la gestion des agents de la commune, du département et du CASVP. Il est conçu pour être plus performant, plus ergonomique et pour développer la gestion prévisionnelle et l'accès à des outils adaptés à une problématique de suivi et d'enrichissement des parcours des agents.

Pour faciliter le pilotage des ressources humaines et la gestion prévisionnelle, ont été développés de nombreux outils statistiques automatisés. Cinq infocentres sont affectés aux ressources humaines, et le projet de pilotage des ressources humaines sous la forme de « *décisionnel* » doit permettre l'élaboration de tableaux de bord stratégiques des ressources humaines et de donner aux gestionnaires la capacité de prévision et de simulation.

#### 2.3.1.3. La réalisation de RH 21

Le projet de modernisation de la fonction RH a conduit à construire le schéma directeur informatique de la fonction RH en deux parties : le volet 1 a été mis à la disposition des utilisateurs le 1<sup>er</sup> janvier 2006. Il est construit à partir d'HR Access version 5.01. Il porte sur la paie, la gestion administrative des agents et sur les pensions. La version 7 est prévue pour fin 2012 (cf. chronogramme réponse 17 février 2011). Le volet 2, dont le développement a commencé en 2007, met en œuvre les composants de la gestion des ressources humaines, particulièrement de la gestion prévisionnelle.

La direction des ressources humaines a recours, par ailleurs, à deux outils complémentaires : d'abord, l'outil Microlis qui permet d'élaborer des tableaux de bord, d'effectuer des requêtes et de faire des simulations ; et, ensuite, l'outil de restitution Query qui ouvre un accès directement à tous les niveaux d'information de la base de production. Query permet de restituer une information en temps réel et est adapté à la restitution de données de détails.

#### 2.3.2. La structuration du projet RH 21

L'équipe de contrôle n'a disposé, au cours des investigations, d'aucun document donnant une vision globale des applications développées dans le SIRH. Ces informations ont pu être obtenues à partir de clauses techniques des marchés signées par la ville, ou dans les numéros de RH infos et finalement confirmées et actualisées lors de la contradiction.

### 2.3.2.1. Le volet n° 1 de RH 21

La mise en œuvre du volet n° 1 de RH 21 a couvert les domaines de gestion suivants : la gestion administrative, la gestion des rémunérations et la gestion des pensions. Le volet 1 est constitué de huit applications et d'infocentres : l'application GA-Paie RH 21 mise en œuvre en janvier 2006, les bases Archives, l'application Chronogestor<sup>26</sup> achevée en 2005, CM-CR<sup>27</sup>, Galpe<sup>28</sup>, Lagon<sup>29</sup>, Prorisq<sup>30</sup> et Mus.

Les infocentres sont des outils élémentaires de diagnostic des ressources humaines. Les indicateurs permettent l'examen des ressources humaines et des pratiques de gestion. Ils répondent à la nécessité de dresser un état des lieux de l'existant, de gérer les données collectées, d'en faire la synthèse et de les organiser afin de les placer au service de la décision. Les informations de l'infocentre RH 21 proviennent intégralement de l'outil RH 21. Cinq infocentres sont aujourd'hui opérationnels pour la gestion des ressources humaines : GA Paie, Equipements de travail, AGTT pour la gestion des temps, développé au début de l'année 2009, ATMP (accidents de travail, maladies professionnelles) et E-Planning qui permet le suivi des activités des vacataires de la DASCO et DJS.

Parmi les 360 utilisateurs des infocentres, on dénombre les services de ressources humaines (SRH) et les contrôleurs de gestion qui y ont recours pour l'analyse statistique et la gestion, ainsi que les gestionnaires qui l'utilisent pour l'administration au quotidien. La ville ne possède aucune statistique sur la fréquence d'utilisation, les sujets consultés portant majoritairement sur la masse salariale, les effectifs, la notation, les absences, des listes de contrôle ou des statistiques diverses.

### 2.3.2.2. Les applications RH 21 (volet n° 2)

Le volet n° 2 du SIRH porte sur la gestion des ressources humaines, des métiers et sur le pilotage. Il recouvre un ensemble de projets, la gestion de la formation, la gestion des métiers et des compétences, le recrutement, les concours, la santé au travail, la prévention des risques professionnels, les commissions, les primes, et le projet décisionnel RH.

Deux applications font l'objet de développements particuliers : le projet Formation, Métier, Compétences et Recrutement (FMCR) dans le point III et le projet décisionnel dans le point IV.

L'application concours et examens professionnels qui a été expérimentée à partir de la fin de l'année 2009 devait être déployée à l'automne 2010. Le chronogramme validé par la DRH de la ville de Paris au cours de l'instruction<sup>31</sup> ne fait toutefois pas mention de cette application<sup>32</sup>.

Le projet « *Commission* » avait pour objectif de permettre la gestion informatique de l'ensemble des instances paritaires de la ville et du département de Paris. Les deux premiers lots concernant les instances paritaires ont été déployés en 2009 et 2010. Le troisième lot, qui concernait la gestion du comité médical et la commission des réformes, initialement

---

<sup>26</sup> RH Info n°77 7 octobre 2007

<sup>27</sup> RH Info n°77 7 octobre 2007

<sup>28</sup> RH Info n°77 7 octobre 2007

<sup>29</sup> RH Info n°77 7 octobre 2007

<sup>30</sup> RH Info n°77 7 octobre 2007

<sup>31</sup> Réponse au questionnaire complémentaire du 17 février 2011. Question 8, page 14 demande de « compléter les éléments significatifs »

<sup>32</sup> L'application concours et examens professionnels ne figurait pas dans le chronogramme adressé à la ville pour validation.

attendu pour 2010, puis reporté à 2011, a finalement été remplacé par une application provenant du ministère des affaires sociales et est aujourd'hui déployé.

L'informatisation des domaines de la « *santé au travail* » et de la « *prévention des risques professionnels* » répondait à quatre objectifs<sup>33</sup> : le choix d'une solution informatique intégrée, le remplacement des applications encore en service malgré leur caractère obsolète, la mise à disposition d'outils informatiques permettant de gérer efficacement la prévention des risques professionnels, la mise en place de référentiels communs concernant la prévention des risques professionnels et la santé au travail.

Le premier volet concernant la médecine préventive a été mis en service en juin 2009<sup>34</sup>, le second qui porte sur la médecine statutaire était prévu pour la fin 2010<sup>35</sup> mais n'a pas encore été déployé. Le domaine prévention et risques professionnels prévoyait le déploiement de l'application à entités directions pilotes (DEVE, DRH, CASVP) pour le premier trimestre 2010, et sa généralisation en 2011<sup>36</sup>. Le service social au personnel devait bénéficier de l'instauration d'alertes, de la production de tableaux de bord statistiques et de la réalisation de requêtes, afin de suivre les personnels signalés au regard de leur poste de travail. La mise en production prévue pour avril 2008 a été réalisée.

L'application de gestion des élections professionnelles a été mise en œuvre en 2008.<sup>37</sup>

Enfin, l'application « *primes* » traite de la gestion des primes et indemnités basées sur des enveloppes. L'informatisation de ce domaine, en lien avec l'outil « *Décisionnel* » doit permettre à la ville de Paris un meilleur pilotage de sa politique des rémunérations accessoires. Le calendrier prévisionnel prévoyait une mise en production en avril 2012 (notification du marché mi 2010, à l'issue d'une procédure en dialogue compétitif).

### 2.3.3. Le projet FMCR : « Formation, Métier, Compétence, Recrutement »

Le projet FMCR a pour périmètre la ville, le département et le CASVP. Il constitue une « *brique* » essentielle du système d'information RH 21 et de la mise en place de la gestion prévisionnelle. L'application FMCR doit permettre de gérer de manière coordonnée les processus de formation et de recrutement hors concours, en lien étroit avec les métiers et les compétences.

#### 2.3.3.1. Les objectifs assignés au progiciel FMCR

L'ambition du projet FMCR est de rationaliser les processus de décisions en matière de recrutement, d'affectation, de mutation et de formation des agents. Le projet se décline en objectifs stratégiques et opérationnels.

Les objectifs stratégiques sont au nombre de trois : outiller la mise en œuvre des obligations de l'administration, harmoniser les procédures de travail (simplification et optimisation) et mettre en place des télé-procédures RH en libre-service sur « *Intraparis* ».

Les objectifs opérationnels sont au nombre de six : optimiser la gestion des RH par la standardisation des actes de gestion et des procédures de travail, renforcer les capacités de pilotage et anticiper les évolutions des RH, améliorer l'efficacité de l'encadrement des agents par la réduction des tâches consacrées aux tâches administratives, améliorer la communication

<sup>33</sup> CCTP marché de fournitures « *gestion de la santé au travail et prévention des risques professionnels* ».

<sup>34</sup> Le développement était initialement prévu pour 2008. RH Infos page 10 n° 77 7 octobre 2007.

<sup>35</sup> CSSI 6 janvier 2010 fiche 9.

<sup>36</sup> Initialement prévu en 2009<sup>36</sup> RH Infos page 10 n° 77 7 octobre 2007.

<sup>37</sup> CSSI 6 janvier 2010 fiche 9.

entre l'agent et son administration par la mise à disposition de procédures en libre-service via d'un portail RH sur l'intranet « *Intraparis* » ; améliorer la connaissance des métiers exercés au sein de la ville de Paris (commune et département) et du CASVP, assurer une véritable gestion des carrières, notamment pour l'encadrement.

Une étude avait été réalisée suivant le modèle Mareva entre octobre 2008 et mai 2009, afin de mesurer les gains potentiels liés à la mise en place de ces progiciels. Cette étude concluait à des gains potentiels importants au regard des coûts du projet : des économies d'emploi (70 à 100 ETP à terme), et une amélioration de l'efficacité de la politique de formation. Une charge additionnelle devait toutefois être prise en compte pour l'administration du référentiel des métiers et des compétences et la saisie des compétences.

### 2.3.3.2. Les applicatifs du progiciel FMCR

Dans le domaine métiers et compétences du FMCR, l'informatisation de la gestion par les métiers et les compétences constitue un axe de gestion qui doit permettre à la collectivité parisienne d'établir des moyens d'actions collectifs et individuels en matière de carrière de formation et recrutement.

Les domaines de la formation et recrutement sont également centrés sur l'exploitation des données relatives aux métiers et aux compétences. Les applicatifs devront permettre la gestion déconcentrée des procédures, les consultations par les agents de leurs dossiers et l'enrichissement des viviers de candidats.

Le portail RH est au cœur du projet FMCR. Il doit permettre à tout agent de l'administration parisienne d'accéder à des procédures en libre-service depuis le navigateur de son poste de travail, par l'intermédiaire de « *l'Intraparis* ». Des « bornes » informatiques installées dans les directions doivent permettre aux agents qui ne disposeraient pas d'un poste de travail informatique, d'accéder aux fonctionnalités ouvertes par le portail.

La mise en œuvre du portail RH doit être réalisée en deux étapes : dans un premier temps (version FMCR 1), mise en œuvre du socle technique du portail RH, puis mise en service des fonctionnalités pour l'accès du domaine de la gestion de la formation à tout agent en libre procédure ; dans un second temps, (version FMCR 2), mise en œuvre des fonctionnalités complémentaires de gestion du recrutement qui permettront à tout agent d'accéder, en libre-service, aux procédures spécifiques à la gestion des métiers et des compétences.

### 2.3.3.3. La mise en œuvre du projet FMCR

Le projet FMCR a été autorisé par le CSSI du 6 janvier 2010. Pour la réalisation de ce projet, la ville a passé un marché pour le développement d'applications qui doivent permettre de couvrir leurs besoins fonctionnels. La société Technomédia a été retenue pour réaliser l'intégration des données constituées par l'observatoire (répertoire métier et référentiel compétences).

Au moment de l'instruction<sup>38</sup>, l'informatisation des référentiels métiers et compétences est en cours dans l'outil Sigal de la société Technomédia (1<sup>er</sup> semestre 2011). Son intégration devait permettre d'établir le lien entre un agent et son métier et de renseigner les niveaux individuels de compétence (quatre niveaux repérés : acquisition, utilisation, maîtrise, expertise).

---

<sup>38</sup> Réponse du 20 octobre 2010 questionnaire 9 « métiers et compétences ».

Le calendrier déterminé en janvier 2010 fixait le déploiement des premières des fonctionnalités attendues du FMCR en deux paliers. Le premier devait être réalisé en juin 2011. L'ensemble des fonctionnalités du projet devaient être disponibles en juin 2012 :

Alors que le calendrier de déploiement a été confirmé en octobre 2010<sup>39</sup>, le chronogramme adressé en février 2011 à l'équipe de contrôle fait apparaître un échelonnement au-delà de juin 2012 : le domaine formation devait être ouvert aux seuls gestionnaires en juin 2011. Il sera étendu à l'ensemble des agents en 2013, la généralisation du domaine métiers et compétences étant reportée. L'expérimentation du domaine est prolongée en 2012. Le projet souffre donc d'un retard par rapport aux prévisions présentées au CSSI.

#### 2.3.4. Le système d'information décisionnel

Le projet « *Décisionnel* » constitue une avancée majeure pour la ville. C'est un outil informatique de pilotage global par domaine qui permet des analyses dynamiques, des projections et des simulations. « *Ces fonctionnalités devraient permettre de développer le contrôle de gestion sociale, d'optimiser les dépenses, de piloter en mode LOLF, de simuler des politiques RH, de maîtriser les coûts complets d'une activité* ».

Il a vocation à couvrir l'ensemble des entités : commune, département, mairies d'arrondissements, CASVP. Le système « *Décisionnel* » a vocation à être interfacé avec un grand nombre d'applications métier<sup>40</sup> : RH 21 comme système de gestion des ressources humaines. RH 21 sera accessible par l'intermédiaire d'un portail qui permettra l'accès aux différentes fonctionnalités.

##### 2.3.4.1. Objectif de la « plate-forme décisionnelle »

L'objectif de l'outil « *Décisionnel* » est de développer et de professionnaliser le contrôle de gestion. Il s'appuie sur le développement de la comptabilité analytique, les analyses de rentabilité, les simulations. Il doit aider à la décision et au suivi des objectifs. Le système d'aide à la décision doit être en mesure de produire l'ensemble des analyses et d'alimenter les différents outils de pilotages qui seront implémentés.

Il doit permettre de disposer de données fiables historiées, éditables, organisées et facilement accessibles pour les différents processus de décision, construire et suivre des objectifs, mesurer la performance économique, des processus et des actions, faciliter le partage d'informations pour créer des synergies, garantir la transparence, au moyen d'outils collaboratifs, donner aux utilisateurs un niveau d'autonomie élevé et homogénéiser les outils de gestion.

##### 2.3.4.2. Un projet construit en trois étapes

Le projet « *Décisionnel* » fait partie des objectifs stratégiques. Il est réalisé en trois étapes : acquisition d'un outil unique de développement dénommé « *plateforme décisionnelle* » qui permet de couvrir les besoins en matière de licences utilisateurs et d'architecture technique, implémentation dans « *la plateforme décisionnelle* » de deux premiers référentiels de données

<sup>39</sup> Réponse questionnaire 9, question 7, page 11.

<sup>40</sup> Le système décisionnel fait parti du programme Séquana qui comporte plusieurs projets de mise en œuvre de systèmes d'information. « *Alizé* » système d'information financier (sous SAP ECC 6) remplace Saga CBA Sysif Themisa, « *EPM* » système d'élaboration et de passation des marches, « *GO* » système de gestion des opérations d'achats de gestion des approvisionnements, « *Sima* » système de gestion des stocks d'interventions de maintenance en ateliers, le « *Système décisionnel transverse* » permettant les analyses multicritères, les simulations le pilotage stratégique, le calcul de coûts et autres fonctions et le « *Système d'élaboration budgétaire* ».

partagées réalisées avec la DVD<sup>41</sup> et la DFPE<sup>42</sup> et réalisation et l'intégration progressive dans « *la plateforme décisionnelle* » des applications d'analyse et de pilotage répondant aux besoins des directions et des services de la collectivité parisienne sous la forme de « *projets décisionnels* » indépendants les uns des autres.

Les deux premières étapes sont aujourd'hui réalisées. La société COGNOS a été chargée de leur mise en œuvre dans le cadre d'un marché d'une durée de quatre ans qui portait sur l'acquisition des outils et la mise en place de l'infrastructure de la future plateforme. La troisième étape est en cours de réalisation. Elle est mise en œuvre au moyen d'un accord-cadre « *développement et intégration d'applications dans le cadre d'un outil d'aide la décision* »<sup>43</sup>. Chaque projet d'intégration est une étape et donne lieu à un nouveau marché passé dans le cadre de cet accord.

#### 2.3.4.3. Le volet GRH de la plateforme décisionnelle

Les besoins décisionnels de la DRH concernent l'ensemble des thèmes de la gestion individuelle, de la gestion collective, du suivi de la masse salariale, et de l'action sociale. Ces informations sont destinées principalement au réseau de correspondants RH placés dans les directions et à la DRH qui assure le pilotage central : la Mape, les SRH-SGD, SGI, contrôleurs de gestion, et le bureau de l'administration des infocentres et des outils de pilotage (BAIOP).

Les fonctionnalités attendues du volet GRH de l'outil décisionnel doivent permettre de fournir les outils pertinents pour répondre aux besoins de pilotage de la GRH. L'outil décisionnel est un outil dynamique en ce qu'il permet de mesurer l'évolution des situations dans le temps, de faire apparaître des tendances et présenter des éléments de prospective. Il est conçu pour réintégrer progressivement les données qui permettront de reconstituer la carrière intégrale de l'agent. Le coût global de la première tranche du projet est estimé<sup>44</sup> à 1,3 M€, divisé en cinq tranches à réaliser sur la période 2010-2012.

Le chronogramme transmis par le bureau des projets de la DRH en septembre 2010 projetait finalement le déploiement des lots n° 1 en 2011, du lot n° 2 dans le courant de l'année 2012 et, plus tard, pour les lots suivants.

Le projet a fait l'objet d'une évaluation par la société Mareva. Les gains attendus sont essentiellement qualitatifs. Ils portent sur la lisibilité et la traçabilité des évolutions, sur le partage des informations entre les acteurs RH et sur l'amélioration du processus de décision. Mais, le jugement du CSSI en ce qui concerne la maîtrise des coûts et les gains de productivité est plus nuancé :

« *On peut escompter quelques gains de productivité du fait de l'automatisation de la collecte des données qui permettra d'économiser sur la saisie des données et le contrôle de leur cohérence ... On peut également espérer que l'outil contribue à une meilleure maîtrise des coûts mais l'estimation de ces gains est assez hasardeuse* »<sup>45</sup>.

<sup>41</sup> DVD<sup>41</sup> (Direction de la voirie et des déplacements).

<sup>42</sup> DFPE<sup>42</sup> (Direction de la Famille et de la Petite Enfance).

<sup>43</sup> L'accord cadre a pour objet « *la réalisation, l'évolution fonctionnelle et la maintenance de fonctionnement d'applications décisionnelles de la collectivité parisienne à partir de cahiers des charges réalisés par la maîtrise d'ouvrage* ». Il permet aussi de commander des prestations de support et d'accompagnement.

<sup>44</sup> CSSI du 5 février 2010.

<sup>45</sup> Compte rendu du CSSI février 2010 et réponse ville questionnaire n° 8, page 8.

Le projet SIRH est un projet dense qui entend traiter tous les besoins de manière ordonnée et cohérente, et nécessite, de ce fait, une solution informatique de grande ampleur.

L'avancement du projet n'est pas totalement conforme à la planification initiale, le projet se décalant de deux ans à l'heure actuelle. On peut regretter que la ville de Paris n'ait pas été en mesure de fournir les données financières globales du projet SIRH, ce qui est un autre indice de faiblesse du pilotage global de la GPRH.

