

RAPPORT

**AUDIT DE LA REORGANISATION
DES POOLS DE CONDUCTEURS**

N° 11-17

- Août 2011 -

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur général

[.....], Chargée de mission

Le Maire de Paris
11.17

28 MARS 2011

NOTE

à l'attention de Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

Depuis le début de l'année, la fusion des deux pools de chauffeurs (administratif et du Conseil de Paris) est entrée dans une phase opérationnelle avec le regroupement sur un seul site de la maîtrise et des assistants d'exploitation.

Cette nouvelle organisation nécessite un lourd travail d'harmonisation des pratiques et du suivi des prestations tant pour la mise en place des cycles de travail que pour l'attribution des missions.

Ces bouleversements créent une certaine tension au sein des personnels qui pourrait être préjudiciable au bon fonctionnement du service alors que l'objectif est d'obtenir à terme une véritable certification de la qualité du service rendu.

Après les premiers mois de fonctionnement, il convient de faire un point d'étape sur la mise en place de cette nouvelle organisation avec une analyse historique des modes de gestion avant le 1^{er} janvier 2011 pour les deux pools, les améliorations déjà apportées et les éventuelles pistes à explorer afin d'aider l'encadrement des Transports Automobiles Municipaux à parfaire le dispositif à mettre en place.

Je souhaite que vous puissiez me rendre votre rapport en juin 2011.

Très cordialement



Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHESE

RAPPORT d'AUDIT

DE LA REORGANISATION DES POOLS DE CONDUCTEURS

Le service de conduite des personnalités, consistant jusqu'alors en la mise à disposition d'un chauffeur attitré à toute personnalité prédéfinie, a été transformé en 2001 en deux pools, le pool du Conseil de Paris, chargé de la conduite des élus, et le pool administratif, chargé de celle des membres du cabinet, du secrétariat général et des directeurs, répartis sur trois sites (deux différents à l'Hôtel de Ville et un rue de Bercy puis rue de Cîteaux, dans le 12^{ème} arrondissement).

Ces pools ont fait l'objet d'un regroupement en janvier 2011, dans la perspective d'une mutualisation des moyens et d'une rationalisation de leur fonctionnement dans un contexte de baisse tendancielle des effectifs.

Le pool comprend désormais : un ingénieur chef de projet, un chef d'exploitation, trois agents de maîtrise, huit assistants d'exploitation (7,5 ETP, dont une adjointe administrative), 84 conducteurs (répartis en binômes et monômes) dont un plus particulièrement chargé de la gestion et du suivi des véhicules.

Le coût de ce service est de 5,7 M€ pour 28 000 courses effectuées annuellement.

Les principaux constats à l'origine de la réforme ont été :

- une différence notable des rythmes de travail des conducteurs ;
- une grande variété des régimes indemnitaires et des rémunérations ;
- une sous-activité entre 13h et 16h concomitante à la présence massive de conducteurs et un sous-effectif le matin (avant 8h) et le soir (après 20h) comblé par le recours aux heures supplémentaires ;
- des modes de fonctionnement spécifiques à chaque entité (supports, outils informatiques différents, listes des ayants droit plus ou moins restrictives selon les pools) ;
- des conditions de travail insatisfaisantes en termes de locaux (sauf rue de Cîteaux).

Une étape intermédiaire, liée à un problème de sous-effectifs, a précipité la mise en œuvre du projet avec la réunion provisoire des pools dans des locaux de l'Hôtel de Ville, dès janvier 2011 alors que le regroupement définitif de l'ensemble du service était prévu mi-juillet 2011 dans les locaux du 4 rue de Lobau.

Il résulte, principalement, de la fusion des pools mise en place en janvier 2011 :

- l'élargissement de l'amplitude horaire de l'activité du service (7h/24h) ;
- la suppression des heures supplémentaires de nuit et la réduction partielle de celles de jour par la création de nouveaux rythmes de travail ;
- le retrait de la faculté de remiser leur véhicule de service à domicile à plus d'un quart des conducteurs, qui se sentent injustement pénalisés et se trouvent en pratique dans

la quasi incapacité d'effectuer des heures supplémentaires, au moins avant la prise de service ;

- la déstabilisation et la démotivation du personnel, quel que soit l'échelon auquel il se situe, traduisant une perte de confiance envers la hiérarchie ;
- l'insatisfaction des usagers du fait de la désorganisation du service qui a résulté de l'ensemble de ces mesures.

Pour restaurer un climat de confiance au sein du service et apaiser le mécontentement des utilisateurs du service, l'Inspection générale recommande de lever d'urgence deux points de blocage :

- l'un concernant les utilisateurs, à savoir confirmer toute réservation aux secrétariats et aux personnalités, avec les coordonnées des conducteurs affectés à chaque mission ;
- l'autre consistant à prévoir de nouveau, pour les 23 conducteurs de jour (8h/20h), la faculté de remiser à domicile leur outil de travail (le véhicule), à condition d'accepter de faire des heures supplémentaires en débord, en fonction des besoins du service et dans l'attente de la mise en place d'une organisation pérenne des horaires d'ici à la fin de l'année 2011.

Elle propose, par la suite, pour l'essentiel :

- d'organiser une concertation avec les personnels pour tirer le bilan des régimes horaires en place en termes d'adaptation aux besoins des bénéficiaires, de respect de la réglementation de la durée du travail et d'équilibre des sujétions et adopter une organisation équitable et plus simple ;
- de revoir les rythmes de travail des agents de maîtrise et accélérer le recrutement d'assistants d'exploitation ;
- de définir le champ d'intervention des différents échelons hiérarchiques de manière claire, de façon à ce que les agents soient parfaitement conscients de leurs prérogatives et obligations ;
- de prévoir une charte de l'utilisateur et redéfinir les droits d'accès au service ;
- de passer un marché pour bénéficier d'un service additionnel de taxi afin d'assurer une prestation sur des plages horaires mal couvertes ou éviter des refus secs en cas de pic d'activité en journée.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
1. LA CONDUITE DU PROJET DE REORGANISATION DES POOLS S'EST REVELEE DELICATE DU FAIT D'UNE PREPARATION INSUFFISANTE	5
<i>1.1. Le projet</i>	<i>5</i>
1.1.1. Historique	5
1.1.2. Passer d'une mise à disposition temporaire de conducteurs à un « taxi municipal »	6
1.1.3. Réaliser des gains de productivité et des économies d'échelle dans un contexte de baisse tendancielle des effectifs	7
<i>1.2. La mise en place de la nouvelle organisation.....</i>	<i>9</i>
1.2.1. Le regroupement des trois entités en une seule étape, dans un lieu provisoire	9
1.2.2. Les assurances données au personnel	10
1.2.3. L'organisation mise en place	11
2. EN 2011, L'ACTIVITE DU POOL FUSIONNE EST DEVENUE INSATISFAISANTE, CE QUE LES EVOLUTIONS PROJETEES NE POURRONT RESOUDRE SEULES	13
<i>2.1. Le service rendu</i>	<i>13</i>
2.1.1. La typologie des clients.....	13
2.1.2. La nature des courses	14
2.1.3. La variabilité de la charge quotidienne d'activité	15
2.1.4. L'insatisfaction des clients	17
2.1.4.1. Les élus	18
2.1.4.2. Les directeurs	19
<i>2.2. L'analyse du processus actuel de conduite des personnalités</i>	<i>19</i>
2.2.1. La réalisation de la prestation.....	20
2.2.1.1. Réserver.....	20
2.2.1.2. Affecter une course	21
2.2.1.3. Confirmer la réservation	23
2.2.1.4. Se trouver au lieu et à l'horaire prévus	25
2.2.1.5. Assurer la course	26
2.2.1.6. Se (re)mettre à disposition de l'exploitation	26
2.2.2. Le rôle du service technique organisateur de la prestation	27
2.2.2.1. Communiquer aux clients et traiter leurs plaintes.....	27
2.2.2.2. Faire remonter les données et problèmes pour les maîtriser	28
2.2.2.3. Définir l'organisation et les moyens.....	28
2.2.2.4. Motiver et informer les conducteurs et l'exploitation	29
<i>2.3. Les perspectives futures.....</i>	<i>30</i>
2.3.1. L'installation dans les nouveaux locaux 4, rue de Lobau.....	30
2.3.2. La réservation informatisée	31
2.3.3. L'informatique embarquée	31

3. LA SITUATION SOCIALE EST PROFONDEMENT DEGRADEE	33
3.1. L'activité des personnels et leurs rythmes de travail	33
3.1.1. Une activité discontinue par nature	33
3.1.2. La volonté de faire évoluer les rythmes de travail dans un contexte historique contraignant	34
3.1.2.1. Les conducteurs	34
3.1.2.2. Les assistants d'exploitation	36
3.2. La remise en ordre d'avantages accessoires.....	37
3.2.1. Les pratiques passées	37
3.2.1.1. Les heures supplémentaires des assistants d'exploitation en binôme	37
3.2.1.2. Les plateaux repas et les jours dus des conducteurs en binôme de nuit	38
3.2.2. Les difficultés actuelles en matière d'heures supplémentaires.....	38
3.2.2.1. La réduction du nombre d'heures effectuées	38
3.2.2.2. La limitation des possibilités d'effectuer des heures supplémentaires en débord40	
3.3. La non acceptation des mesures de réorganisation des cycles de travail.....	41
3.3.1. La différenciation des conducteurs selon leurs possibilités de remisage à domicile du véhicule de service	41
3.3.2. Un écart important par rapport à la cible de répartition des conducteurs selon les créneaux horaires à couvrir	42
3.4. La perte de confiance des personnels envers la hiérarchie	43
4. LE SERVICE DOIT CONNAITRE DES CHANGEMENTS RAPIDES ET MANIFESTES POUR RETROUVER LA STABILITE ET LA SERENITE QUI LUI SONT NECESSAIRES	45
4.1. Restaurer la capacité de satisfaire la demande dans le respect de la réglementation	45
4.1.1. Optimiser l'offre de déplacements	45
4.1.2. Réguler la demande de déplacements	47
4.2. Définir une organisation qui garantit la qualité de la prestation	48
4.2.1. Le management du pool	48
4.2.2. La planification des courses et la circulation de l'information	50
LISTE DES RECOMMANDATIONS	52
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES.....	54
PROCÉDURE CONTRADICTOIRE	
ANNEXES	

INTRODUCTION

L'Inspection générale a été saisie le 20 mars d'une mission relative à la fusion des pools de conducteurs des personnalités de la Ville de Paris mise en œuvre à partir de janvier 2011. Il est demandé de faire un point d'étape des améliorations déjà apportées sur la base d'une analyse rétrospective de la gestion antérieure. Il est également demandé pour le présent et l'avenir proche d'identifier des pistes à explorer par l'encadrement du Service Technique des Transports Automobiles Municipaux (ST-TAM) pour l'aider à parfaire le dispositif issu de la réforme.

Marquant le début de la mission, une première réunion d'explicitation des attentes s'est tenue le 7 avril 2011 avec le directeur de la Direction de l'Immobilier, de la Logistique et des Transports (DILT) sous l'autorité duquel est placé le ST-TAM. Le 14 avril, un premier rendez-vous avec le chef du ST-TAM a constitué le point de départ des travaux de la mission.

En dehors des informations documentaires fournies par le ST-TAM de manière diligente, la mission a nécessité l'organisation d'entretiens avec l'ensemble de la ligne hiérarchique ainsi qu'avec les représentants des personnels au comité de suivi¹ de la réorganisation des pools (CFDT, CGT et UNSA). Parmi les acteurs du dispositif, outre le chef du ST-TAM et son adjoint, ont été rencontrés l'ensemble des cadres : l'ingénieur chef de projet et chargé de la division des offres de déplacement, le chef d'exploitation et les trois agents de maîtrise. Les huit assistants d'exploitation² chargés de donner suite aux demandes de réservation en affectant un conducteur à la réalisation de la course. Un échantillon a également permis la réalisation d'entretiens individuels avec dix conducteurs (sur 83), un onzième ayant souhaité être reçu pour évoquer un problème lié à son affectation à la suite d'une promotion et un douzième pour nous livrer son témoignage sur ses difficultés. L'échantillon a été constitué en tenant compte de la provenance des personnes (pool du Secrétariat Général du Conseil de Paris – SGCP -, pool administratif et antenne de Cîteaux), de leur ancienneté dans l'organisation et de leurs horaires de travail, notamment. Ces entretiens ont fait l'objet de comptes-rendus soumis aux personnes interrogées pour approbation de la transcription synthétique de leurs propos. Au total, le tiers des personnels du ST-TAM concernés a été rencontré.

Un bref questionnaire de satisfaction a également été envoyé par courriel aux adjoints au Maire et présidents de groupe du Conseil de Paris ainsi qu'à la secrétaire générale, aux secrétaires généraux adjoints, directeurs généraux et directeurs représentant les ayants droit principaux, à défaut d'en constituer la majorité effective, de la prestation de conduite des personnalités assurée par le pool.

¹ Ce comité, mis en place par la DILT, est présidé par son directeur et composé de membres de la direction, de responsables du ST-TAM et de représentants des organisations syndicales. Il est chargé de suivre les effets découlant de la réorganisation des pools. Sa fréquence de réunion est bimestrielle. Il s'est tenu le 17 mars et le 20 mai 2011.

² 7,5 Equivalent Temps Plein (ETP).

Une visite des locaux actuels ainsi que du chantier des futurs locaux du service s'est déroulée le 21 avril.

Une observation *in situ* a par ailleurs été effectuée dans la salle d'exploitation le 16 juin, dans la tranche horaire (17h-20h), considérée comme correspondant à la pointe d'activité, lorsque les secrétariats des personnalités appellent ou envoient des demandes de réservation pour le lendemain et que la planification des opérations doit être élaborée.

Ces différentes approches ont mis en évidence les difficultés réelles et nombreuses auxquelles la mise en œuvre du projet de fusion des pools est confrontée.

Il est dès à présent nécessaire de préciser que la fusion, si elle concerne deux entités administratives – le pool du SGCP et le pool administratif –, regroupe en pratique trois entités physiques, deux domiciliées à l'Hôtel de Ville et une rue de Cîteaux. Cette circonstance a certainement augmenté le coefficient de complexité de la réforme, une clarification et une harmonisation des pratiques et outils se révélant nécessaire.

En termes d'effectifs, la fusion a concerné une centaine d'agents, volume à la fois relativement important par rapport à la taille des trois entités fusionnées mais néanmoins susceptible de permettre, en théorie, un accompagnement des modifications prenant en considération la situation de chacun d'entre eux.

Les résultats de la mission sont présentés en quatre temps : la conduite du projet ; l'activité du pool en 2011 ; un approfondissement sur la situation sociale ; enfin les principaux constats et les recommandations qui en découlent.

1. LA CONDUITE DU PROJET DE REORGANISATION DES POOLS S'EST REVELEE DELICATE DU FAIT D'UNE PREPARATION INSUFFISANTE

Le projet doit être resitué à partir de son historique et de ses objectifs avant de présenter ses modalités d'organisation.

1.1. Le projet

1.1.1. Historique

Avant 2001, les conducteurs de personnalités de la Ville de Paris étaient affectés « en pied », c'est-à-dire à la disposition d'une personnalité dont ils dépendaient totalement pour la gestion de leur temps.

Les utilisateurs étaient :

- les élus (maire, adjoints et maires d'arrondissement) ;
- les membres du secrétariat général et du cabinet du maire ;
- les directions municipales.

Trois structures distinctes du ST-TAM, correspondant à chaque catégorie d'utilisateurs, géraient alors les conducteurs d'automobiles (CDA) sur la base de régimes classiques (mode journée), assortis de forfaits d'heures supplémentaires, éventuellement complétés de rémunérations spécifiques lors des débords enregistrés.

A partir de 2001, dès le début de la nouvelle mandature, ce principe de fonctionnement est remis en cause à l'occasion de la mise en application de l'accord d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT). Le système des chauffeurs en pied est supprimé et remplacé par des régimes de binômes³ et de monômes⁴, définis par la délibération du Conseil de Paris du 18 décembre 2001 : elle en fixe les détails et rappelle, qu'en application du décret n° 2000-815 du 25 août 2000, l'emploi du corps de conducteurs est reconnu impliquer un temps de présence supérieur au temps de travail effectif⁵.

³ Le binôme est un mode d'activité à durée étendue (deux conducteurs par voiture qui exercent leur activité en alternance une semaine sur deux). Ils interviennent sur une plage horaire de disponibilité de 12h15 calée dans une amplitude horaire de 16h (entre 8h et 24h), en particulier dans le respect de l'obligation réglementaire des 11 heures de repos entre deux journées de travail parmi d'autres règles du code du travail. Ils effectuent des permanences ou des astreintes, le samedi, le dimanche et la nuit. Le changement de conducteur est effectué le jeudi midi avec la transmission des informations. Dans le cadre de l'annualisation du temps de travail, ils sont dans l'obligation de restituer 13 jours à l'administration, à effectuer au moins pour moitié le dimanche et les jours fériés et le restant en semaine.

⁴ Le monôme, constitué d'un conducteur par voiture, est soumis à une plage horaire quotidienne de disponibilité de 8h33 (hors pause méridienne), calée dans une amplitude horaire de 12h (entre 8h et 20h).

⁵ Source : DILT/CTP TAM du 12 janvier 2011.

1.1.2. Passer d'une mise à disposition temporaire de conducteurs à un « taxi municipal »

Désormais, les conducteurs sont affectés aux personnalités, identifiées selon leur fonction comme des ayants droit⁶, le temps d'une mission ou d'une course. Ne sont pas concernés le maire et les maires d'arrondissement pour lesquels est maintenu le principe des conducteurs en pied (38)⁷.

Trois systèmes de réservation centrale sont alors créés permettant d'enregistrer la demande, d'affecter un conducteur à une mission, de la confirmer en retour. Cette planification des déplacements des conducteurs, effectuée en salle d'exploitation⁸, intègre leur rythme de travail et globalise les heures de présence effectuées par chacun d'entre eux. Un document attestant de l'affectation et de l'exécution de la mission est appelé « feuille de route ». Y figurent les informations essentielles : le numéro de la course, le nom du passager, la date et le lieu de la prise en charge, l'heure du rendez-vous et de départ, l'heure de retour à la base et l'heure de fin de mission⁹.

Le système fonctionne désormais sur la base de la création de deux pools de conducteurs, placés chacun sous la responsabilité d'un chef d'exploitation¹⁰, assisté par un agent de maîtrise¹¹, encadrant les assistants d'exploitation¹², chargés du bon fonctionnement des réservations et de leur satisfaction. Ce sont :

- le pool « Conseil de Paris » chargé des demandes de l'ensemble des adjoints au maire. Les 46 conducteurs à sa disposition sont gérés par le SGCP. La salle d'exploitation est située au 1^{er} sous-sol du parking SAEMES «Hôtel de Ville», situé sous le parvis, proche du sas d'accès au parking des élus ;
- le pool « administratif » chargé des demandes des membres du cabinet, du Secrétariat général et des directions. Les 80 conducteurs qui le composent relèvent du ST-TAM pour leur gestion opérationnelle. Le pool administratif est installé sur deux sites, l'un à l'entresol de l'Hôtel de Ville qui gère les demandes du cabinet et

⁶ Les ayants droit sont les élus adjoints au maire, le cabinet, le secrétariat général, les directeurs et directeurs adjoints ; mais cette population est dans les faits étendue à diverses autres personnes, activités ou besoins.

⁷ Les conducteurs du Maire, de la première adjointe et des maires d'arrondissement, en pied, n'entrent pas dans le champ de la mission.

⁸ La salle d'exploitation ou bureau est équipée d'ordinateurs, de téléphones et de fax pour enregistrer et satisfaire les demandes.

⁹ Afin d'attester de la réalité des éléments de la course – notamment l'heure de dépose – cette feuille était en principe à faire signer par les passagers ; cette pratique est tombée en désuétude malgré l'attente de la hiérarchie du ST-TAM, ne permettant plus à ce jour de procéder à des affectations de temps sur les passagers ni de temps écoulé entre la dépose et le retour garage – ce qui ouvre une porte à certaines dérives.

¹⁰ Un chef d'exploitation est un agent de catégorie A de la filière ouvrière. Il supervise en l'occurrence l'ensemble des agents chargé de la conduite des personnalités.

¹¹ L'agent de maîtrise, de catégorie B, est chargé d'encadrer les assistants d'exploitation et les conducteurs et de veiller au bon fonctionnement de la salle d'exploitation.

¹² L'assistant d'exploitation, de catégorie C, appartient au corps des conducteurs. Il est toutefois détaché dans un emploi fonctionnel en raison de compétences particulières reconnues en gestion. Il assure ainsi l'enregistrement des demandes, la planification des missions comme la gestion des véhicules et du parking.

du secrétariat général, l'autre rue de Bercy puis rue de Cîteaux, dans le 12^{ème} arrondissement, qui traite les demandes des directions.

Au premier trimestre 2002, les deux pools et l'antenne directions comptaient 126 CDA dont la répartition des rythmes de travail était la suivante :

Tableau 1 : Répartition des conducteurs selon leur rythme de travail en 2002

Pools	Nombre de CDA en binômes	Nombre de CDA en monômes	Total
SGCP	39	7	46
Cabinet/SG	25	10	35
Directions	30	15	45
Total	94	32	126

Source : ST-TAM

Dès janvier 2007, l'effectif des CDA est passé à 100 agents, du fait d'un certain nombre de départs (retraite, reclassement, mobilité, etc.) : le nombre reste constant au pool SGCP avec 46 agents tandis que celui du pool administratif se réduit à 54 CDA.

1.1.3. Réaliser des gains de productivité et des économies d'échelle dans un contexte de baisse tendancielle des effectifs

Le contexte général de restriction budgétaire, associé au changement de direction et à la réorganisation du ST-TAM fin 2008, rend nécessaire une réflexion sur l'amélioration du service rendu aux personnalités¹³ et son évolution en optimisant la performance économique de l'ensemble, compte tenu de son coût pour la collectivité parisienne. En 2010, il est de 5,7 M€ pour 28 000 courses effectuées par an, soit un prix de revient proche de 200 € la course¹⁴. Compte tenu des contraintes de l'organisation d'une telle activité, ce coût n'est pas comparable à celui d'une course de taxi. Il doit être également précisé que la notion de course est très hétérogène et peut correspondre dans certaines situations à une mise à disposition à la demi-journée d'un conducteur et de son véhicule.

Les nouveaux responsables du ST-TAM ont alors mené une étude sur son mode de fonctionnement et sur les moyens à mettre en œuvre pour obtenir une meilleure adéquation des missions avec les effectifs, harmoniser et réglementer les pratiques, rétablir l'équité entre les agents, rechercher une solution durable et appropriée en matière de locaux pour l'ensemble des agents, dont la grande majorité travaillait alors dans des conditions indignes, et réduire les coûts de fonctionnement.

¹³ Notamment pour ce qui concerne les accueils aéroports ou les demandes de déplacements en soirée des élus.

¹⁴ La facturation correspond aux heures des conducteurs réellement mis à disposition sur la base des tarifs horaires publiés au BMO (source ST-TAM) mais c'est le budget de la DILT qui supporte l'intégralité de cette dépense, sans avoir pour autant de latitude pour agir sur le besoin et l'usage qui est fait du pool.

Les principaux constats portent sur :

- une différence notable des rythmes de travail¹⁵ : les 21 conducteurs monômes du pool administratif de l'Hôtel de Ville alternent une semaine sur deux des horaires de jour (8h/17h) avec des horaires du soir (11h/20h). Aucun conducteur en binôme, issu du pool du SGCP et de Cîteaux, n'effectue d'horaires de nuit (13h/24h) ;
- une grande variété des régimes indemnitaires : seuls, en effet, les conducteurs du pool administratif de l'Hôtel de Ville effectuent des astreintes et permanences. Les assistants d'exploitation de ce pool ont la possibilité d'effectuer 25h supplémentaires mensuelles pour les accueils aux aéroports et pour le remplacement de l'assistant d'exploitation en charge du pool des motocyclistes, durant leur semaine de repos ;
- depuis 2003, les conducteurs recrutés sont dits « standard »¹⁶ avec un temps de travail réduit d'une demi-heure par jour par rapport à ceux antérieurement recrutés dits « historiques », dont les indemnités sont supérieures ;
- une sous-activité marquée de 13h à 16h, faute de courses en nombre suffisant à effectuer au moment où tous les conducteurs, quel que soit leur rythme de travail, sont simultanément présents, et un sous-effectif avant 8h et après 20h « chronique » sur certaines plages, comblé par le recours aux heures supplémentaires ;
- des modes de fonctionnement spécifiques à chaque entité avec des supports, des outils différents, des listes d'ayants droit plus ou moins larges selon les pools ;
- des conditions de travail insatisfaisantes en termes de locaux.

Fin décembre 2008, un consensus global sur la finalité du projet est enregistré au niveau du SGCP, de la DILT (à l'époque dénommée DALIAT) comme de la part des adjoints de tutelle et du secrétariat général. En revanche, une certaine émotion transparaît parmi les assistants d'exploitation et les conducteurs qui se plaignent d'un défaut d'informations officielles sur la future réorganisation et redoutent des évolutions sur la répartition des rémunérations accessoires et l'évolution des effectifs en particulier, voire sur certaines pratiques peu orthodoxes.

¹⁵ Les profils existants sont :

- pour les monômes : 8h/17h, 11h/20h et, en alternance, 8h/17h//11h/20H, une semaine sur deux
- pour les binômes : de jour - 8h/21h et 9h/22h - et de nuit -13h/24h -.

¹⁶ Après la mise en place du protocole ARTT, la réforme des rémunérations accessoires aboutit à l'intégration des heures supplémentaires non effectuées sous la forme d'Indemnité d'Administration et de Technicité (IAT) ou de prime de rendement (PR). Une indemnité différentielle figée est également créée pour les conducteurs en place dont les rémunérations accessoires antérieures dépassent les plafonds des nouvelles indemnités et primes. Les conducteurs recrutés avant 2003 qui bénéficient de cette indemnité différentielle sont dits « historiques » et ceux arrivés au service après 2003 sont appelés « standard ». Par souci d'équilibre du mode de rémunération, ces derniers bénéficient d'une réduction de leur temps de travail quotidien de 32 minutes.

1.2. La mise en place de la nouvelle organisation

La réorganisation générale du ST-TAM prévoit la séparation de ses trois métiers en trois nouvelles entités : la conduite de personnalités, la gestion et la maintenance du parc automobile, enfin le transport de matériels, biens et équipements.

Un ingénieur des travaux divisionnaire de la Ville de Paris a été désigné auprès du chef du ST-TAM, début septembre 2009, pour mettre en œuvre le projet de mutualisation des pools.

Le regroupement des deux pools situés à l'Hôtel de Ville (le pool SGCP avec le pool du cabinet du Maire et du secrétariat général) s'amorce fin 2009 avec le transfert de la gestion des emplois correspondant du SGCP à la DALIAT/DILT, approuvé en CTP¹⁷ et la perspective de l'installation au sein d'une structure commune à fin 2010, en fonction de la disponibilité des locaux affectés au 4 rue de Lobau.

Dans la même période, un CTP du ST-TAM est prévu proposant :

- la réorganisation détaillée du service avec la création d'une nouvelle division (offres et déplacements) qui gèrera la conduite des personnalités
- et de nouveaux rythmes de travail.

1.2.1. Le regroupement des trois entités en une seule étape, dans un lieu provisoire

La réduction des effectifs (un cadre A, un agent de maîtrise en attente de mobilité, deux adjoints administratifs et cinq conducteurs non remplacés), se traduisant par l'impossibilité pour le site de Cîteaux de fonctionner en l'état, est à l'origine d'un recalage du planning prévisionnel, avec l'introduction d'une étape intercalaire, la disponibilité des locaux réaménagés étant repoussée d'un semestre.

Elle s'est traduite, en janvier 2011, par le regroupement physique des trois entités sur le site de l'Hôtel de Ville, dans des locaux éclatés (répartis entre l'entresol et le sous-sol) avec pour conséquences :

- pour les agents du service
 - l'installation de l'ensemble des huit assistants d'exploitation restants dans une salle d'exploitation unique, située au sous-sol de l'aile Seine de l'Hôtel de Ville, à l'accès mutualisé et unifié (téléphone et courriel) avec, dans un bureau contigu, les trois agents de maîtrise ;
 - la confrontation des pratiques sans une préparation suffisante avec l'adaptation à un seul et même outil informatique de planification et de suivi des missions (GESCAR) dont la formation a été postérieure à l'installation pour les deux assistants d'exploitation issus du pool du Conseil de Paris qui ne l'utilisaient pas ou plus (février 2011) ;
 - un changement d'échelle pour les assistants d'exploitation qui passent de la gestion des demandes d'une petite entité à celle d'un plateau téléphonique, avec

¹⁷ CTP de la DALIAT du 5.11.2009, CTP du SGCP du 10.11.2009.

une tension accrue, selon leur propres appréciations indiquées lors d'entretiens et confirmées par notre observation *in situ* du 16 juin 2011 ;

- le souci pour les assistants d'exploitation de distribuer de façon équitable les missions à 86 conducteurs ;
 - la découverte par les conducteurs de nouveaux utilisateurs et de nouvelles missions ;
 - l'évolution du rôle des agents de maîtrise qui participaient jusqu'alors, chacun dans leur structure, de 25 % à 100 % selon les cas, à la planification et en sont déchargés, se retrouvant déstabilisés par cette nouvelle organisation au sein de laquelle ils peinent à identifier et assumer leurs responsabilités nouvelles ;
 - l'ampleur de la tâche du chef d'exploitation, antérieurement responsable de l'entité du seul SGCP, qui doit coordonner l'activité du service depuis un bureau éloigné géographiquement de la salle d'exploitation, sous la supervision du responsable de la division des offres de déplacements ;
- pour les utilisateurs
 - l'adaptation à de nouveaux visages, à de nouvelles pratiques, parfois à d'autres façons de conduire ;
 - un nombre accru des points de rencontre potentiels entre le CDA et l'utilisateur autour de l'Hôtel de Ville, comme le sas du parking en sous-sol, entre les deux statues de lion du côté de la rue de Lobau, au 9, place de l'Hôtel de Ville... engendrant des malentendus.

L'ensemble de ce service (encadrement, exploitation et conducteurs) sera regroupé, sauf retard imprévu à la mi-juillet 2011, dans des locaux spécifiquement adaptés, au rez-de-chaussée du 4 rue de Lobau où les procédures, les outils utilisés et les modes de fonctionnement des équipes auront été unifiés. Cet aménagement de locaux, approprié à la future organisation, représente pour les responsables un atout pour la réussite du projet dont ils attendent la résolution de nombreux problèmes.

1.2.2. Les assurances données au personnel

Après une analyse complète du fonctionnement des équipes, des communications ont été effectuées par la direction du service auprès de tous les acteurs (agents et partenaires sociaux) pour les préparer au changement.

A partir de novembre 2009, quatre réunions¹⁸ ont été animées par le chef du ST-TAM pour les conducteurs des pools du SGCP et de l'Hôtel de Ville, sur le site de l'Hôtel de Ville, quatre autres en juin 2010¹⁹ complétées par trois réunions²⁰ en décembre 2010, dans l'atelier de la station Lobau. Les organisations syndicales ont également été régulièrement informées.

Au cours des premières réunions, l'assurance a été donnée aux personnels que leur situation resterait inchangée et qu'ils ne perdraient rien au change. Les témoignages reçus

¹⁸ le 18 novembre de 14h à 16h, le 25 novembre de 10h à 12h et de 14h à 16h, le 2 décembre de 14h à 16h.

¹⁹ 22, 23, 29 et 30 juin 2010.

²⁰ le 7 décembre de 13h30 à 15h, le 8 décembre de 13h30 à 15h et le 15 décembre de 14h30 à 16h.

sur ce point font état d'évolutions de positions d'une session à l'autre, d'où le désintérêt de certains à se rendre aux deux dernières proposées.

Les agents de maîtrise eux-mêmes avaient annoncé que la situation s'améliorerait dès la fin de l'année 2010 du fait de la mutualisation des moyens : plus nombreux à l'exploitation, ils auraient plus d'aisance sur les plages horaires. En pratique, c'est l'inverse qui s'est produit à partir du début de l'année 2011.

Alors que le projet avait été annoncé dès la fin 2009, les témoignages des personnels auditionnés concordent sur la sensation paradoxale de précipitation donnée par

- la mise en œuvre de la nouvelle organisation, notamment du fait de la programmation de l'étape intermédiaire avant l'emménagement dans les locaux définitifs
- et l'absence de préparation suffisante à cette fusion (procédures, formulaires, outil informatique, etc.).

Cette impréparation est souvent invoquée pour expliquer les nombreux ratés enregistrés depuis et le mécontentement général ressenti par les utilisateurs.

1.2.3. L'organisation mise en place

Fin 2010, l'équipe est composée de deux cadres A, trois agents de maîtrise, huit assistants d'exploitation et 86 conducteurs plus un conducteur, chargé du suivi des véhicules.

Après le regroupement physique des équipes et la tenue du CTP le 12 janvier 2011, les différents constats effectués antérieurement à la mise en œuvre du projet ont constitué la base de l'évolution du service, visant une plus grande satisfaction des utilisateurs et une amélioration des conditions de travail des conducteurs.

Elle est fondée sur une plus grande polyvalence et disponibilité des conducteurs destinataires de missions plus diversifiées, une organisation des roulements plus en adéquation avec les besoins modélisés, l'harmonisation des conditions de travail et des rémunérations des conducteurs.

Les nouvelles mesures, aboutissant à la réduction des besoins d'heures supplémentaires de jour et à la baisse du sureffectif en milieu de journée, sont :

- l'accroissement de l'amplitude horaire des prestations du service qui s'étend de 7h à 24h, en particulier grâce aux modifications des horaires des conducteurs monômes ;
- la création de deux nouveaux profils de rythme de travail en monôme : le profil A de 7h à 15h30, le profil D de 14h45 à 23h, un possible fonctionnement en profils A - D en alternance une semaine sur deux, en complément des cycles antérieurs maintenus. Les heures de nuit sont assorties du paiement d'une indemnité²¹ horaire de nuit pour les heures de travail réalisées entre 21h et 23h. Le choix du profil de soirée est accompagné d'une rémunération complémentaire d'environ 50 € par mois en prime de rendement de niveau 2 (pour les conducteurs qui ne dépassent pas les plafonds autorisés). Le recrutement des conducteurs pour ces nouveaux horaires se fait sur la base du volontariat ;

²¹ 0,97 € par heure en 2010 : il s'agit de la valorisation utilisée à la Ville pour les heures de nuit faites sur le cycle de travail ; l'autre option consistant à comptabiliser une heure de nuit comme équivalente à 2 h de jour.

- l'uniformisation des modes de fonctionnement des trois entités à partir d'un outil informatique commun et la mise en place d'un point de sollicitation unique pour les demandes par téléphone ou par courriel ;
- l'harmonisation des pratiques avec la fin des modalités antérieures d'accueil aux aéroports et aux gares²² et l'ouverture de l'accès aux astreintes et permanences à l'ensemble des CDA²³ ;
- le respect de la réglementation concernant les jours dus à l'administration pour les binômes du soir et la résolution du problème des repas du soir par la fourniture de plateaux repas par le prestataire de la DILT ;
- la fin du remisage à domicile des véhicules, sauf pour les CDA du matin (prise directe de passagers avant 8h) et du soir (dépose de passagers avec retour garage après 20h).

²² Impliquant le déplacement de deux agents avec deux véhicules.

²³ Les agents du secteur «élus » n'en faisaient pas.

2. EN 2011, L'ACTIVITE DU POOL FUSIONNE EST DEVENUE INSATISFAISANTE, CE QUE LES EVOLUTIONS PROJETEES NE POURRONT RESOUDRE SEULES

Pour mieux cerner l'activité actuelle du pool fusionné, il est souhaitable de préciser en premier lieu le service qu'il rend et les difficultés auxquelles il est confronté. Dans un deuxième temps, le processus actuellement mis en œuvre est analysé pour identifier les problèmes qu'il pose. Enfin, les évolutions en projet sont examinées pour vérifier si elles sont de nature à faire disparaître ou non les difficultés et problèmes repérés.