**Recommandation N ° 4**

La chambre recommande la mise en place d'outils de suivi de l'ensemble du projet SIRH et, notamment, de son enveloppe financière, conformément à l'obligation de reddition des comptes au conseil de Paris.

--==oOo==--

### 3. LES POLITIQUES TRANSVERSALES

#### 3.1. La politique de formation

La ville de Paris applique en matière de formation professionnelle les textes de la fonction publique d'Etat sur la base du décret de 1994 modifié encore récemment<sup>46</sup>. La seule différence notable avec les prescriptions concernant la fonction publique territoriale est l'obligation de tenir le livret individuel de formation (LIF) des agents territoriaux, ce qui ne devrait soulever aucune difficulté à Paris.

Le 12 mai 2010, le maire de Paris et les représentants des organisations syndicales ont signé un accord-cadre sur la formation professionnelle continue et le développement des compétences. Ce protocole s'inscrit dans le cadre de l'application de la loi du 2 février 2007<sup>47</sup> et de ses mesures d'application<sup>48</sup>, qui réforment la formation au sein de la fonction publique, notamment par l'institution du droit individuel à la formation (DIF).

La signature de cet accord, qui s'est accompagnée d'une importante campagne de communication, atteste de la priorité donnée par les élus et responsables de la ville de Paris à la formation, dans le cadre notamment de la politique de modernisation de la gestion des ressources humaines de la collectivité parisienne. Le nouveau dispositif s'articule autour d'un plan de formation central pluriannuel et des plans annuels de formation élaborés par les directions.

Les agents seront amenés, dans le cadre de l'utilisation de leur droit individuel à la formation, à définir leurs besoins en fonction de leur projet professionnel et des besoins de leur service. Ils pourront bénéficier de nouveaux outils comme les bilans de compétence et la prise en compte des acquis de l'expérience.

Le déploiement d'un tel dispositif nécessitera la mobilisation de tous les personnels et de moyens financiers conséquents. La ville s'est ainsi engagée à augmenter le budget de la formation à hauteur de 3 % de la masse salariale en 2010, 3,3 % en 2011 et 3,5 % en 2012.

En conséquence, la mise en œuvre de la loi du 2 février 2007 a permis à la ville de se doter d'une politique de formation qui s'inscrit pleinement dans la démarche de gestion prévisionnelle de gestion des ressources humaines.

##### 3.1.1. Une politique de formation qui s'inscrit dans une démarche prévisionnelle

###### 3.1.1.1. Une offre de formation qui s'inscrit dans une planification pluriannuelle

La ville a bâti sa politique de formation sur une planification méthodique et l'établissement de priorités stratégiques.

#### **Les plans de formation**

La DRH a bâti un plan central de trois ans à partir d'une analyse des besoins et des demandes dépassant le cadre annuel, et coordonné l'élaboration des plans des directions qui devront décliner et préciser en fonction de leurs besoins, ces orientations stratégiques.

---

<sup>46</sup> Décret n°2012-1229 du 5 novembre 2012 actualisant le décret de 1994.

<sup>47</sup> Loi n° 2007-148 du 2 février 2007.

<sup>48</sup> Décrets n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 et n° 2007-1942 du 26 décembre 2007.

Le plan central de formation 2011-2013 fixe quatre priorités qui structurent l'effort de formation : objectif n° 1 : accompagner l'innovation, le changement et renforcer l'efficacité du service public parisien, objectif n° 2 : conforter les pratiques managériales, objectif n° 3 : renforcer les dispositifs d'amélioration de la santé, de l'hygiène et de la sécurité et objectif n° 4 : favoriser l'égalité des chances.

L'administration s'engage à mener une communication importante sur l'offre de formation proposée, afin que chaque agent puisse, au moment de l'entretien, définir précisément ses besoins en formation. Le bilan des demandes de formation 2011 fait apparaître que 37 % des demandes de qualification professionnelle portent sur l'objectif 1, 29 % sur l'objectif 3, 19 % sur l'objectif 4 et 15 % sur l'objectif 2.

Les directions élaborent leur plan de formation annuel qui, dans le cadre du plan pluriannuel, permet de mettre en œuvre des actions de formation plus adaptées aux besoins spécifiques de leurs services et de leurs agents. Les plans de formation des directions sont établis à partir du recensement des besoins des services et des agents exprimés lors de l'entretien annuel de formation. Ces demandes tiennent compte des souhaits individuels d'évolution (ex : coaching de mobilité pour les cadres ou préparations à examens professionnels), mais également des évolutions collectives (formations de type PCA) ou de celles des métiers ou encore de l'émergence de besoins particuliers.

### **Une offre de formation structurée autour des priorités fixées par le plan pluriannuel et les textes réglementaires**

L'offre de formation est composée de formations initiales et continues, ces dernières étant très diversifiées.

Les formations initiales correspondent aux scolarités prévues pour accéder à certains corps comme technicien supérieur, conservateur de bibliothèques, mais aussi aux formations initiales prévues à l'arrivée d'une promotion entière d'un corps (accueil des secrétaires administratifs, des conseillers socio-éducatifs...). La phase d'accueil se compose de deux volets : une phase de présentation de la collectivité au moment de la prise de poste des agents stagiaires et une phase d'adaptation à l'emploi par le biais d'un projet individuel de qualification (Piq).

La formation continue tend à maintenir ou à parfaire, compte tenu du contexte professionnel dans lequel ils exercent leurs fonctions, la compétence des fonctionnaires, en vue d'assurer leur adaptation immédiate au poste de travail, leur adaptation à l'évolution prévisible des métiers, le développement de leurs qualifications ou l'acquisition de nouvelles qualifications. La ville a ajouté à cette liste les actions d'alphabétisation prévues par la loi du 12 juillet 1984 relative à la formation des agents de la fonction publique territoriale.

Les agents de la ville peuvent s'inscrire aux stages de qualification professionnelle proposés par le bureau de la formation continue de la direction des ressources humaines et aux formations plus spécifiques à leur métier organisées sur crédits délégués par les directions. Les formations de la DRH sont des formations transversales destinées à renforcer les compétences et connaissances professionnelles ou personnelles en lien avec la culture et les métiers de la ville. Elles se présentent sous forme de modules isolés ou de parcours.

Chaque direction a un nombre de places réservées au titre de ces formations. Elles sont organisées en thèmes qui s'inscrivent chacun dans l'un des trois premiers objectifs du plan de formation pluriannuel : accompagner l'innovation, le changement et renforcer l'efficacité du service public parisien, conforter les pratiques managériales ou renforcer les dispositifs d'amélioration de la santé, de l'hygiène et de la sécurité.

L'adaptation des personnels aux évolutions de leur environnement de travail est organisée autour du bilan de compétence et des périodes de professionnalisation (durée maximale de six mois). Ce dispositif, mis en œuvre depuis 2006 sous l'appellation d'emplois tremplins, est une priorité municipale.

Les projets collectifs d'amélioration sont conduits au niveau d'un service dans le cadre d'une démarche de modernisation ou de réorganisation de cette unité de travail. Ils consistent à proposer des formations à l'ensemble des personnels ou à certaines catégories de personnel (ex : personnel d'encadrement). Financés sur le budget général de la formation, ils donnent lieu à la passation d'un marché avec un organisme prestataire. Ils se déroulent en plusieurs phases : phase d'audit et diagnostic, phase de restitution avec constitution de groupes de travail et d'un comité de pilotage, phase de formation et enfin phase de restitution. Ont ainsi été réalisés les PCA du service technique de la propreté de Paris, et ceux de la mairie du 12<sup>ème</sup> arrondissement.

Des dispositifs de formation sont mis en place pour permettre la réussite aux concours, voie privilégiée de progression de carrière. Ils comprennent des cours de remise à niveau et de perfectionnement, ainsi qu'un parcours professionnel de promotion sociale.

#### Concernant les statistiques de réussite au concours :

| Concours                  | Lauréats | Issus de la préparation |
|---------------------------|----------|-------------------------|
| Attaché d'administration  | 15       | 7                       |
| Attaché Principal         | 29       | 13                      |
| Ingénieur des travaux     | 5        | 4                       |
| Technicien de laboratoire | 3        | 3                       |
| Cadre de santé *          |          | 3                       |
| Puéricultrice *           |          | 19                      |

\* Tous les agents ayant suivi la préparation ont été reçus.

La validation des acquis de l'expérience (VAE) vise l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification inscrit au répertoire national prévu par l'article L. 335-6 du code de l'éducation. Les VAE sont mises en œuvre par les directions de la ville, mais leur financement est assuré par la DRH. La démarche s'articule de la manière suivante : inscription devant le jury, accompagnement méthodologique par un prestataire, externe le cas échéant, suivi de modules de formation complémentaires, lorsqu'ils sont prévus par la réglementation de la certification concernée (exemple du diplôme d'auxiliaire de puériculture qui implique 70 heures de formation obligatoire). Pour être pris en charge, ces modules complémentaires doivent être inscrits au plan de formation de la direction.

La prise en compte de l'expérience dans les concours peut autoriser l'inscription à un concours en l'absence du diplôme requis. Elle est possible dans le cadre d'une épreuve d'un concours, dès lors que le règlement de celui-ci le prévoit expressément. Les candidats peuvent alors choisir de passer l'épreuve considérée selon cette modalité. Des formations adaptées peuvent aider les candidats à se préparer à un concours.

### 3.1.1.2. Des choix individuels de formation établis dans un cadre pluriannuel

#### **Le droit individuel à la formation (DIF)**

Le droit individuel à la formation professionnelle est applicable à Paris et est utilisé à l'initiative du fonctionnaire en accord avec son administration. L'agent bénéficie d'un droit individuel à la formation professionnelle d'une durée de 20 heures par année de service. Les droits acquis individuellement peuvent être cumulés jusqu'à une durée de 120 heures.

Pour être éligible au DIF, une action de formation doit remplir trois conditions : être inscrite au plan de formation, relever de l'une des catégories qui ouvre droit au DIF (cf. article 11 du décret du 15 octobre 2007) et être à l'initiative de l'agent.

#### **La structuration des demandes de formation**

Pendant l'entretien et dans le cadre d'un dialogue avec l'agent, l'encadrant doit répertorier les besoins de compétences de son collaborateur au regard de la typologie prévue par les textes.

Trois catégories de formation sont proposées aux agents selon qu'elles sont éligibles ou non au DIF :

- les actions de formation d'adaptation au poste de travail (T1) qui correspondent à des compétences techniques indispensables pour effectuer les missions quotidiennes ;
- les actions d'adaptation à l'évolution prévisible des métiers (T2) qui visent à réduire l'écart entre les compétences de l'agent et celles induites par une évolution de ses activités face à des changements à venir ;
- les actions visant le développement de qualifications ou l'acquisition de nouvelles qualifications (T3) qui visent à faire acquérir des compétences qui vont au-delà du métier actuellement exercé par l'agent.

Pour les deux dernières catégories d'actions, le DIF est mobilisé.

### 3.1.2. Des conditions réunies pour la réussite de cette politique

#### 3.1.2.1. L'implication de tous les acteurs

#### **L'agent et son supérieur hiérarchique**

Le droit individuel à la formation conduit l'agent à devenir acteur de son parcours professionnel. La ville souhaite néanmoins l'accompagner dans sa démarche. L'entretien annuel de formation constitue un moment privilégié d'expression des attentes de l'agent en matière de formation au regard de l'emploi occupé, de son projet professionnel, mais aussi des besoins en compétence du service définis par le supérieur hiérarchique. Lors de cet entretien, les projets de congés de formation professionnelle, de bilans de compétence, de VAE ou de périodes de professionnalisation doivent pouvoir être évoqués.

La ville de Paris a engagé d'importants moyens de communication à l'attention des personnels sur l'accord-cadre et les modalités de préparation et de déroulement de l'entretien de formation et ce au moyen de supports différents et à tous niveaux. S'il n'est pas prévu de leur délivrer un livret individuel de formation à l'instar de leurs collègues de la fonction publique territoriale (cf. plus haut sur la question du droit applicable à Paris), ils pourront disposer par l'intermédiaire de FMCR d'un historique des formations suivies au cours de la carrière.

Les agents s'engagent à suivre les formations demandées : en 2008, le taux moyen des absences aux actions de formation s'élevait encore à 27 %. Des mesures ont été prises en cas d'absence injustifiée : réduction d'accès à d'autres formations souhaitées la même année ou l'année suivante, en cas de formations demandées au titre du DIF, soustraction du compteur DIF des heures de formation non suivies. Enfin, pour sensibiliser les agents au coût des formations qui leur sont dispensées, les tarifs moyens des formations sont indiqués dans le catalogue. En 2011, les absences aux actions de formation ont légèrement baissé. Selon les secteurs, elles vont de 21,2 % à 24,2 %<sup>49</sup>.

### **Les services des ressources humaines dans les directions**

Les services des ressources humaines et de formation sont fortement mobilisés, d'abord pour la mise en place du DIF, mais aussi pour l'élaboration du plan de formation établi en lien avec le plan pluriannuel de la ville. Globalement, les services des ressources humaines doivent se mobiliser pour diffuser l'information visant à faire connaître les principaux axes de la réforme et sa traduction en termes d'axes stratégiques au sein de l'organisation.

Par ailleurs, les directions assurent la gestion et le suivi de la formation des agents rattachés à la direction et réalisent la mise en œuvre opérationnelle des actions financées sur leurs crédits de formation délégués et les enveloppes spécifiques (bilans de compétences, VAE ....).

### **La direction des achats**

La direction des achats est devenue un partenaire incontournable de la direction de la formation. Pour confier des formations à un prestataire extérieur, le bureau de la formation de la DRH ou d'une direction rédige un cahier des charges à l'attention de la direction des achats. La rédaction du cahier des charges nécessite un long travail de réunions et d'échanges pour définir un parcours métier avec des interlocuteurs externes et internes, les correspondants de formation, des experts métiers et des agents qui peuvent exprimer leurs besoins de nouvelles compétences. La direction des achats conduit la procédure de passation du marché.

#### **3.1.2.2. Des moyens importants à déployer**

### **Le déploiement de l'application « formation, métiers, compétences et recrutements directs » (FMCR)**

La DRH a commencé le déploiement, début 2010, de l'application « *formation, métiers, compétences et recrutement direct* ». L'intégration dans une même application de la gestion de la formation et des recrutements, autour des notions centrales de métiers et de compétences, illustre la volonté de la ville de gérer ses agents et leur parcours professionnel en adéquation avec ses besoins en compétences actuels et futurs.

C'est une condition indispensable pour préparer dans de bonnes conditions les reconversions nécessaires, notamment dans le cadre d'un allongement de carrières. Ainsi, par exemple, des parcours de formation spécifiques ont été mis en place, dès 2009, pour les métiers de la GRH et ceux du contrôle de gestion.

---

<sup>49</sup> Bilan social 2011 Formation - commune et département de Paris.

L'application FMCR devrait permettre de disposer de moyens d'évaluation conséquents par rapport aux coûts ou au nombre de stagiaires, mais aussi par rapport à la qualité de la formation.

### Les moyens en personnel

Le déploiement de FMCR a permis à la DRH de mettre en application l'accord-cadre, sans qu'il soit nécessaire de renforcer les effectifs des services de formation de la DRH et des directions.

Le bureau de la formation de la DRH a en charge la mise en œuvre de la politique de formation de la ville. Ce bureau, composé de 37 agents répartis dans cinq sections spécialisées, contribue au développement des compétences individuelles et collectives de l'ensemble des agents.

Il procède à l'arbitrage financier des plans de formation des directions et à la délégation des crédits attribués aux directions, puis formalise le plan de formation consolidé (actions transverses et locales). Il publie des catalogues de formation et organise toutes les formations communes à l'ensemble des agents (cours de perfectionnement, préparations aux concours, formations initiales et continues, stages de qualification, conférences...).

Les services de formation continue dans les directions préparent et arbitrent les plans de formation de leur direction, préparent des catalogues et mettent en œuvre les formations de leur direction. Ces services déconcentrés participent aussi à la gestion des inscriptions pour les formations transversales organisées par le bureau de la formation de la DRH.

### Les moyens financiers

La ville de Paris consacre un budget important aux dépenses de formation : il est passé de 54,5 M€ en 2006 à 70,3 M€ en 2011, soit une progression de près de 29 % en six ans.

| Années | Budget Formation ( M€ ) |
|--------|-------------------------|
| 2006   | 54,5                    |
| 2009   | 59,3                    |
| 2010   | 60,6                    |
| 2011   | 70,3                    |

Le budget de la formation a représenté, en 2009, 2,92 % de la masse salariale ce qui est bien supérieur à la moyenne nationale (1,6 % de la masse salariale en moyenne ; 1,5 % pour les communes de plus de 80 000 habitants en 2007), mais en baisse par rapport aux 3 % de la masse salariale de 2007. La progression a repris depuis pour atteindre en 2011 3,27 % de la masse salariale.

| Jours de formation     | Paris       | villes de + 100 000 Hbts |
|------------------------|-------------|--------------------------|
| Nbre de jours / an     | 3,1 en 2008 | 3 en 2007                |
| Promotion Individuelle | 16 %        | 13,2 %                   |
| Formation initiale     | 30 %        | 26 %                     |

La progression du nombre de jours de formations s'est poursuivie pour atteindre désormais 3,63 jours par an et par agent soit nettement mieux que pour les villes de plus de 100 000

habitants avec pour la dernière année connue 2009 un ratio de 2,6 j/a/a (Synthèse des bilans sociaux 2009 – DGCL).

Il faut relever la démarche très ambitieuse de la ville qui fait de la formation professionnelle de ses agents un projet global et primordial, adapté aux enjeux importants auxquels elle est confrontée dans sa gestion prévisionnelle des personnels. Il y a également lieu de souligner les contenus très complets du projet parisien qui aborde tous les grands thèmes de la formation des fonctionnaires et les budgets importants qui y sont consacrés.

### 3.2. La politique de santé et de sécurité au travail

La santé et la sécurité au travail ont connu ces dernières années dans les collectivités territoriales un développement notoire, en raison de l'accroissement sensible des accidents du travail, des maladies professionnelles mais aussi des absences. De même, la diversité des problématiques comme le stress, le bien-être ou la souffrance au travail, les inquiétudes liées aux risques différés et la montée en puissance des troubles musculo-squelettiques conduisent à une approche pluridisciplinaire des problèmes de santé. Aussi, les collectivités sont-elles conduites à mettre en place des dispositifs conséquents en matière de prévention et de santé au travail, en application des réglementations nationale et européenne.

La ville de Paris n'est, bien sûr, pas exempte de ces difficultés qui y prennent une ampleur significative eu égard à sa taille et à sa situation de ville-centre de la région Ile-de-France. Confrontée à la dégradation de ses statistiques, elle a engagé depuis 2004 une importante politique de santé et de sécurité au travail qui s'est structurée autour d'ambitieux programmes accompagnés de moyens conséquents. Cette démarche, organisée notamment autour de la notion de métier, s'inscrit pleinement dans la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

#### 3.2.1. La santé et la sécurité au travail : une difficulté majeure de la GRH parisienne

Malgré les moyens financiers importants déployés par la municipalité, les évolutions statistiques en matière de santé et de sécurité au travail permettent de dégager l'existence d'une réelle difficulté.

##### 3.2.1.1. Des évolutions statistiques plutôt inquiétantes qui s'expliquent par la structure des effectifs et par la nature des emplois

#### **Des évolutions statistiques plutôt inquiétantes<sup>50</sup>**

Le nombre des accidents de travail était, selon les données du bilan social, en légère hausse pour la ville (de 3426 en 2006 à 3636 en 2009, soit une hausse 6 % entre 2006 et 2009), mais beaucoup plus importante pour le département (de 112 en 2006 à 181 en 2009, soit une hausse de 61,6 %). Il s'est néanmoins stabilisé à 3301 en 2011.