2.1. Le service rendu

2.1.1. La typologie des clients

Les clients de ce service se distinguent de ceux d'une société de réservation de taxis par leur spécificité (contraintes liées à leur fonction et exigences en retour). Ce sont des élus, des membres du cabinet du Maire et des directeurs de l'administration parisienne, limités en nombre et recensés jusqu'à présent selon leur fonction.

La liste des ayants droit du périmètre politique a toujours été claire et limitée aux seuls adjoints du maire ainsi qu'aux présidents de groupe du Conseil de Paris.

En revanche, celle du secteur dit administratif (Cîteaux plus HDV) couvre des fonctions comme celles de la secrétaire générale et des secrétaires généraux adjoints et délégué, directeur de cabinet et directeurs adjoints, directeurs de l'administration et directeurs adjoints. Ses limites sont plus floues du fait des autorisations accordées par tel ayant droit à tel de ses collaborateurs et de l'accès maintenu de manière informelle à d'anciens habitués.

Selon le responsable du ST-TAM, le nombre total d'ayants droit devrait se situer autour d'un peu plus d'une centaine de personnes alors que la réalité est tout autre, comme décrite dans le tableau ci-dessous, qui recense, site par site, le nombre de ses utilisateurs actuels en janvier 2010. Le total des bénéficiaires du service de la Ville de Paris est ainsi multiplié par trois.

A la lecture du tableau des affectations de la journée du 12 mai 2011, extrait au hasard de l'application GESCAR, l'Inspection générale a constaté l'enregistrement de demandes de missions de membres du cabinet (conseiller spécial, conseiller, chargé de mission), mais aussi d'un agent chargé de se rendre au Monoprix de la rue Saint-Paul²⁴. Des sous-directeurs et adjointes au sous-directeur y figurent ainsi que deux agents en situation de handicap. Enfin, deux missions quotidiennes mobilisent un chauffeur et un véhicule à 8h et 13h pour aller chercher la presse rue François Miron, à proximité immédiate de l'Hôtel de Ville²⁵.

²⁴ Confirmant ce que le ST-TAM a indiqué avoir signalé à plusieurs reprises.

²⁵ Le ST-TAM a proposé que la DILT réfléchisse avec le SGCP sur une solution alternative – *type courrier ou piéton* – pour traiter ce besoin.

Tableau 2 : Liste des fonctions des bénéficiaires du service par site en 2010 et estimation des effectifs correspondants

Fonctions des bénéficiaires du service	Cîteaux	HDV	SGCP	Estimation ST-TAM
Directeurs	x	x		27
Directeurs adjoints	x	x		23
Sous-directeurs	x	x		
Personnes autorisées par les Directeurs et les SSDR	x	x		
Secrétaire générale		x		1
Secrétaires généraux adjoints et délégué		x		4
Chef mission cinéma		x		
Agents Protocole avec accord du secrétariat général		x		
Cabinet (du Directeur aux ALG qui font les courses)		x		10
DICOM (Directrice plus personnes autorisées par elle)		x		
Adjoints au maire			x	37
Présidents de groupe			x	4
Divers	x	x	x	
Total des bénéficiaires par site	55	200	45	
Total général des bénéficiaires	300			106

Source : ST-TAM

Face à une situation devenue confuse et en expansion régulière au cours des ans, il devient essentiel de mieux définir la notion d'ayant droit et d'en établir une liste « référence » opposable et de s'interroger sur le niveau de service qui doit être fourni²⁶.

2.1.2. La nature des courses

Les courses et les missions²⁷, sont variées et concernent pour la majeure partie d'entre elles le transport de personnalités, éventuellement accompagnées de collaborateurs ou d'un animal pour celles en situation de handicap. Les autres sont affectées au transport d'objets (fleurs, cadeaux, journaux, ramettes de papier, matériels informatiques, etc.).

Les missions peuvent correspondre à :

- une simple dépose ;
- une dépose suivie d'une reprise ;
- une mise à disposition pour une durée allant jusqu'à la demi-journée, voire la journée.

Le souci de rotation des conducteurs implique le choix *a priori* de la simple dépose qui, selon certains témoignages, peut impliquer le déplacement de deux chauffeurs et de deux voitures à une heure d'intervalle, fonctionnement qui laisse les utilisateurs dubitatifs.

²⁶ Le chef du ST-TAM remarque que, sans généralement de mise en perspective des consommations de ressources que cela engendre, il est à ce jour demandé de faire tout / toujours / tout de suite / quelles que soient les circonstances / pour tous les demandeurs / avec des moyens internes. Il s'interroge aussi sur les priorités (passagers) à prendre en compte / le sens de la notion de réservation – plutôt que de temps réel-, la gestion des attentes excessives non prévues, des déprogrammations...

²⁷ La «mission» est en fait la tâche confiée au conducteur par l'exploitant, alors que la « course » correspond à la prestation allant de la prise à la dépose d'un passager ; ainsi, une mission peut concerner une mise à disposition sur une demi-journée, par exemple, tout autant que deux courses avec attente du passager sur place entre les deux.

Le nombre des missions est variable : au mois de mai 2011, 2 782 missions ont été enregistrées pour un total de 5 120 heures, réservées à 155 clients. Parmi ces derniers,

- 83 ont utilisé le service pour moins de 10 missions, soit 453 heures ;
- tandis que 46 en ont bénéficié pour 11 à 40 missions cumulant 2 068 heures ;
- et les 26 restants y ont eu recours de 41 à 97 fois, représentant 2 599 heures, ceux que l'on dénomme les « gros clients ».

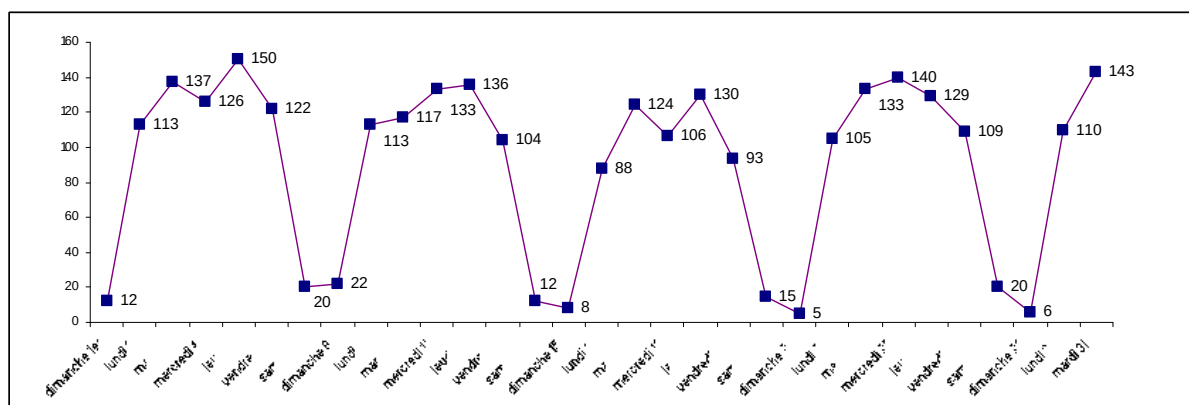
Une analyse des demandes de ces clients, gros consommateurs, pourrait éventuellement aboutir à l'abandon ponctuel du principe de rotation des CDA au profit d'une mise à disposition à la demi-journée apportant, ainsi, plus de souplesse et de confort à la personnalité transportée (dont la possibilité de laisser des dossiers dans le véhicule).

2.1.3. La variabilité de la charge quotidienne d'activité

L'activité quotidienne du service est très variable selon le moment de la journée, le pic d'activités de la salle d'exploitation se situant entre 17h et 20h au moment où les secrétariats planifient l'organisation de la journée suivante (cf. notre observation *in situ* du 16 juin).

Le graphique ci-dessous présente l'activité du mois de mai 2011.

Graphique 1 : Nombre de missions du mois de mai 2011



Source : ST-TAM

Cette courbe montre l'intensité soutenue de l'activité concentrée sur les 5 jours de la semaine, avec un temps fort en milieu de semaine qui peut se traduire par la planification de 140 à 150 courses, voire davantage, celles du week-end étant nettement allégées.

Depuis la fusion des pools, le chef de projet a mis en place une répartition des tâches destinée à éviter tout risque de doublon ou de perte d'information. Un assistant d'exploitation est chargé de collecter les demandes de missions, de les photocopier et de répondre aux appels téléphoniques, un deuxième en opère la saisie sur GESCAR²⁸, un troisième planifie les courses, et ce, chacun à tour de rôle.

²⁸ Outil «métier» de planification et de traitement des demandes, des ressources et des missions, dont l'usage est à présent totalement unifié sur tout le pool et ses bénéficiaires.

Ce mode de fonctionnement est possible pendant les heures creuses mais, dès que le rythme s'intensifie, il s'interrompt de lui-même, chacun travaillant en *so/o* sans aucune vérification du traitement éventuel de la mission par un collègue. L'information circule mal entre les assistants d'exploitation durant ces périodes de forte intensité de l'activité.

Les assistants d'exploitation préfèrent accumuler les demandes de missions pour ensuite les attribuer, ce qui en facilite la planification. Une affectation au fur et à mesure des arrivées des demandes paraîtrait plus appropriée et source de moins d'erreurs quand bien même elle augmenterait le nombre de cas où une réservation serait à modifier²⁹.

Les auditeurs ont pu vérifier un certain nombre de témoignages le 16 juin, en étant présents de 17h à 20h30 dans la salle d'exploitation. Ce jour a enregistré un des plus grands nombres de demandes effectuées depuis la fusion : 155 réservations.

Le pic de l'activité se situe entre 17h et 18h45, court laps de temps pendant lequel affluent les courriels de réservation ou de demande de confirmation et les appels téléphoniques des secrétariats qui bouclent l'agenda du lendemain avant de quitter leur bureau, les courses de la fin de journée devant être organisées ou adaptées aux circonstances.

Toute concentration devient alors difficile tant pour l'assistant d'exploitation qui imprime les demandes de missions par courriel et les saisit sur GESCAR, que pour son collègue qui traite les problèmes liés aux missions en cours (retards, erreurs de destination, imprécisions de l'adresse, doublons, etc.), que, enfin, pour celui qui tente de répondre au téléphone, tout en planifiant les courses du lendemain matin.

Ce mode de fonctionnement est source d'erreurs, les assistants d'exploitation ne pouvant pas toujours se questionner les uns les autres sur le traitement d'une demande et ce, à condition que chacun des présents se souvienne de celles qu'il a traitées antérieurement. Il arrive donc qu'ils laissent passer une demande ou l'enregistrent deux fois.

Au cours de cette soirée, tous les types de dysfonctionnements se sont présentés :

- une secrétaire générale adjointe s'est retrouvée sans CDA, en fin de journée, du fait des embouteillages, et, avec un CDA, programmé le lendemain, alors que la demande avait été annulée ;
- une élue, en retard par rapport à l'heure de fin de rendez-vous annoncée, s'est retrouvée sans conducteur, celui-ci étant resté jusqu'à 19h45 alors qu'il termine sa journée à 20h et doit remiser la voiture. Après de nombreuses recherches infructueuses, tous les CDA étant mobilisés, et au bout d'un certain temps, un CDA lui a été affecté, mais ayant par la suite trouvé un taxi, l'élue a en définitive annulé sa demande alors que le conducteur était déjà en route ;
- une élue en attente de CDA, en retard du fait d'une modification de destination non enregistrée, qui manifeste son impatience et son mécontentement vis-à-vis du

²⁹ Il est toutefois objecté que ce n'est guère possible lorsqu'on est en fin de journée, afin de ne pas être amenés à changer de conducteur affecté au dernier moment, lorsque le travail se fait à flux tendu et dans des conditions perturbées. C'est la raison pour laquelle le service doit travailler à un étalement des demandes sur toute la journée.

nouveau système de réservation et s'étonne que le pool n'ait pas les coordonnées des élus pour les prévenir ;

- l'envoi de la même demande de mission à deux reprises par les deux secrétaires d'une même personnalité, ou par mesure de sécurité, ou faute de transmission entre les deux secrétaires, d'où le risque de doublon ;
- l'importance des appels téléphoniques (demande de confirmation de la réservation réitérée tous les quarts d'heure, demande du numéro de téléphone du conducteur, etc.) est un élément très perturbateur qui déconcentre l'assistant d'exploitation en train d'effectuer des affectations ;
- le nombre conséquent des appels laissés sans réponse ;
- l'imprécision des adresses fournies par les secrétariats qui implique une recherche de la part des assistants d'exploitation, donc une perte de temps, comme la demande de réservation d'un CDA pour emmener un élu le lendemain matin à « Canal Plus ». La société de télévision a trois sites connus du service : Boulogne, Issy-les-Moulineaux et dans le 15^{ème} arrondissement. L'assistant d'exploitation n'est pas censé savoir dans lequel des trois aura lieu l'émission du matin à laquelle participe l'élu en question !
- le manque de CDA, flagrant au soir du 16 juin, a posé la question du recours à la réduction du temps de repos des binômes de nuit que seuls les assistants d'exploitation assument en l'absence de toute couverture écrite de la hiérarchie.

En attendant l'informatisation de la réservation, la présence d'un quatrième assistant d'exploitation à partir de 17h s'avère indispensable tout comme celle d'un agent de maîtrise au moins jusqu'à 19h30, l'équipe des assistants d'exploitation ne pouvant être livrée à elle-même comme c'est le cas actuellement (à partir de 18h le jeudi 16 juin 2011, voire plus tôt certains autres jours).

L'outil de travail dont disposent les assistants d'exploitation n'est en outre pas suffisamment performant pour traiter un volume de demandes aussi conséquent. Son temps de réponse et la rigidité de ses fonctionnalités pèsent, notamment, sur les vérifications qui pourraient être systématiquement faites avant l'enregistrement de toute mission. L'enregistrement manuel des missions dans un cahier des réservations permettait autrefois de savoir aussitôt si la mission était attribuée et à qui. La volonté de faire de GESCAR la référence unique a fait disparaître cette sécurité tout en rendant les assistants d'exploitation davantage tributaires des temps de réponse de l'application. Les mises à niveau successives de GESCAR demandées et réalisées n'ont en effet apparemment pas apporté les améliorations souhaitées par les exploitants.

2.1.4. L'insatisfaction des clients

La rationalisation et l'harmonisation du service de conduite des personnalités semblent avoir conduit à la baisse sensible de la satisfaction des clients, impression confirmée par les résultats de l'enquête réalisée par l'Inspection générale au mois de mai 2011.

Les impressions recueillies portent sur la comparaison d'un système mis en place depuis quatre mois alors que le précédent avait été instauré en 2001. Ces réserves une fois émises, l'enquête de satisfaction a permis de situer les problèmes rencontrés par les bénéficiaires principaux de la prestation du pool, d'en rechercher la cause et de proposer des mesures immédiates pour tenter de résorber le mécontentement ambiant.

Un questionnaire d'une dizaine de questions (voir annexe I), visé par l'élus chargé de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Paris, a été adressé aux élus concernés, via le SGCP, soit 41 envois. Il a également été envoyé aux 27 directeurs de l'administration parisienne.

Les auditeurs ont reçu 35 réponses dont 20 en provenance des élus (taux de réponse de 46 %) et 15 des directeurs (taux de réponse de 56 %). De prime abord, l'impression générale est une insatisfaction plus développée chez les élus que chez les directeurs.

L'essentiel des questions portent sur

- le type de mission (prise en charge régulière depuis le domicile, le matin et le soir, demandes occasionnelles) ;
- le mode de réservation (le jour même, la veille pour le lendemain, à la semaine, au mois, etc.) ;
- les dysfonctionnements (deux conducteurs, pas de conducteurs, etc.) ;
- le comportement des conducteurs (ponctualité, accueil, tenue, discrétion, etc.) ;
- l'évaluation de la satisfaction des utilisateurs, avant et après la fusion
- et les incidences de ce changement sur l'organisation quotidienne des utilisateurs.

2.1.4.1. Les élus

Moins de la moitié des élus ayant répondu (44 %)³⁰ est systématiquement véhiculée le matin et le soir depuis le domicile et retour, les demandes occasionnelles (moins de 10 par semaine) concernant 63 % d'entre eux.

Les réservations³¹ sont à 89 % effectuées tardivement, soit le jour même, ou la veille, pour le lendemain, ce qui exige une grande réactivité de la part du service.

18 élus (sur 20 répondants) se sont trouvés au moins une fois sans conducteur et 14 avec deux conducteurs, le premier cas étant enregistré par le service comme une anomalie ce qui n'est pas le cas du second. Les raisons citées sont l'erreur d'adresse, le retard ou encore l'inversion des missions sur la feuille de route.

Le comportement des chauffeurs est pour moitié apprécié³², les reproches portant sur leur tenue vestimentaire, leur loquacité excessive, leur conduite trop sportive et sur leur manque de connaissance des codes ayant trait à la personne transportée (les adresses, les lieux précis de reprise, les habitudes de parcours, etc.). Selon les témoignages des conducteurs, il n'existe aucune transmission des habitudes de tel ou tel utilisateur de la part des anciens CDA du pool du SGCP aux « novices » du pool administratif, faute de fusion des équipes et de communication entre elles.

³⁰ Sur 80 % de répondants au questionnaire.

³¹ Sur 90 % de répondants au questionnaire.

³² Sur 80 % de répondants au questionnaire.

Avant janvier 2011, les élus étaient pour 94 % d'entre eux *plutôt* ou *très* satisfaits des prestations du service³³. Depuis, 54 % ne sont *pas* ou *plutôt pas* satisfaits du nouveau mode de fonctionnement et se sentent déstabilisés dans leur mode de fonctionnement quotidien.

2.1.4.2. Les directeurs

Le nombre de directeurs³⁴ pris en charge depuis leur domicile et retour est très faible, 21 % et les demandes occasionnelles (inférieures à 10 fois) concernent 93 % d'entre eux.

Les réservations sont davantage planifiées que par les secrétariats d'élus, à 92 % la veille pour le lendemain et à 78 % le jour même.

Les directeurs ont, dans l'ensemble, moins fait l'objet de dysfonctionnements comme l'absence de conducteurs pour 66 % ou deux conducteurs sur la mission pour 20 % d'entre eux, l'erreur d'adresse étant la plus souvent invoquée.

Le comportement des conducteurs est à 69 %³⁵ apprécié, avec quelques bémols sur la conduite ou la capacité du conducteur à se trouver au bon endroit au moment de la prise en charge.

L'appréciation sur les prestations était à 90 % globalement positive (*plutôt* et *très*) avant la fusion et se trouve désormais à 70 % depuis 2011.

Les raisons principales du mécontentement général ressenti tant par les élus que par les directeurs relèvent :

- de la dépersonnalisation du service du fait de l'augmentation du nombre de conducteurs, les nouveaux ignorant les habitudes des élus ;
- du stress occasionné par la suppression de la confirmation de la mission et de l'ignorance des coordonnées du ou des conducteurs ;
- du manque de fiabilité du service qui refuse des missions ;
- du manque de suivi et de communication du pool : le téléphone sonne dans le vide en cas d'urgence ;
- de l'absence de règle d'utilisation du service permettant de savoir dans quel délai réserver, quelles sont les consignes données aux conducteurs sur les délais d'attente et le retour à la base, etc.

2.2. L'analyse du processus actuel de conduite des personnalités

La situation peut être analysée en distinguant les principales relations nécessaires à la bonne réalisation de la prestation de conduite des personnalités qui s'établissent entre ses quatre acteurs majeurs :

³³ Sur 80 % de répondants au questionnaire.

³⁴ Sur 93 % de répondants au questionnaire.

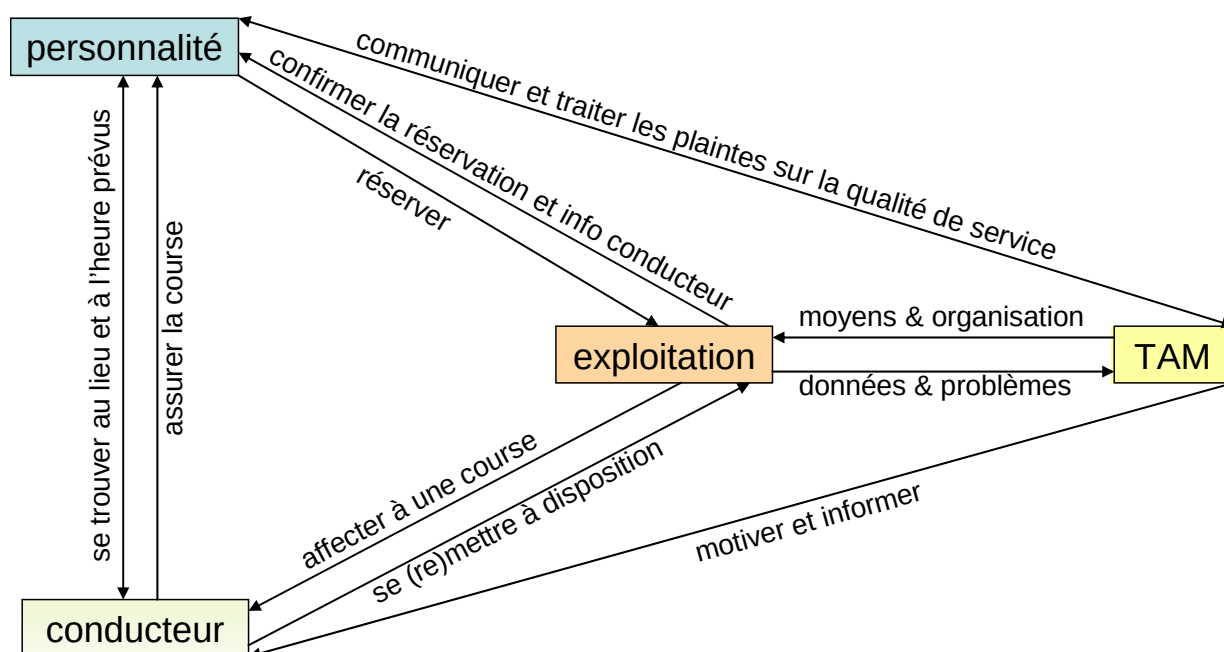
³⁵ Sur 67 % de répondants au questionnaire.

- La personnalité qui se déplace ;
- le conducteur qui assure la course ;
- l'exploitation qui organise le rendez-vous entre le bénéficiaire et le conducteur ;
- le service des TAM enfin qui organise la prestation et est garant de sa qualité.

Nous envisagerons dans un premier temps les six relations de base reliant personnalité, conducteur et exploitation puis les quatre relations qu'on pourrait qualifier de support reliant le service technique organisateur aux autres parties prenantes.

Le schéma ci-après visualise la relative complexité de l'ensemble.

Figure 1 : Organisation de la prestation de conduite des personnalités



Source : IGVP sur la base des entretiens menés au cours de la mission

2.2.1. La réalisation de la prestation

2.2.1.1. Réserver

A l'origine de l'ensemble du processus, le client réserve auprès de l'exploitation. Les demandes sont exprimées par courriel pour l'essentiel ou parfois par fax, soit pour une course donnée, soit pour un ensemble de courses une journée donnée ou s'étalant tout au long de la semaine, voire sur une durée plus longue.

La demande n'est pas à ce jour conçue de telle manière que les personnes soumettant une réservation puissent le faire au moyen d'un formulaire informatique mettant directement à jour GESCAR. Il est à noter que le système dédié à l'auto-partage récemment mis en place a prévu d'emblée cette fonctionnalité. Ne disposant pas de la liberté d'adapter GESCAR jusqu'au début de l'année 2011 pour des raisons de nature contractuelle, le ST-TAM est resté dans l'impossibilité de réaliser cette amélioration essentielle de son système d'information avant la fusion des pools. Ce développement est annoncé pour septembre.

Le système actuel suppose donc des recopies et des interprétations des informations transmises par des secrétariats. Aux dires de plusieurs conducteurs, des erreurs se produisent alors. Pour contourner cette difficulté, le pool du SGCP avait au demeurant opté pour une solution simple : un formulaire papier rempli par le secrétariat et communiqué sans transformation au conducteur chargé d'effectuer la course. Ses avantages étaient donc comparables à ceux escomptés d'une saisie informatique par le secrétariat en matière de fiabilité des informations et d'imputabilité des erreurs ou lacunes éventuelles aux auteurs des réservations.

La réservation doit en conséquence connaître des évolutions rapides, l'informatisation de la demande de réservation semblant désormais indispensable.

2.2.1.2. Affecter une course

Il s'agit ensuite d'attribuer la course demandée à un conducteur présent le jour prévu et disponible sur le créneau horaire nécessaire à la prise en charge de la personnalité au lieu de départ convenu jusqu'à son retour prévisible à l'Hôtel de Ville où il attendra l'attribution d'une nouvelle mission. Une des difficultés de cette tâche est donc d'évaluer les délais de route aller et retour ainsi que de la course proprement dite, non seulement en fonction d'un kilométrage à parcourir et d'une marge de sécurité, mais aussi en tenant compte des difficultés de la circulation, variables selon les quartiers traversés et les heures de la journée³⁶.

La fusion a impliqué l'adoption d'un formulaire unique, celui employé jusqu'alors par le pool administratif, de format A5, dont les rubriques de lieu de destination et de lieu de départ sont présentées dans cet ordre, illogique du point de vue de certains conducteurs. Un projet de refonte de la feuille de route était en attente de validation depuis la mi-mai 2011 (voir ci-après un fac-similé du document mis en circulation le 22 juin 2011).

Il n'avait pas été soumis aux conducteurs auparavant, ce qui peut apparaître comme regrettable, l'actuel document :

- faisant l'objet de critiques fréquentes ;
- constituant l'élément majeur d'imputation des responsabilités en cas d'erreurs ou de modifications apportées à la course par le client
- et servant de support au suivi de l'activité des conducteurs.

Deux types de dysfonctionnement principaux sont susceptibles de se produire :

- pas de prise en charge aux lieux et moments prévus ;
- à l'inverse, la course peut être attribuée à deux conducteurs différents, événement qui se traduit par un gaspillage de ressources³⁷.

Dans d'autres cas, la mission est « sauvée » quand on se rend compte que le conducteur prévu n'est pas disponible, par une désignation d'un remplaçant au dernier moment. Enfin,

³⁶ Cet argument est souvent mis en avant pour justifier que les assistants d'exploitation soient des conducteurs automobiles plutôt que des personnels administratifs, même si une adjointe administrative participe à cette activité.

³⁷ Il s'agit là d'anomalies liées à des contrôles actuellement insuffisants de la part des assistants d'exploitation, généralement dans des cas de réservations ayant donné lieu à modifications.

il peut arriver que la mission soit refusée si l'exploitation estime ne pas disposer des ressources nécessaires pour faire face ponctuellement à son plan de charge.

Figure 2 : Fac-similé de la nouvelle feuille de route de format A4



MAIRIE DE PARIS

Direction de l'immobilier, de la Logistique et des Transports
ST-TAM / Division des Offres Déplacements

FEUILLE DE ROUTE N°

Planificateur :
Date et heure d'édition :

Conducteur :
Tél portable :
Véhicule :

PASSAGER à conduire :

Tél :

DEMANDEUR (Secrétariat) :

Tél :

PRISE EN CHARGE DU PASSAGER

DATE :
Heure prévue :

Informations complémentaires :

MODALITE du service :

LIEU du rendez-vous :

DESTINATION :

Type de trajet : DEPOSE

En cas d'attente merci d'indiquer la durée prévisionnelle de l'attente.

ARRIVEE A DESTINATION DU PASSAGER
(à remplir par le passager)

Commentaires ou suggestions

RESERVE AUX CDA

Début de Mission (Départ Lobau*)	Heure :	Kilométrage :
Heure de prise en charge du passager	Heure :	
Heure de dépose du passager	Heure :	
Fin de Mission (Retour Lobau*)	Heure :	Kilométrage :

* L'heure de départ est indiquée sur le plan de la mission.

RESERVE A L'EXPLOITATION

☐ Clôture

VISA:




MAIRIE DE PARIS
ST-TAM / DOD
4 rue LOBAU 75004 PARIS

Source : ST-TAM, formulaire mis en circulation le 22 juin 2011

Il n'existe pas de relevé systématique de ces différents types d'incidents, en l'absence d'un système de signalement et d'enregistrement sûr des anomalies et des défauts de

qualité. Un cahier a néanmoins été ouvert en mai 2011 pour servir de main courante. L'organisation du service et l'observation *in situ* du 16 juin font néanmoins craindre un manque d'exhaustivité des signalements ainsi recueillis.

Nous sommes donc obligés de nous en tenir aux témoignages des acteurs. Les responsables hiérarchiques du ST-TAM indiquent manquer d'informations fiables sur l'ampleur du phénomène. Ils sont contredits par les conducteurs d'une part et les personnalités de l'autre (à travers leurs réponses à l'enquête de satisfaction, elles mettent en exergue des incidents qui se répètent et dont elles ressentent les effets néfastes). Les assistants

d'exploitation tiennent une position médiane, quelque peu inconfortable : ils ont à la fois le pouvoir de refuser, faute de conducteur disponible, et celui de ne pas en faire état.

Le manque de suivi des anomalies ne permet pas d'objectiver l'importance du phénomène. Cette méconnaissance collective a des effets sur la perception de la situation par les personnels : un conducteur entendu s'imagine une remontée des informations tronquée au directeur de la DILT ; un autre considère que les rattrapages *in extremis* ne font en tout état de cause l'objet d'aucun suivi³⁸. Cette question a été explicitement évoquée lors du comité de suivi par des représentants du personnel le 20 mai 2011.

Plus généralement, en l'absence d'une quantification précise et sincère des incidents, toute analyse demeure impressionniste et, plus largement, toute démarche d'amélioration continue de la qualité est vouée à l'échec.

2.2.1.3. Confirmer la réservation

Longtemps respectée, cette étape cruciale a été escamotée très rapidement après la fusion des pools. Si un service de conduite de personnalités se distingue d'un service ordinaire de taxi, c'est en particulier du fait de sa personnalisation : le bénéficiaire (ainsi que son secrétariat) doit pouvoir identifier le véhicule et contacter aisément le conducteur mis à sa disposition. Il s'agit d'un moyen simple de permettre le dénouement rapide de *qui pro quo* ou de malentendus sur le lieu et l'horaire, sans mobiliser un circuit long.

En revenant sur les deux étapes précédentes, la confirmation permettrait de détecter les erreurs de transcription et les affectations doubles. A partir du moment où la confirmation est systématique, son absence dans des délais raisonnables donnerait l'occasion au secrétariat demandeur (voire à la personnalité, si la course est programmée tôt le matin) de s'inquiéter de la situation avant de se rendre au lieu de rendez-vous inscrit dans la demande de réservation. Bref, on peut supposer que le respect de cette étape de la procédure ferait disparaître ou atténuerait la majorité des occasions d'insatisfaction des clients du service.

³⁸ En pratique, le cahier de main courante récemment ouvert en mentionne certains, mais sans doute pas tous, de l'aveu même du responsable du ST-TAM.

Figure 3 : Projet de document de confirmation d'une mission

		Direction de l'Immobilier, de la Logistique et des Transports ST-TAM / Division des Offres Déplacements	
CONFIRMATION DE VOTRE DEMANDE ORDRE DE MISSION N°			
Planificateur :		Conducteur :	
Date et heure d'édition :		Tél portable :	
		Véhicule :	
PASSAGER à conduire : DEMANDEUR (Secrétariat) :		Tél : Tél :	
PRISE EN CHARGE DU PASSAGER			
DATE : Heure prévue :		LIEU du rendez-vous :	
Informations complémentaires :		DESTINATION :	
MODALITE du service :		Type de trajet : DEPOSE	
<i>En cas d'aller/retour merci d'indiquer la durée prévisionnelle de l'attente :</i>			
SUGGESTION D'AMELIORATION OU RECLAMATION <i>(à remplir par le passager)</i> et à adresser à DILT/ST-TAM/DOD 4 rue Lobau 75004 PARIS			



MAIRIE DE PARIS
 ST-TAM / DOD
 4 rue LOBAU 75004 PARIS

Source : DILT ST-TAM

Très tôt, cette source de difficulté a été identifiée comme majeure dans le cadre de la présente mission³⁹. Une suggestion a été effectuée dès le 17 mai 2011 au chef du ST-TAM en insistant sur l'urgence à rétablir cette confirmation de réservation et en proposant des modalités d'organisation tenant compte de l'actuelle surcharge de l'exploitation en fin

³⁹ Le responsable du ST-TAM indique qu'il l'avait noté également : le service s'était ainsi doté, en février 2011, de l'outillage et des compétences permettant la mise en place d'une procédure complète de demande et de récépissé, associés et intégrés à la feuille de route de GESCAR. Au moment où l'Inspection générale a commencé sa mission, le besoin de mener rapidement ces modifications était devenu manifeste.

d'après-midi et en soirée⁴⁰. Deux jours plus tard, une proposition complémentaire visant à utiliser les fonctionnalités de la messagerie Outlook pour informer la personnalité et ses collaborateurs concernés par son emploi du temps, issue d'un entretien avec un assistant d'exploitation, a été transmise.

Cette recommandation a fait l'objet d'une communication au comité de suivi du 20 mai 2011. Le chef du service a souhaité que la modification des formulaires obtienne l'accord de la secrétaire générale du Conseil de Paris. Alors que la nouvelle feuille de route a été mise en circulation le 22 juin 2011, comme nous l'avons indiqué plus haut, la confirmation de réservation, qui en est une déclinaison amont, n'a pas encore été rétablie, ce qui est regrettable⁴¹ : il s'agit en effet d'une information indispensable pour restaurer la confiance dans le service, tant parmi les personnalités que leurs secrétariats.

Pour conclure sur ce point, plus de cinq semaines après la demande des auditeurs de l'Inspection générale, la confirmation de réservation reste à rétablir.

2.2.1.4. Se trouver au lieu et à l'horaire prévus

Ce rendez-vous est déterminant. Des erreurs peuvent se produire sur le lieu exact où se rencontrer. Des retards sont susceptibles d'intervenir, tant du fait des personnalités que de conducteurs retardés par les embarras de la circulation, un problème sur le véhicule ou une attribution tardive de la mission, par exemple.

La suppression de la confirmation de réservation limite les possibilités de règlement rapide des difficultés mineures telles le non repérage du véhicule du fait des difficultés de stationnement au lieu dit exact, le retard provoqué par une sortie tardive de réunion, etc.

Par ailleurs, les délais d'attente raisonnables et la procédure pour s'assurer que le retard ne résulte pas d'un oubli ou d'une renonciation à la course ne sont pas clairement définis ou font l'objet d'interprétations diverses parmi les conducteurs. Surtout les personnalités ne sont pas suffisamment informées de leurs droits et obligations en la matière. Des ressources précieuses peuvent ainsi être immobilisées, au détriment éventuel d'autres utilisateurs du service et au risque d'en accroître le coût en obligeant à recourir à des heures supplémentaires qui pourraient être consacrées à la satisfaction d'autres besoins.

Il n'est aujourd'hui pas fait d'analyse des retards des bénéficiaires et de leur impact sur la disponibilité du service⁴².

⁴⁰ Outre la pratique de la programmation au fil de l'eau de toutes les courses pour lesquelles cette manière de faire ne poserait pas de difficultés majeures, il peut être envisagé, dans l'hypothèse où la programmation continuerait de s'effectuer tardivement après que la plupart des demandes sont connues, de distinguer deux situations :

- confirmation la veille en fin d'après-midi ou de soirée pour les courses commençant avant 10 heures le lendemain ;
- confirmation en première tranche horaire de la matinée du jour même pour les courses programmées après 10 heures.

⁴¹ Pour deux demandes formulées les 23 et 24 juin par la directrice de l'Inspection générale, il a été vérifié que la confirmation de la réservation n'était toujours pas rétablie.

⁴² La nouvelle feuille de route va permettre, au regard des informations qui seront reportées par les conducteurs, de tracer puis analyser ces données.