Le nombre des accidents de trajets était, quant à lui, en forte hausse pour la ville (de 740 en 2006 à 909 en 2009, soit une hausse de 22,8 %), mais également pour le département (de 42 en 2006 à 78 en 2009, soit une hausse 85,7 %). Il s'est élevé à 884 en 2011.

Les maladies professionnelles sont en forte augmentation (de 25 dossiers en 2006 à 167 en 2009, soit une hausse de 568 % pour les deux collectivités ville et département). On remarque également une très forte progression des troubles musculo-squelettiques (80 % des maladies

---

<sup>50</sup> Source Bilan social.

professionnelles). L'administration parisienne explique, en partie, ces chiffres par l'amélioration des outils de suivi (Prorisq) et une meilleure connaissance des procédures de déclaration.

Le coût des accidents et de maladies professionnelles a été évalué par la mission d'audit du dispositif de santé et de sécurité. Il comprend le montant des diverses cotisations, d'un montant de 5,6 M€ et le coût du maintien de la rémunération des agents placés en congés, soit 16 M€, représentant 1 % des charges de personnel de la ville et du département<sup>51</sup>.

Les absences au travail ont évolué en conséquence : les données 2009 du bilan social montrent la poursuite de l'aggravation du phénomène. En 2009, le taux global d'absence s'est établi à 10,94 %, pour 10,69 % en 2008 et 9,71 % en 2007. Le taux des absences compressibles est ainsi passé de 5,19 % en 2002 à 6,14 % en 2009, suivant une progression quasi linéaire. Les absences pour maladie ordinaire sont en augmentation, de même que celles liées aux accidents du travail.

En 2011, le nombre de jours ouvrés perdus s'élève à plus de 1,15 million, soit environ 20 jours par an et par agent de la commune et du département.

Le nombre d'agents reclassés ou bénéficiaires d'aménagement de leur poste suit également cette tendance<sup>52</sup>. En 2009, la ville comptait 1 454 agents reclassés (+57 % entre 2006 et 2009) et 2 415 (+57 % entre 2006 et 2009) bénéficiaires d'aménagements de leur poste de travail (aménagements d'horaires, exemptions, changements de fonctions...). Ces restrictions d'aptitude et ces aménagements dépassent une année dans la moitié des cas, et 34 % des exemptions sont définitives.

### **Des évolutions qui s'expliquent par la structure des effectifs et par la nature des emplois**

La nature des emplois est une première indication : 70 % des personnels appartiennent à la catégorie C et 45 % des agents de la collectivité ont des fonctions ouvrières et techniques. La ville emploie un grand nombre d'agents dont le métier nécessite un contact permanent avec le public et génère une tension importante (métiers de l'animation, de l'accueil et du social<sup>53</sup>, métiers de la filière sécurité ou des filières administrative et culturelle<sup>54</sup>).

On constate également que le risque d'accident du travail est nettement concentré par direction, filière et catégorie : les éboueurs et les adjoints techniques sont concernés par plus de 44 % du nombre total d'accidents de travail et de trajet. Si on considère le taux global d'absence, la DPE (12,67 %), la DFPE (12,36 %), la Dasco (10,50 %) et la DEVE (9,83 %) sont les directions les plus concernées. La DPE connaît le plus fort taux d'absence pour maladies ordinaires et le plus fort taux pour accidents du travail.

Le vieillissement prévisible des agents est une deuxième indication : si la moyenne d'âge se situe à 43 ans et sept mois, 31,3 % du personnel a plus de 50 ans et 15 % a plus de 55 ans. Ainsi, 40 % des agents de la DEVE justifiant une ou plusieurs exemptions ont plus de

---

<sup>51</sup> Rapport d'audit santé au travail, pages 69 et 70.

<sup>52</sup> Bilan social et rapport de l'inspection générale sur les inaptitudes et le dispositif de reclassement des agents de la ville de Paris (page 24).

<sup>53</sup> Les auxiliaires de puériculture, les agents techniques de la petite enfance, les agents techniques des écoles, les assistantes maternelles.

<sup>54</sup> Les adjoints d'animation et d'activités sportives.

50 ans<sup>55</sup>. Dans ces conditions, l’allongement de la durée de cotisation pour le bénéfice des pensions de retraite va très probablement faire passer au premier plan la problématique de l’usure professionnelle.

Les modifications de l’environnement professionnel sont à l’origine des problèmes d’inaptitude : pénibilité physique et charge psychologique, informatisation croissante des tâches et des procédures ou encore efforts déployés pour s’acquitter de tâches considérées comme plus complexes.

Il ressort des conclusions du rapport sur les absences au travail au sein des administrations de la ville, rendu public en novembre 2008, que les catégories les plus touchées par le problème des absences faisaient état majoritairement d’un manque de reconnaissance de leur travail et de leurs résultats par l’encadrement et par les élus. Ce constat doit être noté, car il est désormais bien établi que *« l’absence de reconnaissance au travail peut être considérée comme un des facteurs de risque élevé, le plus fortement associé à la détresse psychologique au travail »*<sup>56</sup>.

3.2.1.2. Des moyens humains et financiers importants mis en place pour remédier à cette situation

### Des moyens humains importants

La ville a mis en place un véritable réseau de personnels affectés à temps complet ou partiel à la protection de la santé des personnels ou à la prévention des risques. Le tableau ci-dessous retrace l’évolution des effectifs affectés à temps complet ou partiel à la prévention et à la sécurité<sup>57</sup> :

| FONCTIONS                                           | 2006         | 2007        | 2008         | 2009         | 2010        | 2011        |
|-----------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| Médecins                                            | 12           | 12          | 10           | 10           | 12          | 17          |
| Relais de prévention                                | 1 027        | 1 119       | 1 142        | 1 134        | 320         | 432         |
| Animateurs de prévention                            | 82           | 39          | 89           | 66           | 71          | 68          |
| Conseillers en prévention                           | 30           | 33          | 35           | 35           | 35          | 31          |
| Inspecteurs hygiène et sécurité                     | 7            | 3           | 3            | 2            | 4           | 4           |
| Secouristes                                         | 2 798        | 2 983       | 2 720        | 2 715        | 2951        | 3147        |
| Sécurité incendie                                   | 2 701        | 2 725       | 2 892        | 3 288        | 3438        | 3438        |
| Autres correspondants hygiène et sécurité bâtiments | 403          | 433         | 916          | 430          | 1075        | 1116        |
| <b>Total sur 50 000 agents parisiens</b>            | <b>7 060</b> | <b>7347</b> | <b>7 807</b> | <b>7 680</b> | <b>7906</b> | <b>8253</b> |

L’évolution de répartition entre relais de prévention et correspondants hygiène et sécurité bâtiments provient du glissement de 800 personnels environ d’une catégorie à l’autre à partir de 2010.

<sup>55</sup> Bilan social et rapport d’audit, pages 15 et 18.

<sup>56</sup> Source : Rapport d’audit, page 18.

<sup>57</sup> Source : bilans sociaux.

### Les moyens financiers affectés

En 2010, le coût des formations pilotées par la DRH en matière d'hygiène et de sécurité s'est élevé à 1,164 M€, auquel il faut ajouter les crédits délégués aux directions, soit au total 1,5 M€. Dans le domaine de l'hygiène, de la sécurité et de la prévention des risques professionnels, ces formations ont concerné 5 018 agents en 2009 et 3 597 agents au cours des trois premiers trimestres de 2010.

Les moyens financiers consacrés à la prévention des risques professionnels ont connu un accroissement significatif avec plus de 26,4 M€ en 2009, soit plus de 5,6 M€ supplémentaires par rapport à 2008 (+28,5 %). Cet accroissement des moyens a bénéficié plus particulièrement aux contrôles techniques et aux vérifications réglementaires périodiques, en hausse de 57,8 %, et dont la dépense se répartit de la façon suivante<sup>58</sup> :

| Type de moyens         | 2011            | 2010            | 2009                | 2008                | % d'évolution |
|------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|---------------------|---------------|
| Equipements de travail | 2 737 604€      | 2 783 882€      | 5 244 124 €         | 1 947 325 €         | 169.3 %       |
| Incendie               | 7 304 294€      | 7 469 220€      | 6 401 759 €         | 4 360 002 €         | 46.8 %        |
| Appareils pression     | 262 590€        | 308 679€        | 293 109€ €          | 181 981 €           | 61.1 %        |
| Electricité            | 4 557 776€      | 3 361 434€      | 2 955 678 €         | 2 940 490 €         | 0.5 %         |
| Rayonnements ion.      |                 | 3 933€          | 11 069 €            | 61 722 €            | -82.1 %       |
| BTP                    | 5 469 521€      | 5 094 669€      | 3 070 513 €         | 3 150 971 €         | -2.6 %        |
| Risques part.          | 1 184 045€      | 1 877 592€      | 4 376 347 €         | 1 522 907 €         | 187.4 %       |
| <b>TOTAL</b>           | <b>21515830</b> | <b>20899409</b> | <b>22 352 599 €</b> | <b>14 165 398 €</b> | <b>57.8 %</b> |

#### 3.2.2. La mise en place d'une politique ambitieuse de prévention des risques professionnels

La volonté de promouvoir la santé et le bien-être au travail s'inscrit dans le cadre général de l'accord national santé et sécurité au travail dans la fonction publique. Cette action se veut aussi en cohérence avec le plan santé au travail (PST2) 2010-2014 dont les objectifs sont d'assurer la promotion de la santé et la promotion de la qualité des emplois. Ces plans s'inscrivent dans des orientations plus générales qui résultent de la stratégie communautaire pour la santé et la sécurité au travail (2007-2012)<sup>59</sup>.

Les modalités d'organisation d'une politique de santé et de sécurité sont définies par la loi relative à la fonction publique territoriale (FPT)<sup>60</sup>. En application de l'article 108-1 de la loi du 26 janvier 1984, la ville de Paris est tenue d'observer les obligations générales prescrites par le code du travail et portant principalement sur la protection de la santé et la sécurité des travailleurs, l'évaluation des risques professionnels, l'information et la formation des

<sup>58</sup> Source : bilan social.

<sup>59</sup> Stratégie communautaire pour la santé et la sécurité au travail (2007-2012) centrée notamment sur la réduction de 25 % du taux d'incidence global des accidents du travail, l'identification des nouveaux risques (psychosociaux, TMS, substances dangereuses) et l'appréciation de l'impact sur les salariés des nouvelles formes d'organisation du travail (Source : programme d'actions santé et sécurité au travail 2011-2014, pages 9 et 10).

<sup>60</sup> Articles 108-1 à 108-4 de la loi 84-53 du 26 janvier 1984 relative à la fonction publique territoriale.

travailleurs à la sécurité et la mise en place de moyens et d'une organisation de la prévention des risques professionnels appropriés.

La politique de prévention des risques professionnels est organisée autour de trois axes : la mise en place d'un réseau de prévention, l'évaluation des risques et la mise en place d'une politique de prévention pluriannuelle.

### 3.2.2.1. Le réseau de prévention des risques professionnels

L'organisation des structures agissant en faveur de la santé et de la sécurité au travail a fait l'objet de l'instruction du secrétaire général du 1er mars 2004. La DRH coordonne et anime l'ensemble des actions.

#### **Les structures mises en place au sein des administrations**

La ville de Paris a mis en place un réseau de prévention des risques professionnels composé du service de santé au travail, du bureau de prévention des risques professionnels de la DRH, de conseillers en prévention des risques qui exercent au sein des directions, de comités d'hygiène et de sécurité et d'une mission d'inspection hygiène et sécurité .

Le service de santé au travail est en charge de prestations effectuées par des médecins spécialisés. La médecine statutaire assure les visites d'embauche et d'aptitude, la médecine de contrôle, la reconnaissance des accidents du travail et des maladies professionnelles, le secrétariat de la commission de réforme et du comité médical. Le service fonctionne avec 16 médecins vacataires. La médecine professionnelle et préventive conduit les actions sur le milieu professionnel, la surveillance médicale des agents, l'information, le conseil, des études et de la recherche. L'effectif est de 12 médecins, ce qui est insuffisant, malgré les recrutements effectués suite à une revalorisation salariale<sup>61</sup>. La médecine spécialisée effectue des visites à la demande des médecins, de l'administration ou des agents dont l'état de santé le justifie.

Le bureau central de prévention des risques professionnels est composé d'une équipe pluridisciplinaire (ergonomes, psychologues du travail, psychosociologues, hygiéniste du travail...), ayant pour missions d'assister et conseiller les directions et les services dans la mise en œuvre des démarches de gestion des risques et d'harmoniser la politique de santé et de sécurité au travail par l'animation du réseau de prévention des risques professionnels.

Les bureaux de prévention des risques professionnels sont situés au sein des directions pour permettre une action au plus près du terrain. En 2009, on dénombrait 10 structures de cette nature dans les directions (six bureaux, deux missions et deux cellules). L'une d'entre elles, (le BPRP-DRH)<sup>62</sup>, est une ressource mutualisée entre 12 directions administratives et /ou à petit effectif. Ces bureaux sont composés de conseillers en prévention des risques professionnels. Au nombre de 35 en 2009 (contre 30 en 2006), la majorité a été intégrée au corps des ingénieurs hygiénistes par concours en 2004 et 2008.

Le réseau local d'animateurs et de relais de prévention met en œuvre les actions de prévention des risques professionnels au plus près du terrain. En 2009, environ 1 200 animateurs et relais de prévention ont été dénombrés. Le réseau compte également des secouristes, ainsi que des référents handicap, des référents agression, des référents alcool. Avec les chargés de sécurité incendie, des dispositions spécifiques sont instaurées pour les risques incendie.

---

<sup>61</sup> Rapport de d'IGVP, pages 53 et 54.

<sup>62</sup> Le bureau de prévention des risques professionnels (BPRP).

Les comités hygiène et sécurité (CHS) ont été institués auprès de chacun des CTP de direction et de service. Depuis 2007, un CHS central a été institué auprès du CTP central. La mission hygiène et sécurité a été mise en place en 2008. Positionnée au sein de la DRH et composée de quatre inspecteurs, elle vient compléter l'architecture du dispositif global de prévention des risques professionnels au sein de la ville.

### **Bilan de l'activité du réseau de prévention présenté au CHS du 17 décembre 2009**

Le tableau, ci-dessous, présente le pourcentage de directions où les acteurs de la prévention interviennent dans chacun de ces sujets<sup>63</sup>.

| DOMAINES D'INTERVENTION DES ACTEURS DE LA PREVENTION | POURCENTAGE DES DIRECTIONS |
|------------------------------------------------------|----------------------------|
| Handicap reconversion                                | 87 %                       |
| Aménagement                                          | 82 %                       |
| Statistiques AT /MP                                  | 82 %                       |
| Formation                                            | 78 %                       |
| Intégration H&S achats                               | 64 %                       |
| Organisation secours urgences                        | 41 %                       |
| Pluridisciplinarité SST                              | 41 %                       |
| Contrôles périodiques                                | 32 %                       |
| Veille technique et réglementaire                    | 32 %                       |
| Gestion sous-traitance                               | 27 %                       |

Plusieurs structures dédiées à la lutte contre la souffrance au travail et aux addictions ont été mises en place : en 2004, le comité de prévention et d'action contre le harcèlement et la discrimination, en 2006, les consultations « *souffrance au travail* » et la mission urgences sociales (pour les agents sans domicile), en 2006, le service santé amitié ville de Paris pour la prévention et la gestion du risque alcool et, en 2007, les cellules d'urgence médico-psychologiques.

#### **3.2.2.2. L'évaluation des risques**

L'évaluation des risques est la résultante de la mise en place des structures, mais non le préalable. Elle est prolongée par la planification des actions de prévention qui est la deuxième production des instances qui ont été créées.

#### **Le document unique**

L'évaluation des risques professionnels<sup>64</sup> s'impose aux administrations parisiennes. En effet, le code du travail fait obligation aux employeurs de consigner périodiquement les résultats de cette évaluation dans un document unique (DU). Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement, y compris ceux liés aux ambiances thermiques.

Cette stratégie doit conduire chaque direction à promouvoir la maîtrise des risques au sein de ses établissements et à définir les priorités de façon rationnelle et exploitable pour garantir le développement d'une politique de santé et de sécurité au travail. Le document unique doit permettre de planifier la prévention sous forme de programmes annuels, en fonction de risques identifiés.<sup>65</sup>

<sup>63</sup> Tableau extrait du document intitulé « point 3 CHS du 17 décembre 2009 ».

<sup>64</sup> Article L. 4121-1 du code du travail.

<sup>65</sup> Loi du 31 décembre 1991.

Quatre directions ont eu recours à une prestation externe pour les assister dans la démarche d'évaluation des risques professionnels. Les autres directions / entités n'ont mobilisé que des ressources internes. Dans tous les cas, les structures internes affectées à la prévention des risques professionnels (BPRP, missions hygiène et sécurité, etc) et les réseaux locaux de prévention (CPRP, animateurs et relais de prévention) ont constitué la clef de voûte de la démarche et de son déploiement sur le terrain.

Il ressort de ce bilan que la mise en place et la structuration de ces ressources internes spécialisées étaient un préalable à l'évaluation des risques professionnels et à la mise en place des DU dans les directions. Les CHS des directions ont été généralement associés à la validation de la démarche en amont. Les résultats de l'évaluation des risques professionnels leur sont, par ailleurs, systématiquement présentés.

Dans les directions ouvrières et techniques, ou comportant une activité technique significative (DEVE, DPA, DPE, DJS, DVD, DALIAT), les facteurs de risques considérés comme prioritaires par ces directions en matière de mise en œuvre de mesures de prévention sont les suivants<sup>66</sup>.

| <b>Facteurs de risques considérés comme prioritaires</b> | <b>DALIA T</b> | <b>DEVE</b> | <b>DJS</b> | <b>DPA</b> | <b>DPE</b> | <b>DVD</b> |
|----------------------------------------------------------|----------------|-------------|------------|------------|------------|------------|
| Risques liés à l'activité et aux contraintes physiques   | X              | X           | X          | X          | X          | X          |
| Risques chimiques                                        |                | X           | X          | X          |            |            |
| Risques biologiques                                      |                |             |            |            | X          |            |
| Risque de chute                                          |                | X           | X          | X          | X          | X          |
| Risques routiers                                         | X              | X           |            |            | X          | X          |
| Risques liés aux ambiances thermiques                    |                | X           |            |            |            |            |
| Risques machines ou électriques                          |                | X           |            | X          |            |            |
| Risques psychosociaux                                    |                |             |            | X          |            | X          |

Dans les directions administratives ou avec une composante administrative prépondérante (Cab, DAJ, DF, Dicom, DSTI, DRH, IG, SGCP, SGVP), trois types de risques se dégagent : des risques liés à la conception architecturale et à l'implantation des postes de travail, des risques liés au travail sur écran et des risques environnementaux liés aux bâtiments, sites et locaux de travail. La manutention, le risque de chute et les risques psychosociaux ont également été cités à un niveau moindre.

Dans les directions économiques sociales culturelles avec une forte composante d'interaction avec le public (Dasco, Dases, DFPE, DDATC, DAC, DDEE, DLH, DU DPP), on constate : des risques liés à la conception architecturale, à l'implantation des postes de travail, au travail sur écran et aux risques environnementaux liés aux bâtiments, sites et locaux de travail, des risques liés à l'activité et aux contraintes physiques et des risques psychosociaux, liés à l'organisation du travail et aux conséquences des agressions.

<sup>66</sup> Tableau issu de la synthèse des résultats obtenus et présentés dans les directions dans le cadre de la démarche d'évaluation des risques.

## **Bilan sur les risques au niveau de la ville de Paris**

On peut dégager les tendances suivantes : certains risques professionnels ou facteurs de risques sont largement présents au sein de l'administration et semblent définir quelques tendances structurantes en matière d'exposition des agents<sup>67</sup> : présence sur la voie publique, exposition au risque routier, exposition fréquente aux agents chimiques, présence d'une problématique TMS et difficultés de conception des postes de travail. De plus, l'identification des risques professionnels, menée notamment au sein des activités de type « *activités de bureau* » fait apparaître la nécessité d'intégrer la prévention en amont des projets d'aménagement des espaces de travail<sup>68</sup>.

### **Les fiches individuelles d'exposition aux risques professionnels et de pénibilité**

Ces fiches doivent obligatoirement être produites par l'employeur qui établit, pour chacun des agents, une fiche d'exposition et, pour chaque agent exposé, une fiche de pénibilité. Lors de la visite médicale, la fiche individuelle d'exposition de l'agent est présentée par l'application de santé au travail au médecin du travail. Le médecin du travail analyse les risques auxquels l'agent est réellement exposé et indique si nécessaire des risques complémentaires. Il peut également prescrire à l'agent des examens et une surveillance médicale particulière.

La ville s'est engagée à identifier les situations de pénibilité à partir de l'analyse des conditions de réalisation du travail en tenant compte des contraintes de travail et du ressenti de l'agent, à adapter les situations de travail afin de réduire les pénibilités et à organiser les parcours professionnels de manière à soustraire les agents aux situations de pénibilité<sup>69</sup>.

#### **3.2.2.3. L'élaboration d'une planification en matière de santé et de sécurité au travail**

La ville s'est dotée d'un plan pluriannuel relatif à la santé et à la sécurité au travail qui a pour objectif de maintenir une cohérence entre les programmes de prévention mis en place dans les directions. Il doit la conduire à concevoir une nouvelle stratégie pour la prise en charge des risques professionnels et à promouvoir une culture collective de la sécurité et de la santé au travail. Les programmes annuels de prévention établis par les directions s'articulent autour des priorités définies dans le plan pluriannuel.

L'accord a été signé à l'issue de la réunion du comité d'hygiène et de sécurité (CHS) central du 2 février 2012, après une négociation, engagée le 10 février 2011, et qui a associé les sept organisations syndicales représentatives au niveau central et les directions de la ville les plus directement concernées.

Un comité de suivi, dont les membres sont issus à la fois de l'administration et des organisations syndicales signataires veille à la bonne application de l'accord, suit les dépenses de santé et sécurité au travail et programmera un budget supplémentaire dit « *participatif* » de 260 000 €.

---

<sup>67</sup> Extrait de la synthèse des résultats obtenus et présentés dans les directions dans le cadre de la démarche d'évaluation des risques.

<sup>68</sup> Extrait de la synthèse des documents uniques (conclusion).

<sup>69</sup> Extrait du document fiches individuelles d'exposition aux risques (page 3).

## **Le plan municipal pluriannuel de santé et de sécurité au travail**

Le plan pluriannuel municipal a été adopté au CHS du février 2010. Il a pour objectif de maîtriser les risques identifiés à l'échelle de la collectivité, de généraliser les bonnes pratiques, d'améliorer le suivi médical des agents, d'offrir un environnement de travail qui prenne en compte la particularité des métiers de la collectivité parisienne.

Le plan pluriannuel est structuré autour de deux axes : le management et les outils de la santé sécurité au travail (création d'un observatoire de la santé, formation de l'encadrement aux questions de la santé et de la sécurité et actualisation de l'instruction de la secrétaire générale relative à la santé et sécurité au travail, réflexion relative aux métiers dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité et amélioration du fonctionnement du service médical) et la programmation de la prévention et la maîtrise des risques professionnels (évaluation et prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS), évaluation et prévention des risques psychosociaux, évaluation et prévention du risque chimique, prévention des risques liés aux situations de travail sur la voie publique et prévention et addictions en milieux professionnels)<sup>70</sup>.

Deux commissions issues du CHS central ont été mises en place pour le suivi de chacun des deux axes, la coordination de l'action de ces deux commissions revenant à la DRH. Par ailleurs, un comité technique d'experts par action du plan pluriannuel a été mis en place : la composition de celui-ci est pluridisciplinaire : ingénieurs, ergonomes, médecins du travail, gestionnaires des ressources humaines, experts internes et externes.

Un programme d'action santé et sécurité au travail a été ensuite présenté au CHS central du 16 décembre 2010. Cette démarche a été précisée et reprise autour de trois piliers : des orientations générales définies au niveau du secrétariat général, un accord-cadre sur la santé et la sécurité au travail en cours de négociation avec les organisations syndicales et des plans d'action des directions.

## **Le plan pluriannuel de santé et sécurité au travail renforcé par mise en place d'une politique de formation à la sécurité au travail**

La formation des personnels à la santé et à la sécurité au travail est l'un des axes prioritaires de la collectivité parisienne en matière de formation, ce thème étant l'un des volets essentiels du plan de formation central pour la période 2011-2013. Elle concerne à la fois les cadres et l'ensemble du personnel. Les cadres seront amenés à conduire une démarche permanente d'amélioration des performances de leur service en matière de santé et de sécurité au travail. Ainsi, la formation devra leur donner les outils indispensables pour mesurer, surveiller et corriger tous les facteurs de risques.

Dans le cadre de l'offre de formation de la DRH, 80 stages relatifs à la santé et à la sécurité au travail sont proposés aux directions (modules SST). Les différents modules couvrent des besoins variés comprenant, notamment, les formations obligatoires à la sécurité relatives à certains métiers (conduite d'engins...), la qualification des personnels chargés d'une mission en lien avec la prévention ou la sécurité (relais et animateurs de prévention, chargés d'évacuation incendie...) ou la formation des encadrants au management de la santé –sécurité au travail. Ces modules peuvent s'articuler pour constituer un véritable parcours de formation en santé et sécurité au travail.

---

<sup>70</sup> Extrait du point 4 du CHS du 17 décembre 2009.

Enfin, la formation doit apporter à l'ensemble du personnel des réponses aux risques liés à l'exposition professionnelle aux agents chimiques, aux TMS, aux manutentions, au stress, aux addictions en milieu professionnel, aux travaux sur la voie publique et sur les chantiers. Ces modules ont été conçus avec l'appui technique du réseau « *prévention-santé-travail* ». Un comité de pilotage réunit les CPRP des directions, les médecins du travail et les responsables pédagogiques du bureau de la formation de la DRH.<sup>71</sup>

### 3.2.3. Les perspectives ouvertes par l'informatisation du domaine santé et sécurité au travail

#### 3.2.3.1. L'informatisation du domaine de la santé et de la prévention des risques professionnels

Une application informatique de gestion des accidents du travail (Prorisq) et un info-centre AT-MP (accidents de travail et maladies professionnelles) ont déjà été déployés respectivement en 2006 et 2009. Le domaine prévention/santé de l'application RH 21 permettra l'intégration des résultats des évaluations des risques professionnels de chaque direction au sein du même outil, optimisant la capacité d'analyse des risques professionnels et de planification de leur prévention. Les progiciels Erp-sat et Erp-préventiel constitueront le domaine « *prévention et santé au travail* » du volet 2 de RH 2. Ils permettront d'articuler la gestion d'un service de médecine du travail et l'informatisation des documents uniques déployés dans les directions.

Les principales fonctionnalités concernent : la santé au travail (dossier médical informatique, planification des activités médicales, visite médicale, tiers temps), la prévention des risques professionnels (évaluation des risques professionnels, production du document unique, programme de prévention des risques professionnels, registres hygiène et sécurité et signalement)<sup>72</sup>.

Le rapport d'audit rendu en novembre 2010 dresse un premier bilan de l'introduction de l'application informatique en matière de santé au travail. Il en ressort que la longue mise en œuvre du projet suscite de nombreuses difficultés. Son utilisation est assez lourde. Dans sa réponse à l'inspection générale, la DRH avait indiqué que ces problèmes devaient être résolus dans le courant de l'année 2011.

#### 3.2.3.2. Des perspectives ouvertes

L'informatisation doit permettre une meilleure gestion des parcours professionnels et la traçabilité des risques. L'identification des risques professionnels et leur traduction dans des fiches individuelles d'exposition aux risques et des fiches individuelles de pénibilité va permettre de mieux protéger les agents exposés à des risques importants pouvant conduire à des inaptitudes, voire à des reclassements. Des parcours de formation pourront leur être proposés très tôt, afin de leur permettre d'accéder à d'autres fonctions.

L'informatisation du dossier médical à partir d'une application déployée depuis juin 2009 devra permettre la traçabilité, à la fois collective et individuelle, des risques courus par les agents conformément au code du travail. Elle aura pour but à la fois de cibler mieux les

---

<sup>71</sup> Extrait du document mise en place d'une politique de santé et sécurité au travail (SST) au sein de la collectivité parisienne (1997-2009).

<sup>72</sup> Extrait CCTP informatisation de la gestion de la santé au travail et de la prévention des risques professionnels (page 70).

populations nécessitant un suivi et des actions prioritaires de prévention, sera une aide à la reconnaissance éventuelle de maladies professionnelles et permettra le suivi épidémiologique des agents exposés, notamment dans le cadre du suivi post-professionnel<sup>73</sup>.

### 3.2.3.3. La création d'un pôle santé sécurité au travail et d'un observatoire des risques et de la santé

L'informatisation du service de santé et de sécurité devrait permettre de disposer d'un outil de pilotage de la politique de santé et de sécurité. Aussi, pour assurer une meilleure coordination des différentes structures, la création d'un pôle de la santé et de la sécurité, ainsi qu'un observatoire des risques et de la santé est actuellement à l'étude à la DRH. La création de ce pôle santé/sécurité au travail s'inscrit dans le cadre d'une réflexion sur l'organisation actuelle du dispositif de santé.

Dans le rapport remis en novembre 2010, la mission d'inspection avait fait les propositions suivantes : dissocier les services chargés de la santé de ceux chargés des œuvres sociales ou des pensions, dissocier la médecine préventive de la médecine statutaire et créer un pôle pluridisciplinaire consacré à la prévention.

Dans sa réponse, la DRH considérait que la constitution de ce pôle ne devait pas conduire à fusionner le service de médecine et psychiatrie pénitentiaire (SMPP), le BPRP et, surtout, les BPRP des directions. Ce pôle serait constitué de trois services : le service de médecine préventive, le bureau de prévention des risques professionnels de la DRH et le service d'accompagnement psychologique. Deux objectifs à atteindre rapidement lui seraient assignés : doter la ville d'un observatoire de la santé et des risques et élaborer une charte de qualité en vue de l'amélioration du service rendu aux agents

Cette évolution s'est traduite dans la réorganisation de la DRH mise en œuvre en début 2012 avec la création de la sous-direction de la prévention et des actions sociales et de santé, plus directement centrée sur ces problématiques.

L'observatoire des risques et de la santé au travail est une structure légère positionnée au sein de la sous-direction. Il doit être un outil pour une meilleure connaissance de la santé des agents et des risques professionnels. A ce titre, il a pour mission de centraliser les données statistiques de prévention et de santé au travail et d'analyser ces données. Il dispose des informations statistiques issues des volets santé et prévention du logiciel Préventiel. Il dispose également des données provenant de Prorisq AT/MP. Plus globalement, il est alimenté par les données statistiques issues de l'ensemble des intervenants en santé sécurité au travail.

L'observatoire est également un outil d'aide à la décision dans l'élaboration du programme municipal et des programmes contractualisés des directions, et dans le choix des actions prioritaires. Il a également une mission de veille juridique et réglementaire et une mission de diffusion de l'information<sup>74</sup>.

La chambre note l'ampleur de l'action entreprise par la ville en matière de santé au travail, ainsi que son coût modéré au regard des enjeux pour les collectivités.

---

<sup>73</sup> Source : Extrait du document les fiches individuelles d'exposition aux risques.

<sup>74</sup> Source : Extrait du programme d'actions santé sécurité au travail 2011-2014, pages 74 et 75.

### 3.3. Le reclassement des agents devenus inaptes

La question de la pénibilité du travail et de ses effets sur la santé des agents est devenue une question prioritaire pour la gestion des ressources humaines. En 2009, selon les données du bilan social, la ville de Paris (ville et département) comptait 1 454 agents reclassés (+ 57 % entre 2006 et 2009) et 2 415 (+ 57 % entre 2006 et 2009) bénéficiaires d'aménagements de leur poste de travail (aménagements d'horaires, exemptions, changements de fonctions...). L'ensemble des mesures (restrictions d'aptitude et aménagements) dépasse une année dans la moitié des cas et plus du tiers des exemptions (34 %) sont définitives<sup>75</sup>. Ainsi, fin décembre 2009, se sont 182 dossiers qui étaient traités à la MRH<sup>76</sup>.

La ville de Paris a pris toute la mesure du problème, d'une part, en instaurant des dispositifs pour faciliter le reclassement des personnels devenus inaptes mais, surtout, en engageant une politique de prévention et d'anticipation de l'inaptitude qui s'inscrit dans le cadre de projets d'envergure engagés en matière de santé et de sécurité au travail et de formation professionnelle.

#### 3.3.1. La problématique de l'inaptitude professionnelle

Comme le présent rapport l'a déjà souligné, la ville est confrontée, au même titre que les autres collectivités, à une augmentation très importante du nombre d'agents devant faire l'objet d'une reconversion ou d'un aménagement de leur poste de travail.

##### 3.3.1.1. Le manque de postes pour accueillir les personnels

Le manque de postes d'accueil est l'un des problèmes majeurs du reclassement, notamment en raison de l'impact de l'informatisation des services. La capacité de la filière administrative est, en effet, limitée. Si elle se poursuit, cette évolution, imputable à la combinaison de la nature des emplois, de l'évolution de la pyramide des âges et à l'allongement de la durée de cotisation permettant le départ en retraite, posera des problèmes sérieux sur les plans humain, organisationnel et financier.

En 2006, la ville a mis en place le dispositif très innovant des « *emplois tremplins* » visant à permettre à des agents devant être reclassés d'acquérir des compétences au cours d'une période intermédiaire de mise en situation professionnelle et de formation adaptée. En 2010, seuls 22 agents en ont bénéficié, en dehors des emplois tremplins internes aux directions.

Ce dispositif n'a pu, dans un premier temps, être étendu faute de débouchés prévisibles dans la filière administrative : la ville estimait ainsi à environ 30 à 40 postes par an la capacité d'accueil d'agents en reconversion dans le corps des adjoints administratifs. Il est désormais prévu une capacité d'accueil annuel de 80 postes pour les reclassements pour inaptitude physique.

Certains emplois, comme ceux d'agent de logistique générale ou d'agent d'accueil et de surveillance, sont également accessibles sans formation particulière à des personnels en reconversion mais à condition de n'être frappé d'aucune restriction pour la marche, de station debout, et/ou de port des charges. En outre, il faut souligner que le reclassement est conditionné à la réussite de tests de recrutement.

---

<sup>75</sup> Rapport de l'IGVP sur le reclassement (page 24).

<sup>76</sup> Source : bilan présenté au CTP du 10 décembre 2010, page 34.

Aussi, certaines directions ont pris des initiatives de changement de fonctions en leur sein. C'est ainsi, qu'à la DPE, 10 éboueurs ont été reclassés dans des postes de « *standardistes division* » ou d'« *agent opérationnel chargé des collectes* », tandis que 13 égoutiers assurent les fonctions de « *garde orifice* »<sup>77</sup>. A la DJS, des éducateurs écartés du service à cause du chlore se voient proposer de devenir des éducateurs d'activités physiques et sportives (EAPS) de proximité sous réserve de qualification suffisante et de vacance de poste<sup>78</sup>.

### 3.3.1.2. Le coût budgétaire des mesures

Outre le coût que représentent les différents congés de maladie (ordinaires, longue durée et longue maladie), les dépenses engendrées par ces différents dispositifs sont significatives.

Depuis 2009, la MHR gère des dispositifs de formations réservés aux agents en reconversion pour raison de santé : le bilan d'évaluation professionnelle (un mois et demi) permettant aux agents de construire un nouveau projet professionnel, les emplois tremplins transverses sur des fonctions administratives (un an en alternance dans un service de la ville) ou encore la formation d'adjoints administratifs (neuf mois à temps plein) adaptée aux agents n'ayant pas de connaissance de base dans le domaine administratif.

La MHR fait, par ailleurs, appel aux centres de réadaptation professionnelle pour orienter vers des actions de remobilisation, de remise à niveau, ou vers des formations qualifiantes de longue durée (15 à 17 mois environ pour un diplôme de niveau 5) pour certains agents reconnus travailleurs handicapés, sous réserve d'obtenir la validation de cette orientation par la maison départementale des personnes handicapées (MDPH)- commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) des intéressés.

En matière de coût, on peut citer les exemples suivants : chacune des six sessions de trois mois portant sur le bilan d'évaluation professionnelle menée par l'association Ambroise Croizat ont représenté un marché de 153 000 €, dont 57 agents ont bénéficié. Une évaluation en situation professionnelle menée par l'association Vivre pour un agent a coûté 1 750 €. La formation de neuf mois aux postes administratifs a fait l'objet d'un marché qui a été évalué en 2009 à 206 000 € euros pour un effectif d'une vingtaine d'agents par an. Enfin, les actions de remobilisation et de remise à niveau en centre de réadaptation professionnelle se sont chiffrées, en 2009, à 49 326 €<sup>79</sup>.

### 3.3.1.3. Les délais pour détecter l'inaptitude et à anticiper le reclassement

Il est primordial que les problèmes de santé des agents soient repérés précocement, afin que les démarches d'évaluation des compétences et de formation soient engagées avant que l'agent ne soit pris dans l'engrenage des arrêts de travail et des restrictions d'aptitude, dont le reclassement n'est, bien souvent, que l'aboutissement.

En général, l'agent déclaré inapte à ses fonctions est placé (ou maintenu) d'office en disponibilité ou, selon sa pathologie, en congé longue maladie (CLM) ou en congé longue durée (CLD), et reste entre deux et cinq ans à son domicile dans l'attente d'être reclassé, sans que ne soit entreprise de démarche de formation ou de bilan de compétences visant à engager un projet personnel de reconversion professionnelle. Il a été estimé que 90 % des cas pourraient être résolus en maintenant l'agent dans son milieu professionnel, retardant l'inaptitude totale et l'inéluctable reclassement qui sont vécus comme autant d'échecs.

---

<sup>77</sup> Surveillance externe des dangers potentiels sur la voie publique.

<sup>78</sup> Source : bilan du CTP du 10 décembre 2010, page 41.

<sup>79</sup> Source : Réponse au questionnaire (page 8).

Il faut également rappeler que la plupart des directions tentent de régler en interne les problèmes d'inaptitude de certains de leurs agents, afin de leur éviter d'entrer dans le processus du reclassement. La répartition des tâches au sein des équipes a ainsi été réorganisée au risque de fragiliser, à terme, les agents les plus aptes<sup>80</sup>.

### 3.3.2. Une politique de prévention déjà bien implantée

#### 3.3.2.1. Une politique coordonnée entre les différents acteurs

Cette politique passe par la mise en place de structures de coordination et d'outils de liaison.

#### **La mise en place de structures de coordination**

L'objectif est d'assurer la coordination des différents services concernés (service de gestion, médecine statutaire et médecine de prévention), afin que l'agent qui rencontre des problèmes durables ne se retrouve seul face à de multiples interlocuteurs, alors que sa situation relève d'un suivi global. A cet effet, plusieurs dispositifs ont été mis en place.