Il n'existe pas non plus de décompte systématique des retards des conducteurs au rendez-vous ni des problèmes d'identification des lieux où se trouver ne permettant pas ou retardant la prise en charge du client.

2.2.1.5. Assurer la course

C'est la prestation que doit assurer le service pour donner satisfaction à son client. Les dysfonctionnements peuvent alors résulter d'une insuffisance de connaissance du trajet à effectuer, faute d'avoir pu le préparer à temps ou de disposer d'un GPS embarqué dans le véhicule. Sur cette dernière question, l'acquisition de navigateurs « Tom Tom » pour équiper les véhicules qui n'étaient pas encore dotés de systèmes de ce type a été annoncée en comité de suivi le 20 mai 2011⁴³.

D'autres problèmes pourraient provenir du comportement des conducteurs. Toutefois, l'enquête de satisfaction montre que relativement peu de récriminations portent sur ce point.

Parfois certaines personnalités manifestent une insatisfaction quand le conducteur ne connaît pas la manière d'accéder à certaines de leurs destinations fréquentes. De ce point de vue, la gestion d'un pool de taille plus réduite au sein du SGCP et une pratique différente des affectations des conducteurs avaient habitué les élus bénéficiaires du service à une mémorisation de ces informations. Il s'agit là d'un indice de l'effet de massification / dépersonnalisation engendré par le regroupement dans un pool unique de plus de 80 conducteurs. La différence avec un service fourni par une compagnie de taxi tend ainsi à s'amenuiser, même si un taxi n'attend en général pas plus de 15 minutes un client.

De même, certaines personnalités regrettent de ne pas être physiquement reconnues par le conducteur qui vient à leur rencontre, en se montrant nostalgiques de la période précédant la fusion où cette ignorance était plus rare, compte tenu de la séparation des pools et de leurs publics associés.

Le bon équilibre à trouver entre les différents types de courses est évoqué au point suivant, dans la mesure où il est aussi lié à la disponibilité des conducteurs. Il convient néanmoins de noter à ce stade qu'une organisation privilégiant la segmentation en courses successives confiées à des conducteurs différents peut engendrer des difficultés supplémentaires dans la relation entre la personnalité et les conducteurs : si le premier s'était adapté à l'expression du besoin de la personnalité, il conviendra d'expliquer de nouveau les destinations et d'éventuels desiderata particuliers à chacun de ses suivants.

2.2.1.6. Se (re)mettre à disposition de l'exploitation

La réduction des effectifs des conducteurs se poursuit depuis plusieurs années. Un des objectifs de la fusion est de permettre de réaliser un nombre de missions constant à effectif décroissant de conducteurs. L'enjeu est donc de ne pas perdre de temps pour garantir une disponibilité maximale des conducteurs de manière à s'adapter aux aléas et aux concentrations sur un court laps de temps des besoins des personnalités. Cette

⁴³ 38 GPS qui avaient été commandés le 27 avril 2011, après examen conjoint des solutions du marché avec les équipes et mise en place du cadre d'achat approprié, sont arrivés en semaine 25 et vont être déployés au plus vite.

préoccupation est d'autant plus légitime que le nombre de courses assuré par chaque conducteur n'est en moyenne que de deux à trois par jour.

Si l'évolution souhaitée des profils de rythmes de travail poursuit explicitement cet objectif d'extension de la plage horaire couverte sans recours systématique et planifié aux heures supplémentaires (ce positionnement étant assumé en comité de suivi) en vue de consacrer ces dernières à la satisfaction de besoins non récurrents, conformément à la réglementation, d'autres mesures semblent aller dans un sens inverse.

Il en va ainsi de la suppression de la faculté du remisage à domicile pour 23 conducteurs qui ont désiré conserver leurs horaires anciens de monômes - 8h-17h et 11h-20h -, soit plus du quart de l'effectif. En pratique un potentiel moyen d'une demi-heure de temps de conduite est ainsi perdu le matin (le temps d'arriver, de prendre les consignes et de se rendre au premier lieu de rendez-vous s'il est éloigné de l'Hôtel de Ville, ce qui est souvent le cas dans cette tranche horaire) ; il est de près d'une heure le soir, des conducteurs en manque de motivation objectant qu'ils n'auront pas le temps d'effectuer leur dernière course et de revenir remiser leur véhicule à l'Hôtel de Ville avant 17 heures ou 20 heures selon les cas. De surcroît, la position de ces agents est de ne pas accepter⁴⁴ de faire d'heures supplémentaires en soirée⁴⁵ et de ne pas pouvoir matériellement en faire avant 8 heures, faute de disposer d'un véhicule pour se rendre directement sur le site de la première prise en charge d'une personnalité.

Cette mesure a eu des effets considérables sur la disponibilité du service : le déplacement de six conducteurs sur des horaires de début à 7h du matin (avec conservation du véhicule) est loin de compenser la perte de potentiel d'activité, au point que certains bénéficiaires indiquent à des conducteurs qu'ils ne recourent plus au service le matin, en pratique entre 7h et 8h, ayant essuyé des refus ou été victimes d'oublis.

Par ailleurs, la tendance est plutôt à la diminution des mises à disposition de conducteurs à la demi-journée, voire à la journée, et à la multiplication corrélative de l'affectation de conducteurs différents à la dépose et à la reprise d'un même bénéficiaire. Cette solution, si elle semble permettre de récupérer les temps d'attente entre deux courses, a pour effet de multiplier les temps de trajets par deux, le retour à l'Hôtel de Ville avant de reprendre une nouvelle mission étant la règle. Certains conducteurs acceptent toutefois d'enchaîner deux missions sans repasser par l'Hôtel de Ville, mais ce cas de figure demeure rare.

Des conducteurs sont par ailleurs soupçonnés de tarder à signaler leur disponibilité après avoir achevé une mission, la hiérarchie ne disposant pour le moment d'aucun moyen de vérifier ces informations.

2.2.2. Le rôle du service technique organisateur de la prestation

2.2.2.1. Communiquer aux clients et traiter leurs plaintes

Parmi les interlocuteurs majeurs du service, la secrétaire générale du Conseil de Paris tient une place à part, non en tant que bénéficiaire du service à l'instar des autres directrices et directeurs, mais parce qu'elle assurait jusqu'à la fusion la responsabilité de la gestion du

⁴⁴ Les heures supplémentaires s'effectuent dans le respect du volontariat de l'agent.

⁴⁵ Qui leurs sont proposées, ponctuellement, avec en ce cas possibilité de remisage à domicile pour la soirée.

pool du SGCP. Elle aurait donc dû recevoir des informations nécessaires à l'appréciation des besoins exprimés par les élus auprès du pool fusionné à partir du transfert de la gestion des emplois du SGCP à la DILT, en juillet 2010. Aucun tableau de bord ne lui a été transmis depuis cette date par le ST-TAM. Un point a néanmoins été fait à la mi-juin 2011 sur ce sujet avec la secrétaire générale du Conseil de Paris et devrait augurer d'une meilleure circulation de l'information.

On peut par ailleurs suggérer que le cabinet du Maire et le secrétariat général soient régulièrement informés de l'usage qui est fait des prestations à la disposition des collaborateurs du Maire et des directeurs et directeurs adjoints.

Le service n'a pas organisé de sa propre initiative d'enquête de satisfaction. La seule existante à ce jour est celle conçue pour les besoins de la présente mission.

2.2.2.2. Faire remonter les données et problèmes pour les maîtriser

Cette question a déjà été partiellement évoquée dans les items précédents. Les promoteurs du projet ont tenu à étendre l'utilisation de GESCAR, ce qui devait permettre un suivi unique des missions. Ce logiciel sera complété d'ici à la fin de l'année d'un module permettant de renseigner le système de paie sur les heures supplémentaires effectuées. Néanmoins cette uniformisation des pratiques laisse dans l'ombre tout le pan concernant la comptabilisation des problèmes qui, au demeurant, ne peut se gérer avec le seul GESCAR.

Comme il a déjà été indiqué, des conducteurs font remarquer que les difficultés sont minorées, en particulier du fait que les doublons sur une mission ne sont pas comptés, pas plus que les missions sauvées par une attribution en dernière minute pour pallier une impossibilité de respecter ce qui avait été planifié. Il existe surtout un doute sur l'existence ou non de missions refusées, ces courses n'étant par définition pas saisies dans GESCAR. Une procédure d'enregistrement des incidents de quelque nature qu'ils soient est à mettre en place avec traitement automatique.

La hiérarchie n'a pas connaissance des missions refusées.

2.2.2.3. Définir l'organisation et les moyens

Il revient au chef du ST-TAM et, en l'occurrence, au chef de projet en charge de la fusion des pools de définir l'organisation et de fournir les moyens nécessaires.

Dans un cadre de réduction tendancielle des effectifs et d'une volonté de limiter les heures supplémentaires à caractère structurel, le choix de la fusion s'est imposé. Il impliquait en effet le règlement de questions préalables comme la redéfinition des rythmes de travail, l'amélioration du système informatique GESCAR, l'organisation de formations à cette application pour les assistants d'exploitation issus du pool du SGCP, la définition de formulaires adaptés, la mise à disposition de locaux et d'équipements informatiques appropriés (en particulier deux écrans par poste de travail). Il aurait été préférable que le premier semestre 2011 soit consacré à la levée de ces préalables. Dans les faits, si ces différentes questions ont été abordées, certaines demeurent à régler à ce jour.

Parmi la faiblesse de l'organisation, la plus saillante est la réduction de trois ETP à l'exploitation, soit une diminution de près du tiers opérée entre 2010 et 2011 à un moment où la constitution d'une salle d'exploitation unique aurait justifié une plus grande

prudence. Il est aggravé par le fait que le moment où les assistants d'exploitation sont les moins nombreux coïncide avec le pic de l'activité, traditionnellement constaté en fin d'après-midi. En outre, les personnels de maîtrise ont à ce jour mal identifié leurs fonctions et sont également absents après 17 heures, sauf s'ils effectuent des heures supplémentaires.

S'agissant des moyens nécessaires au bon fonctionnement du service, plusieurs défauts ont été mentionnés par les conducteurs :

- l'absence de GPS dans la plupart des véhicules (en cours de règlement selon le ST-TAM) ;
- le plan de Paris fourni aux conducteurs n'a pas été renouvelé depuis 2006, alors que le plan de circulation a sensiblement évolué ;
- les moyens de lavage et d'aspiration pour le nettoyage des véhicules en état de marche sont insuffisants et réparés lentement, des difficultés semblant même exister pour se procurer des chiffons.

Les conducteurs interprètent volontiers ces faits comme un manque de considération à leur égard et une dégradation du professionnalisme du service.

2.2.2.4. Motiver et informer les conducteurs et l'exploitation

La communication descendante, sous forme de réunion hebdomadaire, est limitée à l'ingénieur chef de projet, au chef d'exploitation et aux trois agents de maîtrise. Il n'y a pas d'échanges institutionnalisés avec les assistants d'exploitation ou les conducteurs. Un assistant d'exploitation a suggéré que lui-même et ses collègues y assistent à tour de rôle, étant entendu qu'ils pourraient être invités à quitter la réunion sur certains points qui le justifieraient.

Les quatre sessions de présentation de la réorganisation n'ont pas dissipé les interrogations et ont été boycottées par une partie des agents conviés.

D'après le chef du ST-TAM, des points importants ont été mal compris des conducteurs dont certains n'auraient pas perçu qu'ils conserveraient la faculté d'un remisage à domicile du véhicule qu'ils conduisent, s'ils adoptaient des rythmes de travail les faisant commencer une heure plus tôt.

Un assistant d'exploitation, au demeurant apprécié par les conducteurs comme par sa hiérarchie, semble résumer une opinion largement partagée en disant : « *Depuis la fusion, les relations et surtout les dialogues ne passent plus, nous sommes dans l'ignorance totale, personne ne nous dit la vérité sur notre futur, et c'est dommage. Pourquoi casser un système qui fonctionnait parfaitement et qui était apprécié ?* »

Un conducteur indique pour sa part : « *La rapidité de la fusion a entraîné une démotivation de l'ensemble des conducteurs par manque de dialogue et non par rejet du projet. Beaucoup de rumeurs ont circulé et ont été à l'origine de la dégradation du climat général alors qu'il existait une bonne entente entre les conducteurs et la direction. . Tout a été imposé de façon autoritaire, comme constaté à la seule des trois réunions d'information à laquelle j'ai assisté. Il aurait fallu percer l'abcès avant que cela ne s'infecte.* »

A un autre niveau de perception, celui d'un agent de maîtrise, l'analyse est convergente : *« Un très mauvais climat s'est instauré du fait de la confiance perdue : il a été promis que certains assistants d'exploitation ne perdraient rien sur le plan financier, ce qui n'est pas du tout le cas alors que le travail s'est amplifié tout comme le stress qui l'accompagne. Désormais, tout est mal perçu et rejeté d'office : il n'y a pas assez d'explications de la part de la hiérarchie. »* Il ne s'agit là que d'un témoignage, et non d'une réalité prouvable, mais ce ressenti est d'autant plus troublant qu'on aurait pu imaginer que les agents de maîtrise aient, entre autres, vocation à assurer la communication descendante des messages de la hiérarchie et la communication ascendante sur les difficultés rencontrées par les personnels placés sous leur autorité comme l'état de leur moral.

S'agissant de la communication avec les représentants des personnels, les deux comités de suivi de la réorganisation qui ont été organisés donnent une visibilité sur les évolutions en cours et contribuent à une transparence accrue, au vu des comptes rendus et des documents présentés.

2.3. Les perspectives futures

La poursuite de la rationalisation entamée suppose de nouvelles étapes. Trois d'entre elles peuvent être évoquées ou rappelées ici. Quelles qu'en soient les ambitions et la portée, elles ne pourront toutefois résoudre à elles seules la crise sociale détaillée dans la troisième partie.

2.3.1. L'installation dans les nouveaux locaux 4, rue de Lobau

L'amélioration des locaux est un signe tangible de l'attention portée aux conditions de travail des personnels, en particulier des assistants d'exploitation. Ces derniers devraient aussi bénéficier d'un meilleur équipement informatique, en particulier la mise à disposition de deux écrans par poste de travail permettant des visualisations simultanées. Toutefois, les performances de GESCAR, en termes de temps de réponse, restent à améliorer sensiblement pour que les assistants d'exploitation soient pleinement satisfaits de leurs conditions de travail informatique.

De surcroît, des règles de fonctionnement de l'équipe devront être définies pour s'assurer que l'ordonnancement des tâches et la simultanéité de l'information évitent tant les doublons que les oublis. Il en va de même pour la gestion des appels téléphoniques. Un travail participatif pourrait être engagé au sein de l'équipe d'exploitation dans toutes ses composantes pour y parvenir.

S'agissant des salles de repos, les avis des personnels sont partagés sur leur utilité et leur conformation en trois salles en rez-de-chaussée, auxquelles il convient d'ajouter un réfectoire, un point d'information, une salle de télévision et une autre salle de repos au niveau de la cour anglaise. D'aucuns considèrent que c'est la bonne exécution des missions qui importe plutôt que les conditions de repos proposées. Certains estiment que se tenir à l'écart des collègues est la condition préalable à un repos effectif. Des doutes ont d'ores et déjà été émis par ailleurs sur la répartition des surfaces, celles consacrées au repos semblant à certains sous-dimensionnées par rapport aux autres pièces destinées à l'exploitation et à la hiérarchie.

Les locaux nouveaux sont aussi mis en balance avec la détérioration d'outils aussi nécessaires à la bonne exécution des prestations que les moyens de lavage et d'aspiration.

La question de la mise à distance des conducteurs de la salle d'exploitation est aussi controversée : ce qui peut être éventuellement gagné en relative quiétude sera, à coup sûr, perdu en convivialité et en complicité, éléments essentiels pour faire accepter des missions en heures supplémentaires par des conducteurs dont certains contestent jusqu'à l'existence de « *chauffeurs de bureau* », employant à dessein une ancienne formulation depuis longtemps abandonnée.

Bref, ce sont aujourd'hui les défauts et insuffisances potentiels de l'agencement et des moyens mis à disposition qui sont supposés plutôt que des satisfactions qui sont attendues, dénotant l'état du climat social.

2.3.2. La réservation informatisée

L'utilisation du logiciel GESCAR oblige à des saisies d'informations souvent imprécises et non normalisées fournies par les secrétariats des personnalités. La possibilité d'effectuer directement dans l'application des réservations va être offerte aux secrétariats, pour autant que l'interface soit conviviale et que la formation soit sérieuse. Il convient de garder à l'esprit que l'usage d'Outlook pour planifier les réunions et les rendez-vous est loin d'être général, et que le téléphone reste souvent préféré à la messagerie, au risque de saturer la salle d'exploitation.

Incontestablement, la suppression espérée du travail de ressaisie et la limitation des corrections à apporter promettent une plus grande disponibilité pour que les assistants d'exploitation se consacrent à l'optimisation des affectations des courses aux conducteurs.

On insistera ici aussi sur la nécessité de recueillir, avant tout développement, les attentes des futurs utilisateurs : les assistants d'exploitation, mais aussi un panel de secrétaires.

Cette amélioration significative pourrait intervenir en 2012.

2.3.3. L'informatique embarquée

Il s'agit non seulement de GPS qui vont désormais équiper l'ensemble des véhicules, mais aussi de dispositifs qui ont été présentés au CTP du 12 janvier 2011. Il en est attendu :

- la réduction des ressaisies ou saisies multiples ;
- la transmission directe (horodatée, sécurisée et confirmée) d'une demande vers un conducteur ;
- la détermination rapide, pour un assistant d'exploitation, du véhicule le plus pertinent pour réaliser une mission nouvelle ;
- l'affectation de courses sans retour à la base⁴⁶ ;
- des aides pour un conducteur à la recherche des meilleures options (itinéraire/trafic) ;
- la confirmation et la certification des services fournis ;
- l'optimisation des distances parcourues ;

⁴⁶ Même si des exceptions se produisent régulièrement, le principe demeure à ce jour qu'une mission est composée d'un départ depuis l'Hôtel de Ville ou le domicile du conducteur vers l'adresse de prise en charge, le ou les déplacements prévus proprement dits et le retour à l'Hôtel de Ville.