La mission handicap et reconversion (MHR), créée en 2003, est rattachée directement au directeur. Elle coordonne l'ensemble des outils d'insertion, d'accompagnement et d'appui aux personnels handicapés ou en situation de reclassement, notamment pour inaptitude. Elle remplit trois fonctions essentielles, en constituant : un pôle de ressources et d'expertise pour toutes les questions liées au maintien dans l'emploi et à la reconversion professionnelle, un lieu d'accueil pour les agents engagés dans un processus de reconversion et qui ont besoin d'un accompagnement particulier un référent centralisateur de la diversité des approches de reclassement existantes et vecteur de nouvelles pratiques en instituant un travail transversal entre tous les acteurs de la reconversion<sup>81</sup>.

Les référents « *reconversion professionnelle* » présents dans chaque direction, constituent des relais de la MHR pour la prévention de l'inaptitude et pour le suivi individualisé des personnels concernés. Le responsable du pôle reconversion au sein du bureau de la formation de la DRH est chargé de l'organisation du dispositif des emplois tremplins ainsi que de l'inscription à des formations continues des personnels en attente de reclassement. Les responsables des sections organisant les tests terminaux qui relèvent des bureaux de la DRH. Ils mettent en place les épreuves écrites et orales des tests permettant de sélectionner les agents.

#### **La mise en place d'outils de suivi et de liaison**

La MHR pilote le dispositif en mettant à jour une base de données sur Excel en réseau partagé avec l'ensemble des référents reconversion de la ville. Elle contient tous les éléments et informations sur les agents (environ 200) entrés dans le dispositif de reconversion, et permet de situer à tout moment l'agent dans son parcours. Il est prévu de faire basculer toutes ces informations individuelles sur une application informatique créée à cet effet, en lien avec RH 21, la base de gestion de personnel de la DRH<sup>82</sup>.

---

<sup>80</sup> Source : Rapport IGVP, sur les inaptitudes et le dispositif de reclassement (pages 36 et 53) - janvier 2010.

<sup>81</sup> Source : Rapport d'audit de janvier 2010 sur les inaptitudes et le dispositif de reclassement, page 64.

<sup>82</sup> Source : Réponse au questionnaire, page 7.

Les fiches de liaison entre les services constituent des outils de communication permettant un suivi individualisé des agents et une meilleure connaissance des métiers. Elles permettent le suivi individualisé des agents : la fiche de liaison établie entre le service médical et le service de gestion décrit l'origine de l'inaptitude, sa date, les démarches engagées par la ville (entretiens, formations) et la situation actuelle de l'agent ; la fiche de restriction d'aptitude (notamment à la DPE) vise à donner les informations permettant aux médecins d'évaluer l'aptitude des candidats aux emplois pour lesquels ils postulent ; la fiche de signalement entre le service médical et la MHR permet le recensement d'agents en difficulté sur leur poste de travail. La MHR les centralise et les transmet aux directions concernées. Le référent reconversion professionnelle est alors en charge de recevoir l'agent concerné, afin d'apprécier le niveau des difficultés qu'il rencontre.

La MHR a mis en place des fiches types d'entretien avec les agents reçus et une fiche saisine de la mission pour le signalement des agents en difficulté sur leur poste de travail dans le cadre de la prévention de l'inaptitude<sup>83</sup>.

L'observatoire des métiers, mis en place par la DRH permet une analyse fine des tâches à exécuter et des compétences mises en œuvre. Des fiches métiers ont été instaurées présentant les conditions de travail et d'organisation, les contraintes et les horaires, ainsi que les compétences et les possibilités d'évolution ou les éventuelles passerelles favorisant la mobilité. La mission d'inspection recommande de compléter ces fiches par des données sur les aptitudes physiques nécessaires à l'exercice de métiers, des fiches de liaison entre les services de gestion et la médecine professionnelle décrivant les tâches précises exécutées par les agents. La DRH a proposé dans sa réponse à l'inspection générale d'élaborer une procédure décrivant le contenu de la visite médicale selon les fonctions exercées par l'agent<sup>84</sup>.

### 3.3.2.2. La mise en place d'une procédure d'alerte

La détection précoce des agents rencontrant des difficultés professionnelles d'ordre médical étant l'un des principaux moyens de prévenir l'inaptitude et de faciliter la reconversion, la DRH souhaite mettre en place des procédures d'alerte dans les services au contact des personnels en risque. La surveillance médicale des agents a été ciblée sur les agents les plus exposés et la saisine rapide des instances médicales statutaires.

Les visites médicales organisées par la médecine de prévention sont obligatoires. Le service médical de prévention (SMPP) de la ville de Paris effectue en moyenne 16 000 visites par an (18 664 en 2008 soit plus d'un tiers des effectifs), ce qui est insuffisant au regard des obligations réglementaires qui imposent l'examen médical des agents au minimum tous les deux ans<sup>85</sup>. Le taux de participation aux visites de médecine préventive, qui était en augmentation constante depuis quatre ans (près de 100 % en 2008), est en recul en 2009 (moins de 80 %).

Eu égard à la faiblesse de ses moyens, le SMPP assure en priorité la couverture médicale préventive des personnels des catégories ouvrières, spécialisées et, plus généralement, de la catégorie C. Ainsi, plus de 60 % des visites concernent des agents bénéficiant d'une surveillance médicale renforcée. Il s'agit principalement de personnels ayant beaucoup

---

<sup>83</sup> Source : Rapport d'audit de l'inspection de la ville de janvier 2010 sur les inaptitudes et le dispositif de reclassement, pages 36, 64,65 et annexe du rapport d'audit, page 2.

<sup>84</sup> Source : Rapport d'audit de janvier 2010 sur les inaptitudes et le dispositif de reclassement, pages 63,65 et annexe 6, page 16.

<sup>85</sup> Article 20 du décret n°85- 603 du 10 juin 1985.

d'ancienneté et ayant exécuté longtemps des tâches pénibles et/ou présentant des risques professionnels spécifiques<sup>86</sup>.

Les avis de restriction d'aptitude sont prononcés par le service de santé au travail (médecine professionnelle et préventive et médecine statutaire) ou par le comité médical. Ces avis de restriction d'aptitude sont de natures variées : exemptions de tâches, aménagements ergonomiques du poste de travail, aménagements d'horaires, changements d'affectation. Ils permettent de maintenir l'agent dans son emploi et d'éviter de prononcer l'inaptitude totale. Ils ont fortement augmenté ces dernières années (1 539 bénéficiaires en 2006 à 2 415 en 2009), attestant d'une meilleure prise en compte de problèmes de pénibilité.

La ville a décidé de saisir le comité médical dès le troisième mois d'absence, afin de permettre l'analyse précoce par les médecins du travail et d'accélérer le traitement du cas à reclasser.

### 3.3.2.3. Une politique de prévention et de formation axée sur la santé au travail

#### **Une politique de prévention prioritaire pour la ville**

Depuis 1994, la ville de Paris a engagé, une politique de santé et de sécurité au travail qui a pris un nouvel élan, d'abord en 2004, avec la publication d'une instruction du secrétaire général, puis en 2009, avec l'élaboration d'un plan pluriannuel relatif à la santé et à la sécurité au travail (cf. supra).

L'administration parisienne s'est dotée d'un réseau étoffé d'acteurs et de structures tant au niveau central qu'au niveau des directions. Plusieurs structures consacrées à la lutte contre la souffrance au travail ont été mises en place : en 2004, le comité de prévention et d'action contre le harcèlement et la discrimination, en 2006, les consultations « *souffrance au travail* », la mission urgences sociales (pour les agents sans domicile), le service santé amitié pour la gestion du risque alcool et, en 2007, les cellules d'urgences médico-psychologiques.

Pour faire face aux difficultés à dégager des postes d'accueil pour les agents en reconversion pour raison de santé, la collectivité parisienne commence à mettre en place un processus de reconversion innovant à destination des éboueurs consistant à orienter l'agent vers une deuxième carrière dès que les premières réserves d'aptitude à exercer son métier sont constatées par le service de la médecine professionnelle et préventive.

Une formation adaptée et individualisée sera alors proposée sur un, deux ou trois ans maximum. A l'issue de la formation, l'agent pourra exercer un nouveau métier après validation des acquis nécessaires. Cette expérimentation qui débute sur le corps des éboueurs sera dans un second temps, si cela s'avère concluant, à d'autres corps ouvriers et techniques.

#### **La mise en place d'une politique de formation à la sécurité au travail**

La formation des personnels à la santé et à la sécurité au travail (cf. supra) est l'un des axes prioritaires de la ville de Paris en matière de formation, puisque ce thème est un des volets essentiels du plan central de formation pour la période 2011-2013.

La formation devrait apporter aux personnels des réponses aux risques liés à l'exposition professionnelle aux agents chimiques, aux TMS, aux manutentions, au stress, aux

---

<sup>86</sup> Source : rapport d'audit de janvier 2010 sur les inaptitudes et le dispositif de reclassement, page 34 et rapport d'activité du service de médecine préventive, page 37.

dépendances en milieu professionnel, aux travaux sur la voie publique et sur les chantiers. Dans ce cadre, les formations obligatoires délivrant une habilitation sécurité incendie, installations électriques, conduite d'engins sont devenues une priorité.

### 3.3.3. Les insuffisances constatées et les avancées en perspective

#### 3.3.3.1. Les insuffisances constatées dans la gestion des personnels

Deux insuffisances ont été mises en lumière dans la gestion actuelle des RH.

#### **Un recrutement peu sélectif**

Il a été constaté que les agents les plus jeunes, ou les plus récemment recrutés, étaient de plus en plus sujets aux exemptions. Ainsi, 45 % des personnels en reconversion médicale ont moins de 45 ans<sup>87</sup>. A titre d'exemple, plus du quart des éboueurs inaptes ou exempts sont âgés de moins de 41 ans. A la DEVE, un tiers des agents exempts ou inaptes ont moins de 40 ans, avec moins de 10 ans d'ancienneté, 15 % ont moins de 35 ans et 20 % ont moins de cinq ans d'ancienneté<sup>88</sup>.

Cette évolution indique qu'une plus grande attention doit être portée aux aptitudes physiques des agents recrutés. Le recrutement et la période d'essai doivent donc constituer des moments privilégiés pour observer le candidat et évaluer sa capacité à tenir son poste.

La visite médicale d'aptitude à l'emploi public ne permet pas d'évaluer l'aptitude physique. Elle est assurée par le service de la médecine statutaire, et non par un médecin de ville agréé ainsi qu'il est possible<sup>89</sup>. Or, cette visite médicale ne semble pas prendre en compte l'environnement professionnel des agents, alors même que ces médecins agréés du service de médecine statutaire sont, en principe, censés bien connaître leur milieu professionnel. Elle est, de plus, peu sélective : entre 1 % à 2 % des personnes reçues sont éliminées<sup>90</sup>.

Le stage ne constitue pas le filtre qui empêcherait le recrutement de personnels ne présentant pas les aptitudes physiques requises. D'une part, la visite médicale de prévention, qui doit intervenir dès la prise de poste afin de s'assurer que l'agent est médicalement apte au poste auquel il est affecté, n'est pas pratiquée et, d'autre part, la période de stage n'est pas mise à profit pour évaluer réellement l'aptitude physique des agents<sup>91</sup>.

La ville, consciente de ces difficultés, a étudié la possibilité de multiplier les examens médicaux d'embauche. Il lui apparaît que le coût en serait très élevé pour un résultat peu probant : l'éviction d'un nombre très marginal d'agents sans pour autant garantir l'évolution future de l'état de santé des agents recrutés.

L'option retenue par la ville, notamment au travers de son accord-cadre santé sécurité au travail est plutôt de conduire une politique forte de prévention et d'amélioration des conditions de travail des agents évitant la dégradation de leur état de santé au travail.

---

<sup>87</sup> Source : bilan CTP du 10 décembre 2010, page 35.

<sup>88</sup> Sources : statistiques issues du rapport d'audit de janvier 2010 sur les inaptitudes et le reclassement des agents de la ville (pages 17 et 18).

<sup>89</sup> Article 10 du décret 87-602 du 30 juillet 1987.

<sup>90</sup> Sources : rapport d'audit de janvier 2010 sur les inaptitudes et le reclassement des agents de la ville (page 30).

<sup>91</sup> Source : réponse au rapport d'inspection.

De plus, à compter de septembre 2012, la première visite périodique de médecine préventive a lieu dans le premier mois de la prise de fonction des agents pour un certain nombre de métiers sensibles, ce qui permettra, là aussi, de renforcer la prévention (volet médical) et d'anticiper des difficultés éventuelles sur le poste.

### **Une exploitation insuffisante des différents indicateurs**

La ville s'est dotée d'un outil informatique disponible sur l'infocentre Business Object (BO) permettant d'établir des statistiques très précises sur le suivi des absences selon les types de personnels, les catégories, les métiers, le type d'absence, leur durée... Des rapports présentant les évolutions sur les absences des personnels sont régulièrement remis à la direction des ressources humaines. Elle a constaté une étroite corrélation entre les absences au travail et le reclassement, les métiers les plus touchés étant ceux qui sont le plus concerné par le reclassement.

Aussi, l'outil informatique dont elle dispose devrait être utilisé non seulement pour des buts statistiques, mais également dans le cadre d'une véritable gestion prévisionnelle, afin de repérer les absences répétitives de certains agents ou de certaines catégories d'agents. Il permettrait de déterminer si leur origine est d'ordre professionnel et si elle justifie un aménagement des conditions de travail ou une mobilité interne (on constate que le mal-être au travail engendre de plus en plus de demandes de reclassement, alors que celui-ci ne constitue pas la meilleure des solutions) et si les difficultés que l'agent rencontre sont de nature à compromettre durablement l'exercice par l'agent de son métier. Dès lors, une démarche d'évaluation de ses compétences et de celles qu'il devrait acquérir pour évoluer dans sa carrière pourrait être engagée avec l'agent.

Le suivi des personnels bénéficiant d'aménagements du poste de travail pourrait être amélioré. Il ressort du rapport de l'IGVP que les inaptitudes et les exemptions ne faisaient, jusqu'à ces dernières années, l'objet d'aucun contrôle ni d'aucune comptabilisation par les directions. La mission d'inspection insiste sur la nécessité pour les services de gestion d'assurer la saisie et l'enregistrement de toutes les données sur l'infocentre ainsi que le suivi des personnels bénéficiant d'exemption ou d'aménagements divers.

La mission a recommandé qu'un système d'alerte soit mis en place dans la gestion RH, afin que ces personnels soient systématiquement revus par le service médical. Elle regrette enfin que l'exemption, quelle qu'en soit la durée, même longue, ne semble déclencher aucun réflexe de demande de bilan de compétence, ainsi que de formation, permettant une éventuelle réorientation professionnelle<sup>92</sup>.

#### **3.3.3.2. Des avancées en perspective**

Les nouveaux outils de pilotage en préparation, ou en cours de déploiement, devraient logiquement améliorer la situation qui a été observée (cf. supra).

Il s'agit, tout d'abord, du projet d'informatisation de la gestion de la santé au travail et de la prévention des risques professionnels. La modernisation des outils du service médical en liaison avec la mise en place du nouveau système d'information des ressources humaines RH 21 permettra une meilleure circulation de l'information et devra jouer pleinement son rôle d'indicateur dans le suivi de santé de l'agent et de son parcours professionnel.

---

<sup>92</sup> Source : Rapport d'audit de janvier 2010 sur les inaptitudes et le dispositif de reclassement, page 49.

L'observatoire des métiers et des compétences, créé en 2004, a permis l'élaboration du répertoire des métiers et du référentiel des compétences. Il donnera la possibilité de proposer des formations adaptées en cas de reconversion professionnelle, notamment, pour les métiers à forte pénibilité, et en cas d'inaptitude médicale reconnue. La mobilité professionnelle pourra être encouragée par une meilleure lisibilité des passerelles entre métiers à compétences proches, permettant ainsi d'initier des parcours professionnels diversifiés.

Il y a donc lieu de constater l'importance des enjeux liés à la reconversion professionnelle eu égard aux effectifs d'agents concernés et, bien sûr, au coût budgétaire qu'entraîne l'accompagnement des agents en difficulté.

L'attention qui a été portée par la ville à la problématique de la reconversion, ces dernières années, et les principales mesures qui ont été prises, attestent d'une vision globale et expliquent l'ambition des plans adoptés.

--==oOo==--

## 4. DES POLITIQUES SPECIFIQUES

### 4.1. L'accompagnement des cadres

Les cadres de la fonction publique sont les personnels de la catégorie A et A+ (ou respectivement groupes hiérarchiques 5 et 6 de la fonction publique)<sup>93</sup>. Compte tenu du rôle décisif des cadres, les trois fonctions publiques ont mis en œuvre des actions pour accompagner cette catégorie. Les impératifs de performance, d'efficacité et d'efficience, ont modifié les pratiques de gestion des RH, notamment la gestion des cadres supérieurs de la fonction publique.

#### 4.1.1. La démarche dans les collectivités territoriales

##### 4.1.1.1. L'accompagnement des cadres

L'accompagnement des cadres de la fonction publique territoriale est assuré par différentes structures. Les cadres territoriaux bénéficient d'une formation initiale, notamment dans les instituts nationaux spécialisés d'études territoriales (Inset, ex Enact) et l'Institut national des études territoriales (Inet) qui suivent l'évolution des métiers et des compétences, afin de leur proposer des formations adaptées, mais aussi de la formation continue tout au long de leurs carrières.

Plusieurs cycles sont organisés pour réunir les cadres territoriaux et échanger sur les bonnes pratiques (cycle supérieur de management territorial, cycle de direction générale...). L'Inet favorise les rencontres de cadres territoriaux, lors des entretiens annuels de Strasbourg, mais aussi avec les cadres issus d'autres fonctions publiques, afin d'échanger les bonnes pratiques et confronter leurs expériences.

Les personnels de la collectivité parisienne sont soumis au statut général de la fonction publique territoriale. Néanmoins, des dérogations aux dispositions de la loi du 26 janvier 1984 ont été prévues pour tenir compte de l'existence d'une « *filière* » des administrations parisiennes<sup>94</sup>. La ville de Paris a mis en place des actions ciblées et porte une attention particulière au parcours des cadres et à leur mobilité professionnelle.

##### 4.1.1.2. L'origine de l'accompagnement des cadres à la ville de Paris

La DRH de la ville de Paris a réagi à une situation antérieure qui voyait chaque direction « *gérer* » ses cadres, sans qu'il n'y ait de vision globale et inter-services et sans qu'il ne soit proposé aux cadres eux-mêmes une vision de leurs perspectives professionnelles. Elle avait relevé également une méfiance des directions concernant les cadres présentés par elle au recrutement, celles-ci les voyant comme des cadres dont leur direction ne voulait plus.

L'accompagnement des cadres devait donc répondre à la volonté de la ville d'assurer une bonne gestion globale, afin de réaliser l'adéquation entre les besoins et les choix professionnels des cadres<sup>95</sup>, et aussi prendre en compte ces données pour orienter les

---

<sup>93</sup> Définition Insee, PCS 2003- Catégorie socioprofessionnelle détaillée.

<sup>94</sup> Décret n° 94-415 du 24 mai 1994, portant dispositions statutaires relatives aux personnels des administrations parisiennes.

<sup>95</sup> CTP-DRH du 13 mai 2009 (intervention de Michel Yahiel).

parcours<sup>96</sup>. L'accompagnement devait traiter de tous les aspects de la fonction d'un cadre dans la collectivité (formation, prise de fonction, mobilité, information...).

L'administration parisienne a pris en compte les bonnes pratiques avant de définir sa stratégie<sup>97</sup>. En l'occurrence, la démarche a été précédée d'une véritable opération d'étalonnage (*benchmarking*) consistant à identifier les meilleures pratiques du secteur privé, la ville de Paris souhaitait se positionner au niveau des grands employeurs publics pour l'accompagnement des cadres<sup>98</sup>.

Des rencontres ont eu lieu avec les responsables de structures équivalentes aux ministères des Finances et du Budget, de la Défense, des Affaires sociales, de la Culture et de la Justice, ainsi qu'avec des responsables RH de Renault et de Microsoft. La ville a, notamment, examiné les travaux de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) qui avait, dans son guide méthodologique<sup>99</sup>, recensé les bonnes pratiques des différents ministères pour mobiliser et valoriser les cadres supérieurs.

L'expertise des pratiques existantes a montré que la démarche d'accompagnement des cadres devait être intégrée dans le processus RH et être conduite par des instances décisionnelles pour qu'elle ne soit pas réduite à « *un lieu d'écoute et de conseil des cadres* ». Dans cette logique, la ville a mis en place un plan d'action-cadre pour favoriser l'accompagnement des cadres, tout en tenant compte des besoins et des projets de la collectivité. Un plan d'action a été élaboré, reposant sur trois axes : l'entretien des cadres (supérieur hiérarchique), l'entretien de carrière (DRH) et les revues des cadres<sup>100</sup>.

#### 4.1.1.3. La création en 2012 d'une sous-direction dédiée

Afin de faire face à ces enjeux, la DRH a créé, en mars 2012, une sous-direction dédiée à l'encadrement et à la conduite du changement.

La sous-direction de l'encadrement supérieur et de l'appui au changement (SDESAC) comporte quatre grands champs d'intervention :

- la valorisation des pratiques professionnelles destinées à l'encadrement et l'accompagnement des cadres dans un environnement professionnel en forte mutation ;
- la gestion des carrières des personnels titulaires d'encadrement supérieur ;
- la mise en œuvre de la politique de formation professionnelle des agents de la ville de Paris ;
- la réglementation et le soutien aux directions en matière de temps de travail et de conduite du changement.

Elle a pour mission de structurer une politique de l'encadrement, notamment en facilitant les parcours professionnels des cadres, en les accompagnant dans la pratique de leur métier et dans l'élargissement de leur prise de responsabilité.

Elle a également pour mission de mieux répondre aux demandes d'appui de la part des directions lors de changements notables, mais aussi de façon régulière grâce à l'action notamment du bureau de la formation, de l'université des cadres et de la mission organisation

---

<sup>96</sup> Questionnaire n°7 accompagnement des cadres de la VP.

<sup>97</sup> Son directeur des ressources humaines était le président de l'association nationale des DRH.

<sup>98</sup> RH- info- février 2005.

<sup>99</sup> Source : Guide méthodologique – Bonnes pratiques de la GRH- DGAFP 2008.

<sup>100</sup> Source : Questionnaire n°7, accompagnement des cadres de la VP.

et temps de travail, développant une culture de projets et de dialogue avec l'ensemble de ses partenaires (directions de la ville et partenaires sociaux).

#### 4.1.2. Les actions entreprises en direction des cadres

##### 4.1.2.1. Une gestion prévisionnelle individualisée

En organisant ses propres concours, la ville de Paris maîtrise les flux entrants tant pour la quantité que pour les compétences recherchées. Elle dispose également de ses propres écoles de formation initiale ou contracte avec les écoles de l'Etat : ingénieurs formés à l'Ecole des ingénieurs de la ville de Paris (EIVP) ou administrateurs formés à l'Ecole nationale d'administration (Ena). A cet effet, elle a créé une mission et pratique aussi les entretiens d'évaluation spécifiques.

#### **La mission parcours professionnel des cadres (MPPC)**

Créée en 2007, mais mise en place en avril 2008, la mission parcours professionnel des cadres était rattachée directement au directeur lui-même et avait pour objectif d'orienter les parcours des cadres administratifs et techniques, en fonction de leurs souhaits et des besoins de la collectivité. Il a été décidé que la mission se consacrerait, dans un premier temps, aux cadres administratifs et techniques (titulaires et non titulaires) ayant vocation à occuper des emplois de niveau N-2 (chef de service déconcentré, chef de bureau et équivalents), c'est-à-dire les attachés principaux et le premier grade d'administrateur<sup>101</sup>.

Dans la perspective d'une gestion prospective, la MPPC détectait les besoins des cadres et de la ville pour élaborer un plan d'actions et de formations. C'est ainsi qu'elle accompagnait les cadres dans l'exercice des nouvelles responsabilités et les aide pour la mobilité. Elle était composée de quatre agents (un chargé de mission, une assistante, un ingénieur général des services techniques et un coach interne), pour un coût d'environ 410 000 €<sup>102</sup>.

**L'accompagnement des cadres dans l'exercice de nouvelles responsabilités.** La MPPC collaborait avec le bureau de formation, pour l'élaboration d'un plan spécifique aux cadres (ce fut le cas en 2008 et en 2009) et avec l'observatoire des métiers et des compétences pour l'élaboration d'un référentiel des métiers de l'encadrement et d'un référentiel des postes fonctionnels et la cotation des postes (sur la base des niveaux de responsabilité et de technicité des postes, à l'image du référentiel des emplois de direction du CNFPT).

La MPPC prévoyait les évolutions statutaires et réglementaires et prend en compte les souhaits des cadres pour élaborer un plan de formation sur le moyen terme (trois ans) et mettre en place un catalogue de formation à la disposition des cadres. Elle les aidait à définir un parcours professionnel cohérent et un choix de formation adapté aux besoins de la collectivité.

**L'accompagnement pour la mobilité.** La MPPC a mis en place un entretien individuel de carrière. Il s'agit d'une rencontre directe avec les cadres, afin d'identifier les fonctions et les possibilités de changement de poste. Ces entretiens de carrière ont été menés dès septembre 2008. L'entretien des cadres permet de connaître les attentes des agents et la possibilité, compte tenu de leurs compétences et leurs potentiels, d'être affectés à un autre poste en adéquation avec les besoins de la ville. Un coach interne est à la disposition des cadres de la

<sup>101</sup> Source : Rapport d'étape de la MPPC 2008.

<sup>102</sup> Cout budgétaire moyen du grade actualisé en 2009, représentant le coût des salaires des quatre agents.

ville pour les aider à préparer leur mobilité et à identifier les parcours professionnels possibles.

En 2009, la MPPC a procédé à 78 entretiens de carrière et 21 cadres ont bénéficié d'un coaching. Il s'agit de mettre en place un bilan de compétences et d'identifier, à partir du référentiel des métiers et des compétences, le parcours professionnel à suivre ou le besoin en formation. Ce conseil permet, dans une approche GPRH, d'identifier les compétences disponibles, de faire concorder les besoins de la ville et les attentes des agents, et de proposer des formations ou des préparations aux concours. La mission encourageait également la mobilité de ses cadres vers les autres fonctions publiques ou vers le secteur privé.

Dans le cadre de la réorganisation de la DRH en 2012, la MPPC a intégré la nouvelle sous-direction de l'encadrement supérieur et pris le nom de mission université des cadres.

### **Les entretiens professionnels d'évaluation**

A Paris, l'évaluation se fait sur la base d'indicateurs et ce dispositif expérimental remplace le système de notation. Cette évaluation à partir de critères est la résultante d'un management par objectifs qui se veut la norme. Le subordonné ayant connaissance de la grille d'évaluation, son but sera d'atteindre les objectifs déterminés par cette grille. Le système laisse « *moins de place à la subjectivité du supérieur hiérarchique* » et introduit plus concrètement l'objectif de performance du service.

La conséquence de l'évaluation des cadres parisiens, selon la réponse de la ville, est de permettre un pilotage par objectif et « *de relier plus directement l'activité des cadres et leur évaluation à la conduite des projets de mandature ou de modernisation de l'administration* ». Cette évaluation doit permettre de repérer les cadres à haut potentiel et d'identifier, les besoins en formation des cadres dans le cadre d'une gestion prévisionnelle.

L'action a été lancée en 2006 auprès des cadres supérieurs de niveau N-1 et N-2 de quatre directions (DDATC, DPA, DPE, DRH), étendue en 2008 à l'ensemble des cadres A de ces quatre directions et à l'ensemble des cadres N-1 et N-2 de la ville. L'entretien professionnel fait l'objet d'une application informatique spécifique dans le système SIRH, ce qui facilite la circulation et la consultation des informations.

Durant l'entretien avec le supérieur hiérarchique, le cadre exprime ses souhaits d'évolution (formation, changement de poste/direction, mobilité...). Outre le recueil des souhaits des cadres, l'entretien permet de recenser les ressources disponibles au sein des directions.

En 2012, l'évaluation a été étendue à tous les cadres de la direction des achats et de la DSTI. Au total, près de 1500 cadres A seront ainsi évalués.

#### **4.1.2.2. Vers la généralisation de la gestion prévisionnelle des cadres**

### **Les entretiens de carrière**

Il s'agit là d'un entretien conduit par la mission elle-même en direction de publics choisis. Cette action a concerné, tout d'abord, les attachés principaux et les ingénieurs divisionnaires nommés depuis 2006, puis les administrateurs et les ingénieurs des services techniques (A +) en fonction depuis deux ans. La mission examine avec les cadres eux-mêmes leurs fonctions et les périodes dans lesquelles peut s'inscrire un changement de poste. Il s'agit donc d'une

démarche proactive de la part de la DRH, en faveur d'une mobilité organisée des cadres des directions.

### **La revue des cadres**

Elle a été lancée à la mi-mars 2009 et a été développée à l'aide des données recensées après les entretiens annuels professionnels et l'entretien de carrière, afin de porter à la connaissance des directeurs et des supérieurs hiérarchiques les souhaits des cadres et de détecter les cadres à haut potentiel. C'est un moyen d'échange entre les directeurs permettant une connaissance permanente des compétences existantes dans leur direction respective, des postes vacants, anticiper la succession des cadres et d'étudier les parcours possibles pour optimiser le parcours professionnel de leurs cadres.

La revue des cadres est conduite dans les filières administrative et technique. Cependant, elle ne s'intéresse qu'aux cadres supérieurs (niveaux N-1 et N-2<sup>103</sup>), pour des raisons d'effectifs à rencontrer, et ne donne pas, de ce fait, une vision globale de la situation de l'encadrement.

Au cours de l'année 2009, 18 revues de cadres ont été faites et ont permis d'examiner 352 situations individuelles. Les directeurs expriment de fortes attentes « *sur les suites qui seront apportées à ces revues de cadres* ». La dimension prospective de la revue des cadres réside dans l'échange entre les directeurs pour la détection des potentiels et la gestion et l'élaboration d'un plan des successions.

Il reste, cependant, le fait que cette revue ne concerne actuellement pas tous les cadres de la ville, au vu des effectifs concernés. La DRH n'a pas été en mesure, en l'état, de dresser un bilan de ces actions.

### **L'université des cadres**

La volonté de créer une université des cadres a été exprimée par la secrétaire générale et le directeur des ressources humaines avec l'accord du maire, lors de la rencontre des cadres du 18 novembre 2009. L'objectif est de créer un lieu d'échange, de partage des pratiques, de diffusion des principes de management et les valeurs communes.

Afin de mettre en place ce dispositif, la ville a rencontré d'autres structures dotées du même dispositif<sup>104</sup>. La pratique de l'étalonnage a permis de dégager des pratiques qui pouvaient être adaptées au contexte parisien. Dans le budget 2011, il a été créé trois postes pour le fonctionnement de la structure.

L'université des cadres a été effectivement créée en 2011 et elle est partie intégrante de la nouvelle SDESAC ayant repris également les missions de la MPPC. Son objectif est d'accompagner les cadres, de les conforter dans leur action, de renforcer leur sentiment d'appartenance à la collectivité et de leur permettre d'échanger et de s'ouvrir à d'autres pratiques professionnelles.

Dans ce cadre, l'UDC organise des conférences "métiers" ou thématiques, dans l'optique de promouvoir la mutualisation des connaissances, l'échange et l'ouverture d'esprit.

---

<sup>103</sup> Source : Questionnaire n°7- accompagnement des cadres.

<sup>104</sup> Source : Fiche MPPC- Université des cadres - Juin 2010.

L'université des cadres intervient aux côtés des bureaux de gestion des différentes familles professionnelles de cadres, en participant notamment à l'accueil à la ville de ces derniers et au déroulement de carrière, à l'offre de formation, élément clé des parcours professionnels.

Par ailleurs, elle propose une prestation de coaching pour ceux prenant de nouvelles fonctions ou des responsabilités accrues, ou présentant un profil de poste particulier.

#### 4.1.2.3. Limites de la GPRH dans la gestion des « hauts potentiels »

Le service dédié et la revue des cadres qui est conduite par la DRH tendent à détecter les hauts potentiels parmi les cadres. Mais, la question reste posée du devenir de ces cadres une fois leur potentiel détecté.

#### **Quelle finalité réelle quand les hauts managers ne sont pas issus de la ville ?**

Dans son dernier rapport sur la gestion des ressources humaines, la chambre retient que la ville « *confie les emplois supérieurs dans une large mesure à des fonctionnaires de l'Etat qui monopolisent de fait tous les emplois les plus élevés aujourd'hui au détriment des cadres de la ville et de la FPT* ». Le constat a donc été fait que les cadres parisiens, s'ils suivent ces parcours dans lesquels la ville investit, n'accèdent que trop rarement aux emplois de direction supérieurs de la collectivité qui sont réservés *de fait* à des hauts fonctionnaires de l'Etat en détachement ou intégrés quelques années auparavant.

Le cas des administrateurs est particulièrement éloquent et fausse bien sûr les statistiques qu'affiche la ville. Il est donc permis de s'interroger sur l'intérêt qu'il y a de former des cadres à « *haut potentiel* », si les postes du « *top management* » ne leur sont pas de fait accessibles.

#### **Quelle finalité quand les cadres qui assument des responsabilités de terrain ne sont pas récompensés par l'accès aux emplois de management ?**

La DRH avait relevé que : « *aucun cadre occupant une fonction territorialisée n'a été nommé administrateur au tour extérieur depuis 1999, ce qui a pu être symboliquement mal ressenti*<sup>105</sup> », alors qu'elle en souligne par ailleurs l'importance pour la collectivité et les difficultés particulières. Il semblait que ces situations pouvaient toutefois trouver une solution avec la prise en compte des responsabilités dans les procédures de sélection, lors des procédures d'avancement aux grades de catégorie A +.

Ainsi un cadre occupant une fonction territorialisée a été nommé administrateur au tour extérieur en 2011. La nouvelle sous-direction travaille sur la constitution d'un vivier de haut potentiels, politique qui pourra avoir des effets sur le moyen terme.

La chambre relève la spécificité de cette action en direction des cadres supérieurs de la ville qui dépasse la simple gestion administrative des carrières pour aller vers un management prévisionnel des potentiels, en vue de l'amélioration des compétences des cadres intermédiaires.

---

<sup>105</sup> Source : Note MPPC - valorisation des carrières en services territorialisés- du 12 mars 2009.

Elle réserve, toutefois, son jugement sur l'efficacité des dispositifs mis en place du fait du caractère récent de ces actions. Elle souligne qu'il n'est pas démontré que ces mesures aient pour objectif de préparer les futurs dirigeants qui, pour l'essentiel, ne sont pas issus de la ville de Paris.

#### **Recommandation N ° 5**

La ville n'ayant fourni aucun élément de nature à étayer ses assertions concernant l'origine professionnelle de ses cadres dirigeants qui proviennent toujours majoritairement de corps d'Etat et non territoriaux ( parisiens ou d'autres collectivités territoriales ), la chambre recommande que les finalités de long terme des actions conduites en direction des cadres soient examinées, afin de tirer le meilleur parti de ces compétences dans lesquelles la collectivité aura investi tout au long de leur carrière.

#### **4.2. L'intégration des personnels techniciens, ouvriers et de service (Tos)**

La loi relative aux libertés et responsabilités locales<sup>106</sup> a opéré d'importants transferts de compétences et de moyens de l'Etat vers les collectivités territoriales. Environ 90 000 personnels techniciens, ouvriers et de service (Tos) de l'Education nationale ont ainsi été transférés dans les services des départements (collèges) ou des régions (lycées).

De nouvelles compétences en matière d'accueil, de restauration, d'hébergement d'entretien général et technique dans les établissements publics locaux d'enseignement ont été attribuées à ces collectivités. La loi leur a confié également la responsabilité du recrutement et de la gestion des personnels techniciens, ouvriers et de services de ces établissements.

En matière d'effectifs, le département de Paris s'est vu transférer plus de 700 agents des 110 collèges publics de la ville. L'impact n'a cependant pas été le même que dans les autres départements, dans la mesure où la collectivité parisienne est composée d'une commune et d'un département dont les services sont en grande partie communs. Les personnels Tos transférés au département de Paris ont ainsi rejoint dans les faits une collectivité de plus de 50 000 agents, ce qui, proportionnellement, a eu un impact bien plus faible que dans les autres départements.

Le conseil de Paris a été amené à adopter plusieurs délibérations concernant les statuts particuliers, les règles de recrutement, l'organisation et le temps de travail, le régime indemnitaire, la liste des emplois justifiant un logement de fonction. Les services parisiens ont dû également prendre en compte les préoccupations de personnels inquiets de leur transfert et dont la culture administrative était différente de celle de la collectivité parisienne.

Selon la DRH, « *la présence de personnels exerçant des fonctions similaires dans les écoles primaires n'a pas été un facteur de facilitation dans la mesure où ces personnels étaient répartis dans des corps différents relevant de directions distinctes. En outre, les métiers de la*

<sup>106</sup> Loi n° 2004-809 du 13 août 2004.

*restauration, présents chez les TOS se retrouvent dans les caisses des écoles pas dans les services de la ville<sup>107</sup> ».*

#### 4.2.1. L'accueil des nouveaux agents

La première étape du processus a été de prendre contact avec les personnels pour leur présenter la collectivité, et avec les autorités académiques pour définir les modalités du transfert. Des dispositions réglementaires ont ensuite été adoptées. Un chef de projet a été désigné pour le département de Paris.

##### 4.2.1.1. L'état des lieux lors du transfert

Selon les services qui ont été interrogés, *« la première difficulté a été d'établir un état des lieux exact des emplois et des personnels à transférer, qu'il s'agisse des personnes TOS eux-mêmes ou des personnels administratifs les gérant. Pour ce faire, la collectivité était forcément dépendante des informations fournies par le rectorat »*. Ce constat est commun à nombre d'autres collectivités.

*« Néanmoins, grâce à la mise en place d'un groupe de travail avec les chefs d'établissements, le département a pu recueillir des informations complémentaires. Aucun réajustement d'effectif n'a eu lieu dans cette première période<sup>108</sup> »*.

##### 4.2.1.2. Le processus suivi par la collectivité

L'accueil a commencé par une phase d'information des personnels concernés sur les conditions dans lesquelles leur détachement ou leur intégration s'effectuerait, la collectivité intervenant après que des informations auraient été communiquées par le ministère de l'Education nationale et les organisations syndicales, et en prenant soin de bien préciser les règles propres aux personnels des administrations parisiennes, qui ne correspondent pas toujours à celles applicables à la fonction publique territoriale de droit commun.

Un contact a ensuite été établi avec les organisations syndicales parisiennes qui de leur côté connaissaient mal à l'époque le monde de l'enseignement secondaire. A cet effet, l'administration a dû suggérer la présence de représentants des organisations syndicales de l'Education nationale à diverses réunions.