- des simulations et analyses de performance ;
- des communications directes entre le conducteur, l'assistant d'exploitation et la personnalité ou son représentant.

Ces innovations sont porteuses de virtualités importantes pour le pool. Elles ne deviendront toutefois des réalités bénéfiques que si elles s'inscrivent dans un projet de service mobilisateur pour l'ensemble des parties prenantes. Elles sont en effet susceptibles de modifier en profondeur les relations traditionnelles tissées au sein du service.

3. LA SITUATION SOCIALE EST PROFONDEMENT DEGRADEE

Il est nécessaire de partir, dans un premier temps, d'une présentation de l'activité et de ses conséquences sur les cycles de travail, avant d'analyser les avantages accessoires ainsi que de mesurer l'acceptabilité par les personnels des mesures récemment prises et l'ampleur de la crise de confiance ainsi engendrée.

3.1. L'activité des personnels et leurs rythmes de travail

3.1.1. Une activité discontinue par nature

Le propre de la conduite de personnalités est d'être une activité discontinue. Il est, en effet, difficile d'enchaîner les courses sans interruption : c'est la demande qui prime et elle tend à se concentrer sur certaines tranches horaires. Il en résulte une durée d'activité mensuelle sensiblement inférieure à la durée de présence requise des conducteurs afin d'assurer une disponibilité suffisante pour faire face aux pointes.

Sous réserve d'un affinement par le service des données disponibles et des analyses qu'il mène, durant le mois de mai 2011⁴⁷, la moyenne était de près de 62 heures par conducteur. Quant au nombre de missions effectuées par chacun d'entre eux, il était d'environ 34. Ces moyennes doivent être relativisées pour tenir compte d'absences pour différents motifs ou de missions de particulièrement longue durée qui s'apparentent à des mises à disposition, en remplacement de conducteurs en pied affectés auprès d'un maire d'arrondissement, par exemple. Une autre approche complémentaire peut toutefois être effectuée par les *maxima* : dans des conditions normales et au vu des relevés du mois de mai 2011, il semble matériellement difficile de dépasser dans le mois les 100 heures de courses ainsi qu'une soixantaine de missions. Ne peuvent y parvenir de surcroît que des agents acceptant de travailler en heures supplémentaires.

Si on se réfère à ces *maxima*, sachant que, par ailleurs, le mois de mai 2011 comptait 22 jours hors samedis et dimanches, le ratio quotidien, ramené à ce total⁴⁸, serait donc d'un peu moins de trois missions par jour de travail standard et de 4h33mn sur une durée théorique de 7 heures, soit environ 65 % du temps de présence.

Cette contrainte a des conséquences sur :

- la complexité des rythmes de travail nécessaires pour couvrir l'essentiel des plages horaires d'intervention ;

⁴⁷ Mois plein du fait de la coïncidence des jours fériés avec des dimanches, jeudi de l'Ascension se situant de surcroît en juin.

⁴⁸ Ce ratio peut prêter à discussion, les conducteurs ayant des amplitudes de journées de travail allongées. Il s'agit ici de rechercher une commensurabilité intelligible par des non praticiens : il a donc été décidé de se référer à une journée standard de 7 heures de travail.

- et l'obligation, quelle que soit l'adaptation des cycles théoriques, de recourir ponctuellement à des heures supplémentaires pour compenser une insuffisance de la présence des conducteurs sur un créneau où se concentreraient de manière improbable une quantité excédentaire de demandes simultanées.

Une des difficultés insolubles du service est, au demeurant, que les horaires de tous les conducteurs du matin et de l'après-midi ou du soir se recouvrent entre 13h et 16h, réputées être des heures creuses en termes de sollicitation du service.

3.1.2. La volonté de faire évoluer les rythmes de travail dans un contexte historique contraignant

Le service de conduite des personnalités, tant pour les conducteurs que pour les assistants d'exploitation, a historiquement adopté des cycles de travail divers qui sont, aujourd'hui, plus source de complexité que de flexibilité.

3.1.2.1. Les conducteurs

La variété des rythmes de travail est extrême : en combinant les critères de différenciation, on arrive à 12 rythmes (plus ou moins) différents pour 83 conducteurs.

Elle résulte d'une histoire et de tentatives d'ajustements sporadiques antérieurs au projet. Elle traduit une logique d'avantages acquis qui suppose de privilégier le volontariat lorsqu'une adaptation est souhaitée. Cette pratique peut convenir lorsque la rotation des effectifs est importante, les nouveaux arrivants voyant leur admission dans le service subordonnée à l'acceptation de conditions pour lesquelles les plus anciens ne sont pas volontaires. Mais le très faible renouvellement des départs parmi les conducteurs de personnalités, lié à la volonté de maîtriser le coût du service, rend les évolutions beaucoup plus délicates.

Ainsi, la moyenne d'âge est-elle à ce jour de 52 ans et demi.

Tableau 3 : Répartition des effectifs en fonction des rythmes de travail en mai 2011

CDA Monômes	Historique	Standard	Total	Cible 2011
Profil A	4	2	6	10
Profil B (fixe)	0	1	1	10
Profil B (alt 1/2 avec C)	1	1	2	
Profil B (alt 1/6 avec C)	15	3	18	
Profil C (fixe)	1	1	2	10
Profil D	2	0	2	10
Profil A - D (alt 1/2)	0	1	1	
sous totaux	23	9	32	40
CDA Binômes				
de jour	38		38	20
de nuit	13		13	20
sous totaux	51		51	40
Totaux	74	9	83	80

Source : ST-TAM, DILT, document présenté en comité de suivi du 20 mai 2011

La distinction des deux colonnes – « historique » et « standard » – révèle à elle seule le poids de l'histoire : près de 90 % des conducteurs (74/83) sont des « historiques » affectés au sein du service avant 2003. Et parmi eux, plus des deux tiers ont opté pour un rythme de travail dit de binôme, soit de nuit, soit de jour. Le binôme a été instauré lors de la généralisation du système des pools et le passage à la semaine des 35 heures en 2001. Il part du principe que la permanence d'un service – se traduisant par la conduite d'un même véhicule sept jours sur sept sur une plage étendue – peut être réalisée par deux conducteurs se remplaçant l'un l'autre pendant les périodes de congés, d'absences du service pour des motifs divers, voire de maladie de courte durée. La formule adoptée pousse à l'extrême les possibilités offertes par le droit du travail de déroger à la limite des 10 heures de travail quotidien (article L3121-34 du code du travail) en cas d'activité discontinue, ce qui est manifestement le cas pour des conducteurs de personnalités qui sont appelés fréquemment, nous venons de le voir, à attendre entre deux courses (article L3121-9 du code du travail traitant des équivalences). L'amplitude horaire prévue pour les conducteurs relevant du binômat est de 13 heures, soit le maximum compatible avec l'obligation de 11 heures consécutives de repos entre deux journées travaillées (article L3131-1 du code du travail).

En pratique, un conducteur du pool cède le volant de la voiture dont il partage la conduite à son collègue le jeudi à midi. Ce cycle de travail, qui aboutit à alterner une semaine de travail et une semaine de repos a été plébiscité par les conducteurs qui étaient 94 à l'avoir adopté en 2002 sur un total de 126 (voir 1^{ère} partie, point 1.1.2, tableau n° 1). Par la suite, le service a estimé que cette organisation présentait des inconvénients et a promu l'organisation en monômat de journées de huit heures et demie de présence. En pratique, cela s'est traduit par une stabilisation des effectifs pratiquant ce type de cycle de travail et une forte diminution des conducteurs binômes, passés de 94 à 51 à ce jour.

Une deuxième phase de diversification est intervenue avec les recrutements de monômes d'un type nouveau à partir de 2003. Les neuf derniers arrivés ont été ainsi dénommés

« *light* » ou standard. Le terme de standard induit l'idée que ce type de cycle de travail est destiné à devenir la norme à terme, même s'il demeure à ce jour ultra minoritaire. Quant au vocable « *light* », il traduit le fait que ces conducteurs ont des obligations horaires quotidiennes réduites de 32 minutes en contrepartie de moindres rémunérations accessoires que leurs collègues « historiques » ont conservées sous la forme d'une indemnité différentielle.

Une troisième période de diversification a enfin été engagée en 2011. Elle vise à amener les conducteurs monômes à adapter leurs horaires. Initialement répartis pour l'essentiel entre des horaires de :

- 8h-17h (réduit d'une demi-heure pour les standards), dits profil B,
- et 11h (réduit d'une demi-heure pour les standards)-20h, dits profil C,

il leur a été proposé de migrer vers deux profils plus excentrés, selon leur préférence :

- en commençant pour les horaires du matin une heure plus tôt, à 7h, profil A ;
- ou en terminant pour les horaires du soir à 22h30, profil D.

Lors du comité technique paritaire du 12 janvier 2011, la cible annoncée était de 10 conducteurs se positionnant sur le profil A et de 10 autres sur le profil D. Les résultats actuellement obtenus seront examinés au point 3.3.

3.1.2.2. Les assistants d'exploitation

Sur 7,5 ETP⁴⁹ assurant des fonctions d'assistant d'exploitation, un est issu de la filière administrative et pratique un cycle de travail s'inspirant d'horaires de bureau fixes. Les sept autres sont des conducteurs ayant été sélectionnés pour assurer des fonctions de planification des missions et d'exploitation. Leur fonction est aujourd'hui reconnue par l'accession à un emploi fonctionnel d'agent d'encadrement logistique.

Quatre d'entre eux, issus du pool administratif, avaient conservé jusqu'à ce jour leurs anciens horaires de conducteur en binôme. Cette pratique soulève un réel problème de réglementation du temps de travail. En effet, autant il est possible d'inférer de la discontinuité de l'activité des conducteurs – voire de son caractère sporadique – une extension de leur plage horaire de présence jusqu'à l'horaire maximal légal, autant une telle position semble peu fondée s'agissant d'un travail de bureau, dont la charge peut être, au moins en théorie, lissée sur l'ensemble de la journée de présence au travail.

Ayant pris l'attache de la direction des ressources humaines, le service a conscience de cette anomalie et souhaite faire disparaître au 1^{er} janvier 2012 ce cycle de travail des possibilités offertes à des agents affectés à des fonctions d'assistant d'exploitation. Il conviendra toutefois de préserver la possibilité aux personnels concernés, préférant le maintien de leurs horaires de binôme à la poursuite de leur activité dans leurs fonctions actuelles, d'être affectés à un service de conduite calé sur ceux-ci.

⁴⁹ Un assistant d'exploitation est chargé pour plus de la moitié de son temps de l'exploitation des CDA du pool et pour moitié de la gestion des CDA des maires d'arrondissement : il effectue des horaires fixes de 7h à 16h. Quant à l'adjointe administrative, elle assure des tâches annexes de gestion des emplacements de parking.

3.2. La remise en ordre d'avantages accessoires

Le responsable du ST-TAM et le chef de projet ont eu le souci de maîtriser les conditions de versement des heures supplémentaires en les rattachant à des besoins non connus à l'avance. Cette action est venue à rebours d'une longue pratique du service attribuant de manière généreuse des avantages pécuniaires ou négociant des contreparties à certaines contraintes.

3.2.1. Les pratiques passées

La lettre de mission mentionnait une analyse des pratiques passées en matière de mode de gestion des deux pools avant 2011. Deux pratiques en matière d'octroi d'avantages particuliers doivent être présentées ici.

3.2.1.1. Les heures supplémentaires des assistants d'exploitation en binôme

Les quatre assistants d'exploitation du pool administratif basés à l'Hôtel de Ville avaient été recrutés par l'ancien responsable de cette structure en leur conservant le bénéfice du binômat. Il en résultait que ces agents ne pouvaient pas faire d'heures supplémentaires en débord pour les raisons indiquées précédemment. Toutefois, ceux-ci ayant été sélectionnés parmi des conducteurs motivés et soucieux de bénéficier de rémunérations accessoires, entendaient conserver la faculté d'effectuer des travaux supplémentaires.

Pour les attirer et les pérenniser dans les fonctions d'assistant d'exploitation, l'ancien responsable du pool administratif avait imaginé deux dispositifs leur permettant d'effectuer des heures supplémentaires lors de journées de retour durant leur semaine de repos. Une première modalité consistait à leur permettre de remplacer le responsable du pool des motocyclistes lors de ses absences pour congés, mais aussi lorsqu'il bénéficiait de décharges de service en raison de ses mandats de représentant du personnel. La seconde prévoyait que les assistants d'exploitation effectuent des « accueils aéroport » pour des personnalités qui, en leur absence, auraient eu du mal à trouver le véhicule des TAM : faute de possibilité de stationnement licite aux abords du terminal, le conducteur restant à son volant pour les attendre le temps nécessaire.

Ces tâches permettaient de justifier le versement de 25 heures supplémentaires par mois, soit le plafond prévu dans le cadre de l'accord sur l'aménagement et la réduction du temps de travail (300 heures annuelles). Pour des conducteurs atteignant par ailleurs le plafond des primes et indemnités versées à des personnels ouvriers de catégorie C de la Ville de Paris, il s'agissait d'un complément de rémunération non négligeable. Désormais, ces versements ayant cessé à la suite de mesures de bon sens pour traiter différemment les « accueils aéroport » sans recourir à des assistants d'exploitation, ainsi que d'une réorganisation du pool motocycliste, ces quatre assistants d'exploitation relevant du binômat n'ont que de rares occasions d'effectuer des heures supplémentaires et subissent donc des pertes de revenus significatives. L'orientation envisagée par le service (en lien avec la DRH) de supprimer le binômat comme cycle de travail praticable par des assistants d'exploitation au 1^{er} janvier 2012 offrira de nouvelles opportunités d'effectuer des heures supplémentaires. Toutefois, tant que cette mesure n'est pas généralisée, le problème de la perte substantielle de rémunérations accessoires perdure.

Il est à noter par ailleurs que le rapport d'audit interne fait, dans le cadre de la démarche qualité, par l'adjoint au chef du ST-TAM à l'issue d'une séance d'observation dans la salle d'exploitation le 24 mai 2011 (joint en annexe II) insiste sur l'implication dont font preuve les agents concernés. Notre propre observation effectuée le 16 juin 2011 confirme ce constat.

3.2.1.2. Les plateaux repas et les jours dus des conducteurs en binôme de nuit

Une autre pratique concernant les conducteurs en binôme de nuit (qui terminent leur service à minuit) a été remise en cause. Ceux-ci ne pouvant à l'époque accéder aux restaurants administratifs⁵⁰ ni bénéficier de tickets restaurants⁵¹, disposent de plateaux-repas s'ils souhaitent y recourir. Par ailleurs, ils effectuent un travail de nuit *a priori* plus contraignant que d'autres. En outre, leurs horaires particuliers combinant binômat et fin de service tardive les privent, en pratique, de l'opportunité d'effectuer des heures supplémentaires en débord (les données présentées ci-après le confirment). Enfin le rythme du binômat dégage 13 jours de travail dus à l'administration en dehors des 26 semaines de présence qu'il prévoit, dont au moins la moitié en dimanches et jours fériés.

Sur cette base relativement complexe, un « arrangement » avait été négocié par l'ancien chef du service du ST-TAM aboutissant :

- à la suppression des plateaux-repas, dispositif à la fois coûteux à l'époque et peu apprécié (du fait de la répétition des menus en particulier) ;
- et à une compensation globale des servitudes associées à ce cycle du travail particulier par une réduction du nombre des jours dus à l'administration de 13 unités.

L'actuel chef du service a souhaité revenir à la pratique antérieure de la fourniture de plateaux repas sans autre compensation, ce qui a eu pour effet collatéral de limiter la possibilité d'effectuer des heures supplémentaires dans les périodes de travail couvertes de nouveau par ces 13 jours dus à l'administration.

3.2.2. Les difficultés actuelles en matière d'heures supplémentaires

Du fait de la nouvelle organisation, les conducteurs perdent de l'argent faute de pouvoir, réglementairement ou matériellement, ou de vouloir effectuer des heures supplémentaires. De son côté, le bureau de l'exploitation se trouve dans l'impossibilité de programmer certaines missions, ne disposant pas d'assez de conducteurs à même de les réaliser.

3.2.2.1. La réduction du nombre d'heures effectuées

Malgré l'intention initialement indiquée par le chef du ST-TAM de mener une réforme sans incidences pécuniaires défavorables pour les agents, les premières données disponibles pour les mois d'avril et de mai 2011 mettent en évidence la limitation du recours aux heures supplémentaires.

⁵⁰ Il est désormais possible de dîner au restaurant de l'ASPP du 17 bd Morland, mais sur des horaires inadaptés.

⁵¹ Conformément à la politique municipale définie en la matière.