Sept réunions ont été organisées avec tous les personnels pour leur expliquer le processus de rattachement à la collectivité territoriale et pour entendre leurs préoccupations. En dehors des appréhensions inhérentes à tout changement, il est apparu à la collectivité que la difficulté essentielle résidait dans les nouvelles règles de mobilité des agents, ceux-ci n'étant plus pris en charge par un processus organisé au plan national.<sup>109</sup>

##### 4.2.1.3. Les statuts : une homologation irrégulière avec la fonction publique d'Etat

A l'instar de ce qui a été institué pour la fonction publique territoriale, le conseil de Paris a, dans un premier temps, voté des statuts particuliers pour les différentes catégories de personnels transférés. En 2005, les délibérations ont été adoptées fixant une homologation

---

<sup>107</sup> Source : réponse au questionnaire (page 2).

<sup>108</sup> Source : réponse au questionnaire complémentaire (page 7).

<sup>109</sup> Source : réponse aux questionnaires initial et complémentaire (page 7).

incertaine avec les statuts correspondants, comme l'indiquent les visas des décrets portant statuts des cadres d'emplois créés.

Le conseil de Paris a créé, en 2007, le statut particulier applicable au nouveau corps des adjoints techniques des collèges du département de Paris qui résulte de la fusion des corps créés précédemment.

Toutefois, la collectivité a fixé l'homologie de ce nouveau corps en choisissant une homologie avec la fonction publique d'Etat, alors même que la règle de « *l'emploi équivalent* » obligeait à une homologie avec le cadre d'emploi des adjoints techniques territoriaux des établissements d'enseignement qui avaient été créés pour cette réforme<sup>110</sup>. Cette modification de l'homologie, difficilement compréhensible, fragilise les dispositions statutaires prises par le conseil de Paris.

#### 4.2.2. Une intégration sans difficulté majeure

Pour le département de Paris, les effectifs de la catégorie C sont passés au moment du transfert de 537 agents à plus de 1 240. Ceci a porté la part de cette catégorie dans les effectifs départementaux de 23 à 37 %<sup>111</sup>. Néanmoins, la ville gérant déjà les personnels Tos des écoles primaires et maternelles, l'impact de ces transferts a été moins sensible que dans les autres départements.

##### 4.2.2.1. Les effectifs transférés

#### **Les personnels concernés par le transfert**

En décembre 2010, l'effectif des adjoints techniques de collèges s'élevait à 767 ETP pour 744 emplois budgétaires et 775 agents physiquement présents : 607 agents titulaires ou stagiaires du département de Paris (83 %), 125 agents de l'Education nationale détachés sans limitation de durée (17 %), trois agents détachés de la ville au département et 40 agents non titulaires recrutés pour effectuer des remplacements de titulaires absents<sup>112</sup>. A titre de comparaison, la part des personnels ayant opté pour l'intégration est de 68,4 % et celle des personnels détachés est de 31,6 % dans les autres collectivités territoriales<sup>113</sup>.

Les personnels titulaires sont à 73,8 % des agents d'entretien et accueil, à 8,3 % des agents spécialisés en restauration, à 5 % en revêtements et finitions et à 4,8 % en installations électriques. Les autres agents sont répartis entre sept autres spécialités (agencement intérieur, lingerie, magasinage des ateliers...) <sup>114</sup>.

#### **Les difficultés rencontrées**

Comme toutes les collectivités territoriales, le département a dû faire face à la question des remplacements d'agents absents qui n'était pas totalement maîtrisée par le ministère avant le transfert, ainsi que le Sénat avait pu le constater. Il s'est heurté à l'insuffisance des moyens consacrés par l'Education nationale au remplacement d'agents momentanément absents. Il lui a fallu tripler les effectifs de l'équipe de remplaçants et envisager des recrutements pour professionnaliser les remplaçants dans les métiers de la restauration et de la maintenance des

<sup>110</sup> Décret n° 2007-913 du 15 mai 2007.

<sup>111</sup> Source : extrait des débats du conseil de Paris sur la délibération n°2005-DRH G.

<sup>112</sup> Source : annexe n°14 du questionnaire complémentaire.

<sup>113</sup> Rapport n° 117 du Sénat consacré au transfert des personnels de l'Etat indique (page 24).

<sup>114</sup> Source : Annexe 15 du questionnaire.

bâtiments. Après analyse et réadaptation du format des services, le département a pu chiffrer le coût réel du remplacement des équipes à 50 agents, soit environ 1,5 M€.

Aujourd'hui, la gestion prévisionnelle des effectifs s'articule autour des prévisions de départs à la retraite qui sont, pour l'heure, en grande partie remplacés. Elle se heurte à l'incertitude sur la date de départ effective des agents. Aussi, le département procède à un suivi régulier de l'évolution de la pyramide des âges et interroge directement les agents de 59 ans et plus.

La tendance est au maintien du corps à son niveau actuel, mais des marges de manœuvre sont recherchées, notamment par la mise en place d'une brigade de remplacement efficace dans le domaine de la restauration. La collectivité parisienne étant très engagée dans la démarche métier, des fiches métiers ont été diffusées. Elles ont permis de clarifier les missions de ces personnels<sup>115</sup>

#### 4.2.2.2. Les relations avec les établissements et les personnels

##### **La convention prévue par l'article L. 421-23 du code de l'éducation**

Le département de Paris a passé des conventions avec chacun des 110 collèges de la ville, afin de déterminer les « *compétences respectives de la collectivité et de chacun des établissements publics locaux d'enseignement* ». Ces conventions, composées de 97 articles, contiennent des dispositions très précises sur le fonctionnement, l'équipement, les travaux, l'accueil, le service de restauration et la gestion des personnels relevant du département (gestion des emplois, recrutement, rémunération, carrière, organisation du travail, notation, discipline, formation, droit syndical...), l'hygiène et sécurité<sup>116</sup>.

##### **La communication avec les personnels, les gestionnaires et les chefs d'établissement**

Comme l'ensemble des collectivités, le département a fait le choix de contacts réguliers avec les Tos transférés, afin de mettre un terme à l'isolement de ces personnels dans la gestion antérieure, qui n'était pas sans conséquences sur la motivation et sur les absences au travail constatées par le Sénat dans les EPLE sous la gestion étatique. La liaison avec les personnels s'effectue par l'intermédiaire du journal de la direction des affaires scolaires (Dasco). Elle devrait s'améliorer avec la mise en place dans chaque collège, d'un poste informatique relié à l'internet et réservé aux adjoints techniques des collèges.

Des déplacements dans les établissements sont effectués en cas de besoin. Les gestionnaires sont réunis chaque année en séance plénière. Ils sont également réunis sur des thématiques particulières. Il en va de même avec les chefs d'établissement. En outre, un groupe de travail permanent avec les syndicats des personnels de direction des collèges est réuni par l'adjointe au maire de Paris en charge des affaires scolaires<sup>117</sup>.

##### **Le mouvement des personnels**

---

<sup>115</sup> Source : Réponse questionnaires initial et complémentaire.

<sup>116</sup> Source : Réponse questionnaires initial et complémentaire.

<sup>117</sup> Source : réponse au questionnaire complémentaire, page 9 (point 7).

Les modalités du mouvement ont constitué un grand changement pour les personnels de l'Education nationale, familiarisés à un mouvement annuel inter et intra académique fondé sur un mécanisme « *objectivisé* » de points attribués à chaque agent ouvrant automatiquement droit à la mutation, qui évolue vers un système de recrutement sur entretien individuel « *subjectif* » fondé sur la compétence professionnelle et la décision de la hiérarchie qui recrute.

Le mouvement annuel est organisé en deux temps : un premier mouvement se termine début mai. Les chefs d'établissement et les gestionnaires reçoivent les agents qui se sont portés candidats et qui leur paraissent les plus aptes à occuper les postes vacants. Ces responsables transmettent eux-mêmes à la direction des affaires scolaires les formulaires de mutation des agents qu'ils proposent de retenir, revêtus de leur avis motivé.

Une deuxième phase de mouvement est organisée sur la base des postes libérés à l'issue de la première. Enfin, les lauréats des tests et des concours seront affectés directement sur les postes restants à pourvoir à l'issue du mouvement.<sup>118</sup>

#### 4.2.3. Les perspectives

##### 4.2.3.1. Des perspectives de promotion lors de la réforme de la catégorie B

En 2011, le conseil de Paris a modifié la délibération relative au statut particulier et à l'échelonnement indiciaire applicables au corps des personnels de maîtrise de la commune de Paris, afin de permettre également une amélioration du déroulement de carrière des adjoints techniques de collèges et du CASVP, en ouvrant une voie de promotion dans un corps de catégorie B élargi et comprenant une nouvelle spécialité : la restauration.

Cette réforme a permis d'intégrer la problématique de l'encadrement intermédiaire de catégorie B. Propre à Paris, puisqu'il n'existe pas de cadre d'emploi équivalent dans la FPT, elle contribuera à améliorer la motivation des personnels qui assument des responsabilités et disposent de compétences professionnelles qui ne relèvent plus de la catégorie C<sup>119</sup>.

##### 4.2.3.2. La politique de santé et de sécurité de la ville de Paris

#### Les accidents de travail des Tos parisiens

Selon les données du bilan social, les adjoints techniques de collèges sont peu concernés par les accidents de travail et de trajet : 1,03 % en 2007, 1,22 % en 2008 et 1,66 % en 2009. A titre de comparaison, ces taux s'élevaient pour les autres adjoints techniques de la ville à 16,47 % en 2007 et à 15,96 % en 2008.

#### Les absences au travail

Ce corps est particulièrement touché par le problème des absences au travail<sup>120</sup>.

| Type d'absences    | A. T. des collègues | A. T. parisiens |
|--------------------|---------------------|-----------------|
| <b>Taux global</b> | 14,83 %             | 10,94 %         |

<sup>118</sup> Source : Annexes 23 et 25 du questionnaire complémentaire.

<sup>119</sup> Source : Réponse questionnaire complémentaire, page 10.

<sup>120</sup> Source : annexe n°16 au questionnaire complémentaire.

|                        |        |        |
|------------------------|--------|--------|
| <b>Compressibles</b>   | 7,39 % | 6,14 % |
| <b>Incompressibles</b> | 7,44 % | 4,79 % |

Il reste, cependant, inférieur aux taux d'absence d'autres corps de la ville. Globalement, les trois plus forts taux d'absence sont ceux des agents techniques de la petite enfance (18,25 %), des auxiliaires de puériculture (15,84 %) et des éboueurs (15,80 %)<sup>121</sup>. Par rapport aux autres collectivités, les données font état de taux d'absence pour ces personnels allant de 12 % à 20 %<sup>122</sup>.

Le département de Paris a engagé une politique très importante de santé et de sécurité au travail visant à réduire le nombre d'accidents et de maladies professionnelles, ainsi que les absences au travail, à anticiper et à accompagner les reconversions professionnelles. Aussi, les personnels des collèges bénéficient-ils du réseau de prévention mis en place par la ville, mais également du suivi médical et des nombreuses formations proposées.

#### 4.2.3.3. La politique de formation

Les adjoints techniques de collèges vont également pouvoir bénéficier de la politique de formation engagée par la ville de Paris, ce qui constitue un progrès majeur par rapport à leur ancienne situation. Chaque année, des catalogues « métiers » sont diffusés aux agents. En 2009, 614 agents des collèges avaient été formés, pour 550 en 2008<sup>123</sup>.

Le taux d'accès à la formation est de 51 %, ce qui est légèrement supérieur à la moyenne de la direction (49 %). S'agissant du nombre de jours de formation par agent, il est passé de 1,9 en 2007 à 2,7 en 2007, restant néanmoins en dessous de la moyenne de la direction (4,1 jours). Les absences aux stages des personnels de collèges restent toutefois importantes (22,9 % en 2009 contre 15,6 % pour l'ensemble de la direction, bien que celle-ci constate quelques améliorations).

Alors que les sessions d'accueil et d'information avaient mobilisé beaucoup d'agents en 2007 et 2008 durant la phase d'arrivée des personnels décentralisés, elles ont concerné peu d'agents en 2009. La formation continue de ces agents a progressé, quant à elle, de 51 % entre 2008 et 2009. On note une forte augmentation des stagiaires dans le domaine de la restauration scolaire (166 en 2009 pour 60 en 2008). Enfin, les agents vont également pouvoir bénéficier de la politique de promotion sociale (préparation aux concours, cours de perfectionnement) engagée par la ville.

#### 4.2.3.4. Les difficultés financières à venir : la non-compensation par l'Etat

Les personnels techniques ouvriers et de service affectés dans les collèges de Paris sont désormais dans une large proportion intégrés au sein de la collectivité attestant de la qualité de l'accueil et de la politique menée par le département de Paris.

Ils vont pouvoir bénéficier de l'ensemble des dispositifs engagés par la collectivité dans le cadre de la politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines en termes de formation, de promotion professionnelle, de mobilité professionnelle ou de santé et sécurité au travail.

<sup>121</sup> Source: bilan social 2009.

<sup>122</sup> Rapport d'information parlementaire n° 117 (page 22).

<sup>123</sup> Bilan de la formation du personnel élaboré par la Dasco (page 12).

Si le bilan paraît positif pour les personnels, le bilan financier du transfert reste défavorable à la collectivité parisienne. Elle a réalisé une étude sommaire faisant apparaître un différentiel de plus de 16,5 % entre la dotation versée par l'Etat au titre de la compensation de transfert (20,584 M€) et les charges en personnel du département de Paris (23,990 M€)<sup>124</sup>.

Cette difficulté n'est pas propre au département de Paris, mais n'en reste pas moins à prendre en compte pour la GPRH de ces personnels qui verra le glissement s'accroître avec leur vieillissement et les conséquences inévitables sur leur état de santé, compte tenu de l'historique de leur suivi professionnel.

Ce n'est pas tant le nombre des agents transférés qui a soulevé des problèmes que la nouveauté total des métiers, la démarche de large concertation et le nombre des intégrations. Il faut relever l'irrégularité dans le choix d'homologie retenue au moment de définir le statut des Tos départementaux, de même que l'importance des mesures d'accompagnement menées par le département de Paris en matière de santé au travail.

#### **Recommandation N ° 6**

La chambre demande de reconsidérer le choix de l'homologie étatique retenue pour le statut des personnels Tos, lors de leur intégration.

#### **4.3. Les recrutements dans les crèches**

La ville de Paris s'est engagée à développer, dans le cadre du programme de la mandature, les structures d'accueil de la petite enfance comprenant, notamment, la création de 4 500 nouvelles places de crèches, après les 5 800 places d'accueil collectif créées depuis 2001.

Au total, ce sont plus de 10 000 places nouvelles qui sont prévues pour la fin de l'actuelle mandature. 10 nouveaux établissements d'accueil (huit crèches collectives et deux structures multi-accueil) ont été créés en 2008 et 17 nouveaux établissements (11 structures municipales et six structures en gestion partenariales) en 2009<sup>125</sup>.

En conséquence, la collectivité doit mener une politique de recrutement massif dans le secteur de la petite enfance. Ces besoins, évalués à un millier de recrutements par an, sont accrus par l'importante mobilité du personnel, un tiers des auxiliaires étant actuellement en détachement<sup>126</sup>. La commune s'est lancée dans une politique ambitieuse de communication à destination des élèves et de partenariat auprès des établissements scolaires et des structures de formation.

En janvier 2010, elle a signé une convention pluriannuelle d'objectifs « *développement des formations aux métiers de la petite enfance* » avec le rectorat de l'académie de Paris et la région Ile-de-France. Elle vise à coordonner les moyens et les compétences des trois parties afin de parvenir à l'augmentation progressive du nombre de diplômés dans ce domaine.

<sup>124</sup> Source : réponse au questionnaire complémentaire, page 10.

<sup>125</sup> Source : Rapports d'activité 2008 et 2009 de la DFPE.

<sup>126</sup> Source : Réponse questionnaire.

#### 4.3.1. L'insuffisance de l'offre de formation

##### 4.3.1.1. Les besoins de la ville de Paris

Sur les trois métiers principaux exercés dans les structures de la petite enfance parisienne, les recrutements prévisionnels annuels à Paris sont estimés de la façon suivante pour la période 2009-2013.

|                                                       | <b>Auxiliaires de puériculture</b> |                  | <b>Educateurs de jeunes enfants</b> |                  | <b>Puéricultrices</b> |                  |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------|-------------------------------------|------------------|-----------------------|------------------|
| <b>Recrutements prévisionnels annuels 2009 / 2013</b> | <b>global</b>                      | <b>municipal</b> | <b>global</b>                       | <b>municipal</b> | <b>global</b>         | <b>municipal</b> |
|                                                       | 548                                | 467              | 107                                 | 77               | 75                    | 48               |

Soixante-quinze pour cent des recrutements prévus doivent être réalisés directement par la collectivité parisienne. Le solde entre le recrutement global et le recrutement communal correspond aux besoins évalués par les structures privées (crèches associatives, crèches d'entreprise ...)

##### 4.3.1.2. L'offre de formation insuffisante pour couvrir les besoins

Les effectifs des formations de niveau V (sous statut scolaire ou étudiants en lycée) menant aux métiers de la petite enfance proposées par la voie scolaire en lycées à Paris s'élevaient à la rentrée 2008 à 1 116 élèves pour le brevet d'enseignement professionnel (BEP) carrières sanitaires et sociales, 256 élèves pour le certificat d'aptitude professionnelle (CAP) petite enfance et 80 élèves pour le diplôme d'Etat d'auxiliaire de puériculture.

Les effectifs diplômés issus des instituts et des écoles apparaissent insuffisants au regard des besoins de la ville de Paris, mais également des employeurs sur le bassin d'emploi des auxiliaires de puériculture, en l'occurrence toute la région Ile-de-France. La région s'engage à maintenir les formations sous statut d'apprenti dans les sections existantes des centres de formation d'apprentis (CFA) et à en ouvrir de nouvelles en fonction des besoins.

Au regard de cette situation, la ville estime nécessaire un accroissement des formations diplômantes. Elle veille en particulier à la localisation à Paris d'une partie de l'accroissement de l'offre de formation. Pour répondre aux besoins de la collectivité parisienne en 2013, la ville a estimé qu'il serait nécessaire que soient formés chaque année, à Paris, les effectifs suivants<sup>127</sup> :

|                                            | <b>Auxiliaires de puériculture</b> | <b>Educatrices de jeunes enfants</b> | <b>Puéricultrices</b> |
|--------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| <b>Formations nécessaires annuellement</b> | 700                                | 300                                  | 211                   |

<sup>127</sup> Source : Annexe 1 de la convention tripartite.

#### 4.3.2. Une politique volontariste pour disposer de professionnels

La collectivité parisienne a engagé une politique très volontariste qui s'articule autour de deux axes : un partenariat avec l'académie de Paris et la région et la mise en place de dispositifs contractuels à destination des élèves.

##### 4.3.2.1. La convention pluriannuelle d'objectifs « développement des formations aux métiers de la petite enfance »

Cette convention est signée pour cinq ans entre l'académie de Paris, la région Ile-de-France et la ville. Elle est suivie par un comité de pilotage.

#### **Des obligations bien définies**

Selon les termes de l'article 1<sup>er</sup>, l'académie, s'engage, en concertation avec la région pour les formations initiales en lycées, à prendre en compte le niveau et les spécificités des besoins en formation parisiens pour la définition de la carte des formations du secteur de la petite enfance. La région contribue à une augmentation du nombre de diplômés dans les centres de formations sanitaires et sociales localisés à Paris et en Ile-de-France (CFA, lycées, centres de formations décentralisés...).

La ville s'engage, sur la base de l'évaluation pluriannuelle de ses besoins en recrutement à mobiliser ses moyens : accueil, en période de stage, des élèves formés dans les centres de formations localisés à Paris et en Ile-de-France, accroissement du nombre de contrats d'apprentissage. Elle participe à l'échange d'informations nécessaires à la construction d'une analyse prospective et s'assure que l'augmentation de l'offre réponde à ses besoins en matière de formation initiale et continue dans le domaine de la petite enfance.