Tableau 4 : Evolution des HS des assistants d'exploitation et conducteurs en 2011

Assistants d'exploitation													
1er Trimestre 2011	Effectifs	Avant 8h00	Journée 8h00-20h00	Après 20h00	Semaine	Samedi	Dimanche & F	Nuit	400 & 401	402	403	Evénementiels	Total
Nom													
AE binômes	4	4,00	10,00	20,00	34,00	0,00	0,00	0,00	0,00	176,75	5,00	0,00	215,75
AE monômes	3	0,00	47,00	21,00	68,00	0,00	30,00	0,00	0,00	9,50	0,00	0,00	107,50
sous total AE	7	4,00	57,00	41,00	102,00	0,00	30,00	0,00	0,00	186,25	5,00	0,00	323,25
Moyenne semaine, base :	12	0,33	4,75	3,42	8,50	0,00	2,50	0,00	0,00	15,52	0,42	0,00	26,94
Avril Mai 2011 Semaines 14 à 21													
Nom													
AE binômes	4	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00
AE monômes	3	0,00	34,50	0,00	34,50	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	2,00	36,50
sous total AE	7	0,00	44,50	0,00	44,50	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	2,00	46,50
Moyenne semaine, base :	8	0,00	5,56	0,00	5,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,25	5,81
Différences		-0,33	0,81	-3,42	-2,94		-2,50		-15,27	-0,42		-15,69	-21,13
		-100,00	17,11	-100,00	-34,56		-100,00		-98,39	-100,00		-98,43	-78,42
Conducteurs d'automobile en pool													
1er Trimestre 2011	Effectifs	Avant 8h00	Journée 8h00-20h00	Après 20h00	Semaine	Samedi	Dimanche & F	Nuit	400 & 401	402	403	Evénementiels	Total
Nom													
CDA binômes de jour	45	124,25	62,75	130,50	317,50	16,00	29,75	205,75	104,50	13,50	109,00	227,00	795,75
CDA binômes de nuit	6	18,00	46,00	5,00	69,00	7,00	52,00	7,75	2,50	0,00	3,00	5,50	141,25
CDA monômes historiques	26	156,50	43,25	23,25	223,00	85,50	0,00	46,75	55,00	33,00	49,00	137,00	492,25
CDA monômes standards	9	71,25	27,00	53,50	151,75	47,25	3,25	29,00	19,00	0,00	2,50	21,50	252,75
sous total CDA en pool	86	370,00	179,00	212,25	761,25	155,75	85,00	289,00	181,00	46,50	163,50	391,00	1 682,00
Moyenne semaine, base :	12	30,83	14,92	17,69	63,44	12,98	7,08	24,08	15,08	3,88	13,63	32,58	140,17
Avril Mai 2011 Semaines 14 à 21													
Nom													
CDA binômes de jour	37	63,00	22,25	33,25	118,50	14,50	120,50	44,00	4,00	2,50	10,00	16,50	314,00
CDA binômes de nuit	13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,50	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,50
CDA monômes historiques	23	20,25	23,75	5,75	49,75	35,00	25,00	26,75	0,00	2,50	2,50	5,00	141,50
CDA monômes standards	9	5,75	30,25	4,25	40,25	10,00	10,00	8,25	0,00	0,00	0,00	0,00	68,50
sous total CDA en pool	82	89,00	76,25	43,25	208,50	59,50	160,00	83,00	4,00	5,00	12,50	21,50	532,50
Moyenne semaine, base :	8	11,13	9,53	5,41	26,06	7,44	20,00	10,38	0,50	0,63	1,56	2,69	66,56
Différences		-19,71	-5,39	-12,28	-37,38	-5,54	12,92	-13,71	-14,58	-3,25	-12,06	-29,90	-73,60
		-63,92	-36,10	-69,43	-58,92	-42,70	182,35	-56,92	-96,69	-83,87	-88,53	-91,75	-52,51
	%												-50,20

Source : DILT, ST-TAM

Le service n'est malheureusement pas en mesure d'individualiser de la même manière les heures supplémentaires servies dans la période comparable de 2010. Néanmoins, toutes les parties prenantes s'accordent sur une baisse significative. Le service a néanmoins élaboré une comparaison très éclairante entre le premier trimestre 2011 et les mois d'avril et mai en les ramenant à la semaine pour permettre les comparaisons (voir les tableaux ci-avant). Toutes les catégories voient leurs heures supplémentaires diminuer, le plus souvent de manière très conséquente, le plus souvent de la moitié à la quasi-totalité des heures antérieurement effectuées.

Enfin, même si c'est un sujet qui n'est pas abordé par les personnels rencontrés, leurs collègues conducteurs en pied affectés auprès du maire et des maires d'arrondissement, astreints à une grande disponibilité, se voient attribuer des volumes d'heures supplémentaires conséquents.

3.2.2.2. La limitation des possibilités d'effectuer des heures supplémentaires en débord

Le service se trouve aujourd'hui dans une grande difficulté s'il doit demander à certains des conducteurs d'effectuer des heures supplémentaires en matinée ou en soirée, avant leurs horaires de prise de fonctions ou après ceux de leur fin de service.

En effet, les 51 conducteurs relevant du binômat travaillent selon un cycle incompatible avec l'exécution d'heures supplémentaires en débord⁵². Les seules possibilités existantes impliquent donc des retours sur une journée de la semaine de repos : les heures supplémentaires comblent alors en priorité des absences non prévues de son collègue du binôme (par exemple en cas de maladie) ou d'un autre collègue à un moment où les besoins du service ne sont pas satisfaits.

Les 23 conducteurs relevant du monômat ayant choisi de conserver leurs horaires se trouvent quant à eux dans une situation pratique compliquée pour faire des heures avant ou après leur journée normale de travail et ont tendance à refuser d'effectuer des heures supplémentaires : ne pouvant plus remiser leur véhicule à domicile, ils n'en disposent pas pour anticiper leur prise de service et renâclent à prolonger en soirée.

La possibilité d'effectuer des heures supplémentaires en débord est donc concentrée sur un nombre très limité de conducteurs monômes : 6,5, avant 7 heures et 2,5 après 22h30. Cette situation constitue une véritable difficulté : elle tend à fragiliser le service qui se trouve face au dilemme de refuser des missions faute d'agents en mesure d'effectuer des heures supplémentaires ou de faire travailler des conducteurs binômes en infraction avec la règle des onze heures de repos consécutives entre deux journées de travail⁵³. Cette situation a pu être observée par la mission dans la salle d'exploitation le 16 juin 2011 en début de soirée.

⁵² Comme cela a déjà été indiqué, la réglementation du temps de travail impose un repos minimum de 11 heures consécutives entre deux journées travaillées.

⁵³ Quitte à différer leur prise de fonctions le lendemain. Mais, dans cette situation, si les 11 heures de repos peuvent être malgré tout respectées, l'amplitude de 13 heures de présence maximale sur une journée de travail n'est, elle, plus respectée.

Sur le plan des rapports humains entre les conducteurs, elle aboutit à ce qui est ressenti comme un nouveau clivage inéquitable entre une minorité qui a l'opportunité – et est sollicitée – pour effectuer des heures supplémentaires en débord et une majorité qui en est exclue, *de facto ou de jure*.

3.3. La non acceptation des mesures de réorganisation des cycles de travail

Les réformes en cours ont conduit à la remise en cause de pratiques anciennes tout en visant à assainir la situation. Elles n'ont toutefois pas réglé l'ensemble des problèmes pendants, voire en ont créé ou aggravé certains.

3.3.1. La différenciation des conducteurs selon leurs possibilités de remisage à domicile du véhicule de service

Revenu à de nombreuses reprises dans les entretiens à l'initiative d'agents directement concernés ou non, un des problèmes les plus délicats est aujourd'hui la différenciation des conducteurs selon qu'ils ont ou non des possibilités de remisage à domicile du véhicule qu'ils conduisent pour effectuer leurs missions. Pour tenter de faire évoluer la répartition des conducteurs sur des plages horaires plus conformes aux besoins identifiés, dans le cadre du volontariat qui a toujours été privilégié, les responsables du ST-TAM ont en effet subordonné la conservation de cette faculté à l'adoption d'un cycle de travail commençant avant 8 heures ou se terminant après 20 heures. Cette modification est intervenue au 1^{er} avril 2011.

Si les conducteurs pratiquant le binômat remplissent cette condition, il n'en va pas de même pour 23 des 32 conducteurs relevant du monômat : ceux-ci ont en effet préféré conserver des profils de cycle de travail B ou C, avec ou sans alternance.

Cette distinction est mal vécue par les intéressés qui ne manquent pas d'interpréter la mesure comme une forme de « *chantage* » ou « *de carotte et de bâton* ». En pratique, cette proposition, qui se voulait incitative, tentait de concilier le volontariat traditionnel avec une meilleure couverture de tranches horaires à présence insuffisante. Elle a été mal perçue. La plupart des conducteurs ont en conséquence préféré conserver leurs horaires anciens plutôt que la faculté de remiser leur véhicule à domicile : seuls neuf d'entre eux se sont positionnés sur des profils A ou D. Cette attitude majoritaire de refus dénote un malaise profond, si l'on considère que, pour nombre d'entre eux, adopter le profil A n'aurait eu pour incidence que d'avancer d'une heure leur prise de fonctions, en passant de 8h à 7h, soit une contrainte compatible avec bien des organisations de vie personnelle.

Au-delà de la commodité du remisage à domicile, il est envisageable que cette privation ait en outre produit un effet psychologique, le véhicule conduit constituant plus qu'un outil de travail des conducteurs et participant de leur identité professionnelle. Une forme de reconnaissance de la spécificité de leur métier leur a ainsi été enlevée. De surcroît, cette situation se traduit par une plus grande difficulté pratique à effectuer des heures supplémentaires, surtout avant la prise de service, le conducteur ne disposant pas d'un véhicule pour se rendre directement au lieu de son premier rendez-vous. Or, 19 des 23 conducteurs ayant perdu leur faculté de remisage à domicile sont positionnés en totalité ou principalement sur des horaires du matin, deux autres étant dans cette situation un jour sur deux.

En tout état de cause, une ligne de partage, s'ajoutant ou se superposant à d'autres, a été établie entre une grande majorité de conducteurs bénéficiant de la facilité du remisage à domicile (60) et les 23 qui ont souhaité conserver leurs anciens horaires. Il convient de préciser à cet égard que les 51 conducteurs relevant du binômat ont à la fois conservé des horaires inchangés et la faculté de remiser le véhicule à domicile durant leur semaine d'activité, développant un sentiment d'injustice et nourrissant des jalousies.

3.3.2. Un écart important par rapport à la cible de répartition des conducteurs selon les créneaux horaires à couvrir

La plus claire manifestation des difficultés rencontrées est la distance entre le projet de ventilation des cycles de travail annoncé en comité technique paritaire du 12 janvier 2011 et les faibles reclassements opérés depuis (Cf. tableau n° 3).

La cible était formulée de manière très simple en distinguant 40 conducteurs en monômat et 40 autres en binômat. La situation actuelle est de 32/51. Ce déséquilibre ne semble pas en soi alarmant, étant entendu que les personnels, souvent anciens, ayant adopté le régime du binômat, ont organisé leur existence autour de cette modalité particulière qui fait alterner une semaine de présence au travail et une semaine de repos ; par voie de conséquence, il leur est désormais difficile de revenir à des modalités plus classiques d'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Plus problématique semble être l'écart entre la situation visée et la situation actuelle dans la répartition entre conducteurs en horaires de journée et en horaires de soirée ou de nuit. Le document du CTP indiquait un besoin de 30 conducteurs de soirée pour 50 de journée. Si on additionne binômes et monômes, on obtient actuellement un rapport de 15,5/67,5. Ce déséquilibre actuel et résultant des choix des conducteurs, pour autant qu'il corresponde à des besoins effectifs, paraît donc plus pénalisant.

Il convient également de remarquer que les efforts demandés ne sont pas comparables selon que les monômes appelés à évoluer sont sur le créneau du matin ou celui du soir. En effet, le matin, il s'agit simplement d'anticiper d'une heure sa prise de service, ce qui, dans la plupart des cas, est d'une incidence limitée sur la vie de l'agent qui conserve, voire accroît sa possibilité d'une vie de famille en fin d'après-midi et en soirée. En revanche, les horaires de fin de service en soirée passent de 20 heures à 22h30 entre le profil C et le profil D : les conséquences sur les temps de vie familiale sont alors plus évidentes, passer la soirée en commun étant en pratique impossible.

Il apparaît en tout état de cause indispensable de mesurer de manière plus fine le besoin de présence des conducteurs entre 20h et 24h et de définir la meilleure manière de le satisfaire d'une manière réaliste.

Enfin, il est à noter qu'un rééquilibrage ne pourrait être opéré entre conducteurs du matin et de soirée, tant qu'on en reste au principe du volontariat et du droit à la conservation des horaires antérieurs, qu'à l'occasion de recrutements de nouveaux personnels affectés d'office en monôme de soirée. A défaut de pouvoir y parvenir, il est nécessaire de mettre en place une organisation qui assure la couverture des besoins de soirée, y compris lorsqu'ils se concentrent sur un jour donné. La continuité du service est à ce prix.

3.4. La perte de confiance des personnels envers la hiérarchie

Au final, les incompréhensions et le sentiment de changements fréquents produisent un fort sentiment de méfiance, et même de défiance, de la part des personnels rencontrés, qu'ils soient conducteurs, assistants d'exploitation ou agents de maîtrise. L'incompréhension porte en particulier sur le fait qu'un système qui fonctionnait bien lorsqu'il était subdivisé en trois entités rencontre, depuis sa fusion, les insatisfactions nombreuses, tant des personnalités que des personnels. La perte de repères vient aussi de la succession d'informations évolutives, les découvertes des impacts des mesures intervenant après leur annonce. Ainsi la réforme a-t-elle été présentée dans un premier temps comme ne changeant rien à la situation matérielle des personnels avant que la réduction du potentiel des heures supplémentaires nécessaires au fonctionnement du service ainsi modifié ne devienne patente, comme en témoignent les premières informations apportées aux membres du comité de suivi sur les consommations d'heures supplémentaires depuis la mise en place de la réforme, le 20 mai dernier.

Les termes ou expressions tels que « *désinvestissement* », « *perte de motivation* », « *manque de considération* » ou « *de reconnaissance* », « *je viens travailler à reculons* », « *je ne prends plus d'initiatives* »... conduisent parfois jusqu'à la supposition d'une volonté délibérée de « *casser le service* » : celle-ci finit par apparaître à certains comme la seule explication rationnelle à la dégradation de la situation.

Ces propos sont tenus par les conducteurs et les assistants d'exploitation mais aussi, dans une certaine mesure, par les agents de maîtrise qui n'ont pas trouvé leur place dans la nouvelle organisation.

Il est également regretté un manque d'écoute et de possibilités de participation, par exemple des assistants d'exploitation pourtant au cœur du dispositif. Cette participation leur permettrait de mieux comprendre également les contraintes avec lesquelles leur hiérarchie doit composer et les motivations des décisions prises.

De surcroît, sur un plan matériel, en récapitulant du point de vue des personnels leurs situations particulières au regard des possibilités d'augmenter leurs revenus au moyen d'heures supplémentaires, on constate que la majorité est soumise à des limitations accrues :

- 23 conducteurs relevant du monômat ont perdu la faculté du remisage à domicile du véhicule de service et la possibilité corrélative d'effectuer des heures supplémentaires en débord ;
- les 9 autres conducteurs monômes qui se sont positionnés sur les profils A et D ont perdu la possibilité d'effectuer des heures supplémentaires, soit de 7h à 8h, soit de 20 à 22h30 ;
- les 13 conducteurs binômes de nuit doivent aujourd'hui 13 jours travaillés de plus ;
- parmi les assistants d'exploitation, les quatre issus du pôle administratif n'ont plus la faculté d'effectuer 25 heures supplémentaires par mois et ne bénéficient pas des mêmes possibilités que leurs collègues monômes d'en faire en débord.

Au-delà des critiques portées à l'encontre de la hiérarchie et de la difficulté à échanger avec ses représentants, des jalousies semblent s'exacerber entre des conducteurs des différentes provenances, certains estimant en faire plus depuis que d'autres profiteraient de la fusion pour en faire moins. Beaucoup parlent de « *panier de crabes* » ou expliquent

qu'ils fuient les salles de repos et préfèrent attendre dans leur véhicule entre deux courses. Tous ou presque parmi ceux entendus éprouvent, à tort ou à raison, le sentiment d'être moins bien traités que d'autres. La diversification des situations, qu'elle soit historique ou qu'elle résulte de décisions récentes, favorise cette généralisation du sentiment de manque d'équité, quand bien même des mesures ont été prises dans le but de les réduire et que les assistants d'exploitation sont invités à répartir les missions de manière équilibrée.

Plus généralement, la plupart des personnels semblent désireux de faire convenablement leur travail, et pourtant nombreux sont ceux qui déclarent que « *plus rien ne marche* ».

Le malaise est profond, général et semble durable : il se manifeste par des attitudes et des discours de rejet ou de retrait.

4. LE SERVICE DOIT CONNAITRE DES CHANGEMENTS RAPIDES ET MANIFESTES POUR RETROUVER LA STABILITE ET LA SERENITE QUI LUI SONT NECESSAIRES

Le pool fusionné souffre de deux maux principaux : une limitation de sa capacité à satisfaire la demande et un défaut d'organisation qui transparaît dans le management du pool et la circulation de l'information opérationnelle.

En sus de celles qui auront été prises en cours de mission en réponse à des suggestions des auditeurs, un ensemble de mesures devra être rapidement mis en œuvre à partir du mois de septembre. Le service dispose chaque été d'une période traditionnelle de répit durant laquelle les conducteurs sont beaucoup moins sollicités : elle s'étalera cette année du 16 juillet au 28 août 2011. La remise en ordre ne devra pas se limiter à l'emménagement dans les nouveaux locaux du 4 rue de Lobau qui, s'ils offriront un meilleur confort à l'exploitation, mettront aussi en évidence les tensions qui se sont développées en regroupant dans un espace unique l'ensemble des personnels concernés, de l'ingénieur aux conducteurs.

La pause estivale devra être mise à profit pour préparer les évolutions urgentes et programmer le travail de concertation sur les points qui demandent une maturation plus longue, avec pour objectif un règlement de l'ensemble des problèmes identifiés à la fin de l'année 2011. Ainsi que l'indique la réponse du directeur de la DILT au rapport provisoire dans le cadre de la procédure contradictoire, nombre des recommandations de l'IGVP, dont plusieurs viennent valider des orientations ou des projets du service, sont au demeurant déjà mises en œuvre ou devraient l'être prochainement.

Le service a, en outre, engagé une réflexion préliminaire avec le bureau de la formation de la direction des ressources humaines pour conduire un Plan Collectif d'Amélioration (PCA) axé sur l'accompagnement du changement à partir de la rentrée 2011. Le consultant a été rencontré en cours de mission : il devra disposer des informations contenues dans le présent rapport.

4.1. Restaurer la capacité de satisfaire la demande dans le respect de la réglementation

Le service doit agir tant sur l'offre de déplacements, pour reprendre l'intitulé de la division à laquelle le pool des conducteurs de personnalités est rattaché, que sur la régulation de la demande. Il s'agit de prendre en compte la tendance à la diminution du nombre de conducteurs, le non remplacement des départs en retraite restant de principe. De ce point de vue, la suggestion entendue à plusieurs reprises de revenir à la situation antérieure en re-divisant le pool en trois entités ne paraît pas raisonnable.