#### **Le développement de l'information sur les métiers et les filières de formation**

Selon les stipulations de l'article 2, *« les signataires de la convention conviennent de la nécessité d'améliorer l'information délivrée aux élèves et aux étudiants, concernant la filière de la petite enfance. La ville s'engage à étudier la possibilité de développer les stages de découverte pour les élèves et étudiants, ainsi que la possibilité d'accueil d'enseignants dans le cadre de leur formation. Elle s'engage à proposer à des professionnels du secteur de la petite enfance de devenir conseiller de l'enseignement technologique ».*

#### **Une politique ambitieuse de formation professionnelle tout au long de la vie**

Selon les stipulations de l'article 4, la validation des acquis de l'expérience (VAE) est particulièrement encouragée pour trois diplômes : le CAP petite enfance, le diplôme d'Etat d'auxiliaire de puériculture et le diplôme d'Etat d'éducateurs de jeunes enfants. La ville développe la VAE à destination de ses agents. Elle se fixe l'objectif de 100 VAE par an pour le CAP petite enfance, 120 pour le diplôme d'auxiliaires de puériculture et 20 pour celui d'éducateurs de jeunes enfants (EJE).

Le dispositif VAE de la ville en vue de l'acquisition du CAP petite enfance a été mis en place en janvier 2011 : 10 agents techniques de la petite enfance et assistantes maternelles ont bénéficié d'un accompagnement de 24 heures. Des dispositifs similaires devaient être mis à l'œuvre à partir de juin 2011 pour les diplômés d'auxiliaires de puériculture, d'éducateurs de jeunes enfants et le Caferuis<sup>128</sup>.

#### 4.3.2.2. Les trois dispositifs de promotion professionnelle

la promotion professionnelle des agents parisiens est favorisée grâce à trois dispositifs : les postes d'élèves, les bourses destinées aux étudiantes et le partenariat avec les CFA<sup>129</sup>.

Les postes élèves permettent pour les agents qui en bénéficient le financement de leurs études et le maintien de leur rémunération pendant la durée de leur formation. En contrepartie, ils contractent un engagement de servir la collectivité parisienne. Ce dispositif est prévu dans le cadre des différents statuts particuliers des corps concernés. Des postes budgétaires élèves ont été créés : 110 pour les auxiliaires de puériculture, 22 pour les éducateurs de jeunes enfants, 30 pour les infirmières et 28 pour les puéricultrices.

Les bourses destinées aux élèves ne concernent que les auxiliaires de puériculture : le montant de la bourse est de 2 000 €, en contrepartie d'un engagement de servir deux années à l'issue de la nomination. Le nombre de bourses accordées est d'une centaine par an. Ces aides sont versées uniquement pour la formation aux diplômes d'Etat d'auxiliaires de puériculture.

Le partenariat avec le CFA s'est organisé, en 2003, avec la création d'une filière de formation d'auxiliaires de puériculture par l'apprentissage. Les apprentis auxiliaires sollicitent la ville pour effectuer leur apprentissage dans un établissement parisien.

Les effectifs sont variables en fonction des demandes, mais la ville s'est engagée à développer le nombre annuel de contrats d'apprentissage dans le secteur pour atteindre, en 2013, une moyenne de 150 auxiliaires de puériculture formées annuellement par cette voie. Ces apprentis sont rémunérés sur la base d'un pourcentage du Smic et se voient proposer des embauches à l'issue de leur formation en fonction des besoins de recrutement.

Il y a lieu de noter l'action proactive menée par la collectivité parisienne en partenariat avec la région Ile-de-France et l'académie de Paris, afin de relever le défi que représente la création massive de places d'accueil dans les établissements de la petite enfance.

--==oOo==--

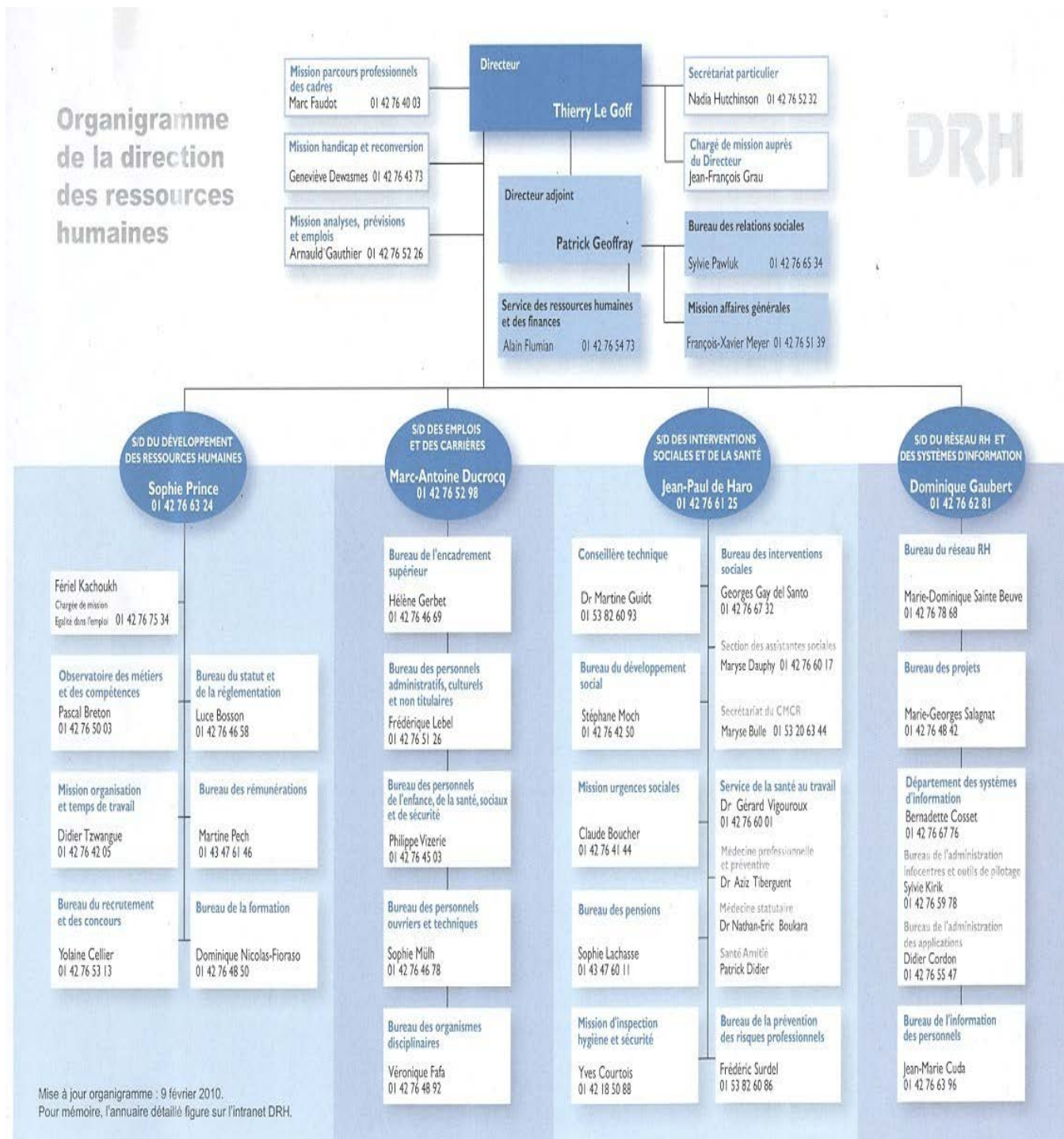
---

<sup>128</sup> Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale.

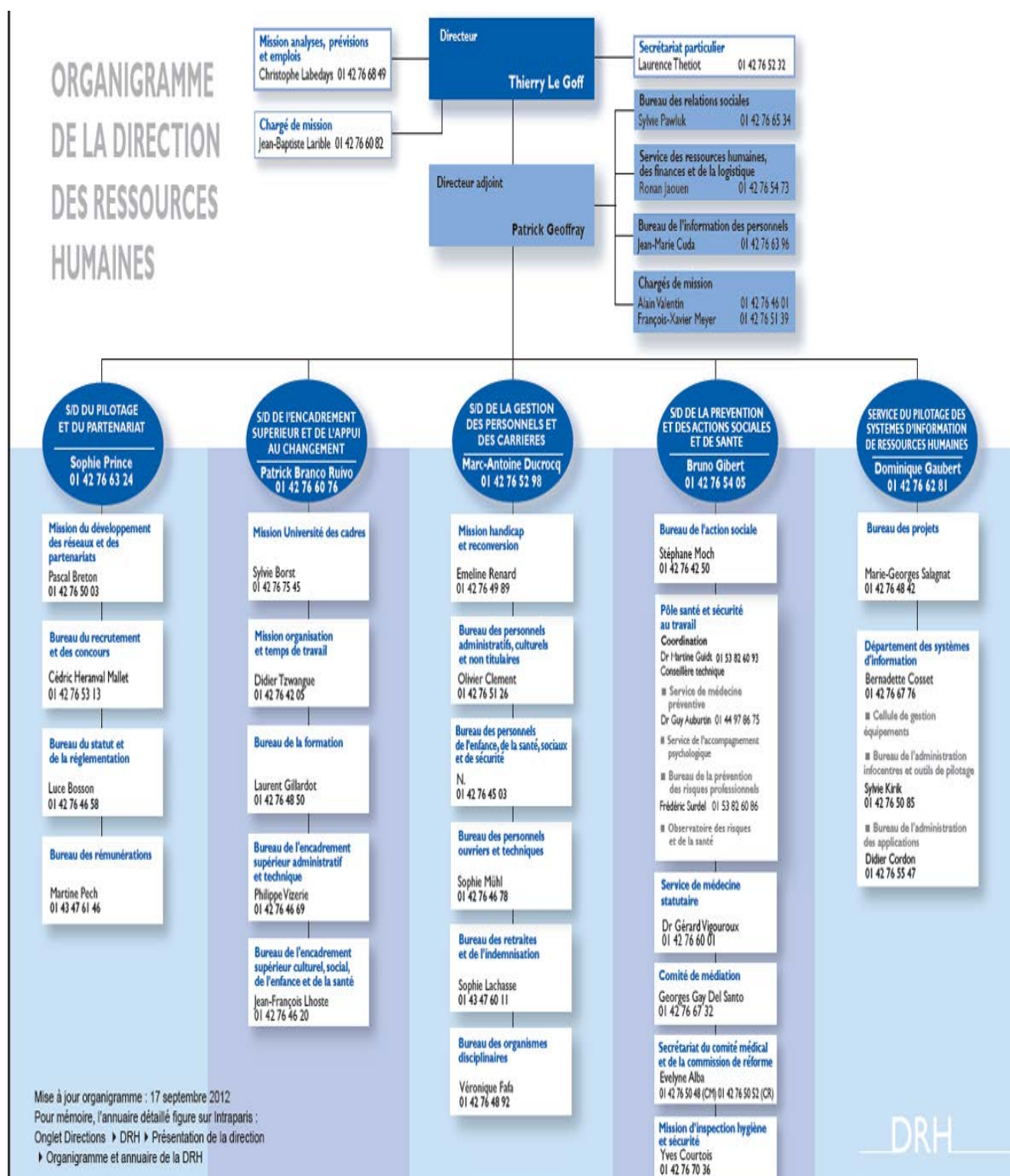
<sup>129</sup> Source : réponse au questionnaire complémentaire.

## Annexe n° 1 - Organigramme de la DRH de la ville de Paris

### Organigramme DRH en 2010



## Organigramme DRH en 2012



## Annexe n° 2 - Chronogramme du Projet GPRH de la ville de Paris

### Avant 2001 :

1996 : Etude d'organisation des services municipaux

1998 : Actions mises en œuvre ? - renforcement du rôle du secrétariat général  
- instauration d'un dialogue entre les directions  
- développement de plan de formation pour répondre aux besoins de la VP

### 2001 :

2001 : Rapport Arthur Andersen Novembre 2001

### 2002 :

2002 : Création de la mission Gpeec (En tant qu'organe)

### 2003 :

2003 : Rapport Deloitte & Touche 2002, nous disposons d'une version éditée le 17 janvier 2003.

### 2004 :

1<sup>er</sup> mars 2004 : Instruction relative à la santé sécurité au travail

### 2005 :

2005 : Installation de l'Observatoire des métiers

Mars 2005 : Lancement démarche métiers par séminaire.

2005 : Etablissement du premier document budgétaire pluriannuel.

### 2006 :

1er janvier 2006 : Lancement du Volet 1 de RH21 : *Gestion Administrative, Paie.*

1er juillet 2006 : Déploiement de l'application « Prorisq » : Accidents du travail.

2006 : Mise en place des ratios promus / promouvables à la ville de Paris.

Lancement de la modernisation des entretiens annuels des cadres

2006 : Mise en place d'un comité central hygiène et sécurité

### 2007 :

7 janvier 2007 : Création de la Mission Parcours Professionnels des Cadres

Automne 2007 : Observatoire des métiers et des compétences.

Nov. 2007 – Nov. 2011 : RH 21 Volet 2 « plate forme décisionnelle » ETAPE 1 ET 2 :

- Marché d'acquisition de l'outil de pilotage *Cognos*,

- Implémentation de 2 *Référentiels partagés DVD et DFPE.*

2007 : Création de la Mission Handicap et reconversion

**2008 :**

Janvier 2008 : Marché d'AMOA notifié ( bureau des projets de la DRH (SIRH Volet 2).

Février 2008 – Novembre 2010 : Mise en ligne des fiches métiers sur l'intranet de la collectivité

Septembre 2008 – Juillet 2010 : Lancement des entretiens de carrière des cadres

Octobre 2008 : Rapport d'étape de la Mission Parcours des cadres :  
Diagnostic et plan d'action en direction des cadres A

2008 : Plan de formation des cadres  
Lancement de la démarche de revue des cadres

**2009 :**

Janvier 2009 : Mise en place de l'Info-Centre AT/MP (accidents du travail / maladies professionnelles).

Avril 2009 : Référentiel des compétences : 1<sup>er</sup> Séminaire de travail.

Juin 2009 : - Accord cadre de développement et intégration d'applications dans le cadre d'un outil d'aide à la décision » RH21 Volet 2 /2<sup>ème</sup> phase de mise en place des Décisionnels RH,  
- Accord cadre qui définit la réalisation et l'intégration progressive dans la plate forme décisionnelle.

Mars à décembre 2009 : Réalisation de la 1<sup>ère</sup> Revue des cadres : 352 situations individuelles analysées

2009 : Lancement du Plan pluriannuel de santé et sécurité au travail

**2010 :**

Avril 2010 : RH 21 Volet 2 Décisionnel Tranche 1 : Domaine pilotage des effectifs, lot 1 : *Gestion des effectifs* fin de marché 6 octobre 2011 mise en production 29 avril 2011.

12 mai 2010 : *Accord-cadre formation.*

Novembre 2010 : Fin de la mise en ligne des fiches métiers sur l'intranet de la collectivité au fur et à mesure de leur finalisation.  
Rencontre annuelle des cadres : lancement de l'Université des cadres

**2011 :**

Février 2011 : Finalisation du Référentiel des compétences.

1er trimestre 2011 : Mise en place de l' Université des cadres.

Mai 2011 : Mise en production Lot 1 RH21 « Gestion des effectifs ».

Juin 2011 : Système d'information décisionnel RH – gestion des effectifs.

Juin 2011 : FMCR – Palier 1 : - Mise en œuvre du socle technique du portail RH,  
- Mise en libre service des fonctionnalités de la gestion de la formation à tout agent,  
- Expérimentation de l'accès en libre service du domaine de la gestion des métiers et des compétences – (le lot formation est mis en service en milieu d'année afin de réparer les plans de formation et le DIF de l'année suivante).

Novembre 2011 : Livraison de RH21 Volet 2 « plate forme décisionnelle » ETAPE 1 ET 2,  
Marché d'acquisition de l'outil de pilotage *Cognos* (licence utilisateur architecture technique),  
Implémentation de 2 *référentiels partagés DVD et DFPE*.

2011 : Négociation d'un Accord relatif à la santé au travail sur la base du programme pluriannuel santé au travail

**2012 :**

Début 2012 : Organisation de la DRH

- Réorganisation de la sous-direction de la prévention, des actions sociales et de la santé
- Création de la sous-direction de l'encadrement supérieur et de l'appui au changement
- Intégration de la démarche métiers au sein de la MAPE

Printemps 2012 : Négociation collective

- Signature de l'accord-cadre santé sécurité au travail : février 2012
- Négociation d'un accord cadre âges et générations : mai 2012-début 2013

Juin 2012 : Déploiement FMCR Palier 2 : mise en œuvre des fonctionnalités :

- Gestion des recrutements hors concours,
- Examens professionnels,
- Accès en libre service à la gestion des métiers et des compétences.

Fin 2012 :

RH21 Volet 2 Décisionnel Tranche 1 : Mise en place de :  
- Domaine pilotage des effectifs, lot 2 : *Domaine Gestion de la masse salariale*  
- Domaine pilotage des effectifs, lot 3 : *Domaine Evolution de carrière.*  
- Domaine pilotage des effectifs, lot 4 : *Domaine Suivi des vacations.*  
- Domaine pilotage des effectifs, lot 5 : *Domaine Analyse et projection des flux.*

RH21 Volet 2 Décisionnel Tranche 2 : Mise en place de :  
- Domaine *Handicap.*  
- Domaine *Absences.*  
- Domaine *Accidentologie.*

**2013 :**

Accord cadres :

1<sup>er</sup> semestre : signature de l'accord cadre âges et générations  
Préparation de la renégociation de l'accord cadre formation

Système d'Information :

RH21 Volet 2 Décisionnel Tranche 1 : Mise en place de :  
- Domaine pilotage des effectifs, lot 2 : *Domaine Gestion de la masse salariale*

RH21 Volet 2 Décisionnel Tranche 1 : Suite évaluation des livraisons, décision de poursuite :  
- Domaine pilotage des effectifs, lot 3 : *Domaine Evolution de carrière.*  
- Domaine pilotage des effectifs, lot 4 : *Domaine Suivi des vacations.*  
- Domaine pilotage des effectifs, lot 5 : *Domaine Analyse et projection des flux.*

RH21 Volet 2 Décisionnel Tranche 2 : *Domaine Handicap.*  
*Domaine Absences.*  
*Domaine Accidentologie.*

Métiers :

1<sup>er</sup> semestre : ateliers sur les spécialités pour simplifier l'utilisation des données métiers  
Ateliers sur l'homogénéisation des compétences pour faciliter la cartographie des aires de compétence

|               |
|---------------|
| <b>2014 :</b> |
|---------------|

**S I (projection actuelle)**

|                                           |                                         |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------|
| RH21 Volet 2 Décisionnel Tranche 1 :      | Mise en place de :                      |
| - Domaine pilotage des effectifs, lot 2 : | Domaine Gestion de la masse salariale   |
| - Domaine pilotage des effectifs, lot 3 : | Domaine Evolution de carrière.          |
| - Domaine pilotage des effectifs, lot 4 : | Domaine Suivi des vacances.             |
| - Domaine pilotage des effectifs, lot 5 : | Domaine Analyse et projection des flux. |

|                                      |                    |
|--------------------------------------|--------------------|
| RH21 Volet 2 Décisionnel Tranche 2 : | Mise en place de : |
| - Domaine Handicap.                  |                    |
| - Domaine Absences.                  |                    |
| - Domaine Accidentologie.            |                    |

### Annexe n° 3 : CARTOGRAPHIE DES DOMAINES DES R H