4.1.1. Optimiser l'offre de déplacements

Le premier semestre 2011 a été traumatisant pour l'ensemble des personnels concernés. Le deuxième doit viser en priorité à rétablir des relations professionnelles confiantes et respectueuses, de nature à motiver l'ensemble des membres du service dont la plupart conserve l'ambition de l'excellence qui a longtemps été sa marque.

Recommandation 1 : Rétablir un climat de confiance au sein du service en mettant l'accent sur une répartition plus équilibrée des tâches et des présences dans un contexte de meilleure circulation de l'information.

Bien que cette recommandation apparaisse, en première lecture, très générale et peu opérationnelle, nous souhaitons néanmoins l'inscrire au premier rang. D'elle découle la faisabilité de toutes les autres. Elle signifie que les cadres qui seront en charge de la relance du service doivent gagner l'adhésion des personnels très rapidement. Cette adhésion sera obtenue en démontrant une capacité à résoudre les problèmes constatés, à mettre en œuvre les autres recommandations et à ouvrir des perspectives dans un cadre participatif.

Pour restaurer la capacité d'offre de services du pool, il est urgent de donner à l'ensemble des conducteurs volontaires la possibilité de commencer leurs missions dès leur prise de fonctions, voire de manière anticipée et de les poursuivre jusqu'à la fin de leurs horaires, voire un peu au-delà quand les réservations et les conditions de la circulation le justifient. Il faut revenir sur la décision de supprimer la faculté de remisage à domicile qui touche actuellement 23 des 83 conducteurs. Cette mesure est indispensable, non seulement sur un plan humain, mais aussi, et plus encore, pour assouplir les conditions de fonctionnement du service.

Au demeurant, l'obligation d'une alternance entre horaires du matin et d'après-midi, constitue une sujétion pour les conducteurs concernés, à certains égards comparable à celle de commencer le matin une heure plus tôt tout en disposant d'horaires fixes. Cette mesure augmentera, certes, légèrement la dépense d'heures supplémentaires, mais elle restituera surtout une disponibilité des conducteurs beaucoup plus avantageuse pour le service.

Recommandation 2 : Autoriser de nouveau le remisage à domicile pour les conducteurs en monômes qui s'engagent à effectuer des heures supplémentaires en débord, dans l'attente de la mise en place d'une organisation pérenne des horaires d'ici à la fin de l'année 2011.

La question de l'équité des sujétions des multiples régimes horaires et de leur adaptation aux besoins du service dans la durée reste toutefois pendante. Elle doit être traitée dans le dernier trimestre de l'année 2011. Une concertation aboutissant à des résultats satisfaisants constituera un signe fort en direction des autorités municipales pour regagner leur confiance. En tout état de cause, la méthode consistant à proposer des horaires les uns après les autres, en espérant une adhésion spontanée et dans l'exacte proportion souhaitée des conducteurs sollicités, semble avoir atteint ses limites. Une fois les rythmes de travail concertés, les agents devront se positionner et les décisions d'affectation seront prises sur la base de critères équitables à définir dans le cadre de la concertation.

La réorganisation devra en particulier se caler sur les obligations réglementaires, notamment en termes de repos consécutif de 11 heures par jour : seules des circonstances exceptionnelles, notamment dues à des courses plus longues que prévues, pourront justifier un allongement de la journée de travail. Dans cette hypothèse, tout devra être mis en œuvre pour que la durée du repos entre deux journées de travail soit de 11 heures, contrainte lourde pour les conducteurs relevant du binômat dont l'amplitude horaire est de 13 heures. Il convient d'être vigilant sur cette question et la considérer comme un point de départ à tout remaniement des régimes horaires.

Recommandation 3 : Organiser une concertation avec les personnels concernés pour tirer le bilan des régimes horaires en place en termes d'adaptation aux besoins des bénéficiaires, de respect de la réglementation de la durée du travail et d'équilibre des sujétions tout en adoptant une nouvelle organisation équitable et, de préférence, plus simple que celle à laquelle le service a abouti aujourd'hui. Les décisions d'affectation devront s'effectuer en fonction des besoins du service selon une procédure équitable issue de la concertation.

Malgré le renforcement de la disponibilité du service attendu de ces mesures et d'autres détaillées par la suite, le principe même d'une activité de conduite des personnalités est la concentration aléatoire des demandes. Il convient donc de prévoir une réponse dégradée alternative, notamment dans un contexte de réduction des effectifs de conducteurs. La seule manière d'y parvenir est de mettre à disposition une prestation d'appoint assurant la couverture des plages où l'offre est insuffisante.

Une telle mesure aurait pour avantage supplémentaire – et essentiel – de limiter les tensions sur les horaires tôt le matin, de soirée et de nuit, faute de convaincre un nombre suffisant de conducteurs de migrer vers ces horaires contraignants. Elle permettrait de conduire les évolutions à venir en douceur, les départs de conducteurs intervenant probablement à un rythme d'au moins six par an (retraites et promotions).

Recommandation 4 : Utiliser le marché de taxi passé par la Ville pour bénéficier d'un service additionnel qui permettra d'assurer une prestation sur des plages horaires mal couvertes ou éviter des refus secs en cas de pic d'activité en journée.

4.1.2. Réguler la demande de déplacements

Assurer une meilleure adéquation de l'offre et de la demande passe également par la maîtrise des réservations. La fusion a révélé des pratiques hétérogènes au sein des trois pools préexistants.

Une harmonisation est indispensable. La position du SGCP pourrait servir de référence. Il serait utile que les principes d'usage soient définis dans une charte destinée aux personnalités.

Recommandation 5 : Prévoir une charte de l'utilisateur rappelant le principe de fonctionnement d'un pool (les délais de réservation, les délais d'attente prédéfinis en cas de retard, les règles de prévenance, les obligations des CDA vis à vis des utilisateurs, etc.).

L'application de cette charte nécessiterait de définir plus précisément la liste des ayants droit, en particulier au sein du cabinet du Maire, afin d'en limiter le nombre ou d'établir des règles de priorité en fonction du type de responsabilités des personnalités concernées.

Recommandation 6 : Redéfinir les droits d'accès (liste limitative des fonctions ouvrant droit, priorités selon les fonctions occupées...) au service des conducteurs de personnalités.

A moyen terme, si un équilibre ne se crée pas spontanément ou si la réduction du nombre des conducteurs l'impose, il faudrait alors réguler la demande en définissant des volumes maximaux de prestations alloués.

Recommandation 7 : Etudier la faisabilité et l'opportunité d'un encadrement du volume de prestations mis à disposition des directions, à charge pour elles d'en assurer la

répartition entre leurs ayants droit. *A minima*, fournir au SGCP les éléments de suivi de gestion nécessaires à la bonne maîtrise des demandes.

4.2. Définir une organisation qui garantit la qualité de la prestation

La résolution des problèmes identifiés ne peut se limiter à une appréhension quantitative de la situation. Le ST-TAM s'est depuis longtemps engagé dans une politique de certification de la qualité de nombre de ses prestations (ISO 9001). A défaut d'une extension à court terme du périmètre de la certification à la conduite des personnalités, il devrait viser à en appliquer les préceptes. Ce souci de la qualité devra porter en particulier sur le management du pool ainsi que la planification des courses et la circulation de l'information.

4.2.1. Le management du pool

L'organisation récente a multiplié les échelons hiérarchiques sans définir les champs d'intervention et les responsabilités y afférant de manière suffisamment précise et comprise par les intéressés. Pour 150 agents⁵⁴, nous avons une organisation à cinq niveaux, ce qui paraît beaucoup, sans doute trop : le chef de division, le chef d'exploitation, les trois agents de maîtrise, les huit assistants d'exploitation et les 83 conducteurs. Trois problèmes au moins se posent : le pilotage organisé en trois niveaux, l'articulation entre les agents de maîtrise et les assistants d'exploitation, enfin le positionnement des assistants d'exploitation par rapport aux conducteurs.

L'empilement hiérarchique semble, au demeurant, sans effet sur la capacité à mettre en œuvre des instructions, à en contrôler le respect et à sanctionner les manquements : missions refusées par des conducteurs, code vestimentaire non respecté, absence de confirmation systématique des réservations...

Une définition claire du « qui fait quoi » s'impose, suivie d'une communication auprès de l'ensemble des agents, afin de renforcer la position de chaque échelon et favoriser un meilleur fonctionnement du service.

En particulier, la répartition des rôles est à clarifier entre le chef de la division des offres de déplacements et le chef d'exploitation, la majeure partie du travail du premier cité étant centrée sur l'activité de conduite des personnalités, le développement de l'auto-partage restant à ce jour limité. On peut à cet égard redouter un phénomène de doublon, limitant les marges d'initiative et la crédibilité du chef d'exploitation.

De même, il a été indiqué que l'échelon des agents de maîtrise n'a pas trouvé sa place dans le dispositif : en particulier, il faut se demander s'il s'agit d'adjoints au chef d'exploitation lui permettant de démultiplier son activité ou de superviseurs des assistants d'exploitation.

Quant aux assistants d'exploitation, il demeure une forte ambiguïté sur leur positionnement : sont-ils des « chauffeurs de bureau » comme certains de leurs collègues

⁵⁴ Il faut en particulier ajouter à la centaine d'agents qui correspondent au pool proprement dit et à son encadrement, les 38 conducteurs du Maire et des Maires d'arrondissement ainsi que les gestionnaires de l'auto-partage.

conduisant un véhicule se plaisent à le souligner dans le but de déconsidérer leur rôle ou des personnels de « petite maîtrise » comme leur promotion sur l'emploi fonctionnel d'agent d'encadrement logistique le laisse entendre ? Leur autorité fonctionnelle doit être clairement affirmée.

Recommandation 8 : Définir le champ d'intervention des différents échelons hiérarchiques de manière claire, de façon à ce que les intervenants soient parfaitement conscients de leurs prérogatives et obligations.

Si le regroupement de l'ensemble du service dans un lieu unique doit faciliter les échanges entre les différents agents, il n'en demeure pas moins essentiel de revoir l'amplitude horaire des agents de maîtrise, insuffisamment débordante en soirée et de renforcer la présence des assistants d'exploitation aux heures de pointe, au moins tant que des tâches manuelles de saisie des réservations et d'envoi des confirmations demeurent.

Recommandation 9 : Revoir les rythmes de travail et les roulements des agents de maîtrise, avec la présence de l'un d'entre eux en salle d'exploitation de 17h à 20h.

La présence d'un assistant d'exploitation supplémentaire en salle d'exploitation pendant la période d'activité intense devient urgente, compte tenu des constats effectués. En outre, le départ de deux assistants d'exploitation au moins semble d'ores et déjà programmé à l'initiative de la hiérarchie du ST-TAM. Par ailleurs, le seul recrutement en cours présente, semble-t-il, quelques difficultés, démontrant le manque d'attractivité de la fonction dans sa configuration actuelle.

Le rythme de travail en binôme n'est, en outre, pas justifiable pour les assistants d'exploitation. Le service a prévu de mettre un terme à cette pratique au 31 décembre 2011. Les conséquences de cette décision doivent être d'ores et déjà anticipées pour annoncer d'emblée les nouvelles règles du jeu aux assistants d'exploitation recrutés dans l'intervalle et, naturellement, à ceux actuellement en place.

Recommandation 10 : Accélérer les recrutements d'assistants d'exploitation en calant de nouveaux horaires pour assurer une présence supplémentaire de 17h à 20h et une continuité jusqu'à 22h lorsqu'il aura été mis fin aux binômes.

Les conducteurs se sont révélés très sensibles au traitement subi par le vade-mecum, approuvé en 2003, qui définissait les différents rythmes de travail, leurs contraintes et les règles de comportement des conducteurs, dont le contenu ne correspond plus à la réalité. Tout ce qui vient d'être indiqué ainsi que les développements qui suivent montrent qu'il y a une réelle nécessité d'écrire et de faire partager les nouvelles règles issues de la fusion et nécessaires à l'aplanissement des difficultés actuelles. Ainsi, par exemple, l'accès équitable aux permanences et aux astreintes et la faculté d'effectuer des heures supplémentaires, en proportionnant heures normales et heures de dimanches et jours fériés et/ou de nuit plus lucratives, doivent-ils être définis. Leur application aura à faire l'objet d'un suivi assurant une plus grande transparence, de même que les acceptations et refus des conducteurs auxquels des heures supplémentaires auront été demandées. En particulier, les conséquences de la restauration du remisage à domicile devront être mesurées et analysées de manière systématique.

Il s'agit en définitive de se mettre en conformité avec les exigences de toute démarche qualité : j'écris ce que je fais, je fais ce que j'écris et j'évalue périodiquement la

conformité de mes pratiques à mes engagements tout en recherchant une amélioration permanente.

Recommandation 11 : Constituer un guide des bonnes pratiques professionnelles, dans une logique de démarche qualité, en concertation avec les conducteurs et les assistants d'exploitation, en engageant ce chantier au dernier trimestre de l'année 2011 et poursuivre l'activité du comité de suivi de la réforme du pool pour assurer une transparence indispensable.

En outre, un plan de formation aux outils et aux pratiques nécessaires à la bonne réalisation de la prestation de conduite de personnalités se révèle à ce jour nécessaire pour les différents échelons de l'organisation, tant pour des raisons de motivation que de professionnalisme. De ce point de vue, le Projet Collectif d'Amélioration n'est qu'un dispositif inaugural qui démontrera probablement l'existence de besoins de formation dans ces domaines.

Recommandation 12 : Bâtir et mettre en œuvre un plan de formation pour l'ensemble des agents concernés, en complément du Projet Collectif d'Amélioration.

Enfin, la considération professionnelle portée aux conducteurs doit également se traduire par une amélioration de leurs conditions de travail en répondant rapidement de manière positive à certaines de leurs demandes élémentaires, dont certaines sont déjà en voie d'être satisfaites.

Recommandation 13 : Satisfaire les demandes de mise à disposition permanente de moyens de lavage et d'aspiration en état de marche en quantités suffisantes, de plans de Paris renouvelés au moins une fois tous les trois ans, de GPS dans chaque véhicule, etc.

4.2.2. La planification des courses et la circulation de l'information

L'interruption de la chaîne d'informations liée à la réservation de missions est à l'origine de l'inconfort et de la déstabilisation des personnalités et de leurs secrétariats dans leur organisation quotidienne. Dans l'attente de la réservation informatisée, le rétablissement d'urgence de la confirmation de toute réservation, complétée des coordonnées du conducteur affecté, est un élément clé de la levée des mécontentements.

Recommandation 14 : Rétablir sans délai la chaîne d'informations nécessaire à la course en normalisant les conditions de la réservation d'une part et en informant personnalités et secrétariats au plus tôt de la confirmation de la réservation, du nom et du numéro de téléphone portable du conducteur.

En outre, une information en direction de l'ensemble des secrétariats est à prévoir en vue de leur demander d'organiser leurs réservations autrement : en évitant les doubles demandes et en les répercutant au fur et à mesure au pool plutôt que massivement en fin de journée avant leur départ, pour limiter les effets de pointe aujourd'hui si pénalisants. Il s'agit là encore de s'adapter au changement d'échelle de l'exploitation, une fois qu'elle a été regroupée dans un seul local pour traiter de l'ensemble des réservations.

Recommandation 15 : Travailler en amont avec les secrétariats pour les convaincre de commander leurs courses dès qu'ils en ont connaissance plutôt que de les transmettre

massivement en fin de journée et mettre au point des modes de fonctionnement qui limitent les appels téléphoniques parasites.

Dans un deuxième temps, à l'automne 2011, interviendra l'informatisation de la réservation par les secrétariats. Un travail préalable de définition des écrans et des fonctionnalités avec les assistants d'exploitation mais aussi un panel de secrétaires est à conduire. Ensuite, une fois l'application développée, il sera indispensable d'assurer une formation des assistantes et secrétaires au moment de son déploiement, sous peine de voir perdurer des modalités multiples de saisine de l'exploitation.

Recommandation 16 : Informatiser la réservation en assurant la consultation préalable et la formation tant des assistants d'exploitation que des secrétariats ainsi qu'un accompagnement renforcé du déploiement.

Conformément aux principes de la gestion de la qualité, l'amélioration du fonctionnement du service passe par l'analyse régulière des incidents. Il sera à conjuguer avec l'envoi annuel d'un questionnaire aux bénéficiaires permettant de mieux ajuster l'offre à la demande et de mesurer l'évolution du degré de satisfaction des personnalités.

Recommandation 17 : Organiser une « traçabilité » effective de tous les incidents, y compris des refus de missions, et procéder annuellement à une enquête de satisfaction.

Enfin, parmi les personnalités, certaines sont d'importants consommateurs dont les déplacements se succèdent à un rythme soutenu pendant la journée ou la demi-journée. Il serait souhaitable de les identifier pour leur réserver des mises à disposition à la demi-journée. Plus largement, un travail d'analyse est à effectuer pour définir des principes d'arbitrage entre les missions de simple dépose et les missions demandant l'enchaînement de plusieurs trajets successifs.

Recommandation 18 : Différencier les demandes de réservation pour traiter certaines demandes de déposes et reprises multiples par des mises à disposition à la demi-journée.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Rétablir un climat de confiance au sein du service en mettant l'accent sur une répartition plus équilibrée des tâches et des présences dans un contexte de meilleure circulation de l'information.

Recommandation 2 : Autoriser de nouveau le remisage à domicile pour les conducteurs en monômes qui s'engagent à effectuer des heures supplémentaires en débord, dans l'attente de la mise en place d'une organisation pérenne des horaires d'ici à la fin de l'année 2011.

Recommandation 3 : Organiser une concertation avec les personnels concernés pour tirer le bilan des régimes horaires en place en termes d'adaptation aux besoins des bénéficiaires, de respect de la réglementation de la durée du travail et d'équilibre des sujétions tout en adoptant une nouvelle organisation équitable et, de préférence, plus simple que celle à laquelle le service a abouti aujourd'hui. Les décisions d'affectation devront s'effectuer en fonctions des besoins du service selon une procédure équitable issue de la concertation.

Recommandation 4 : Utiliser le marché de taxi passé par la Ville pour bénéficier d'un service additionnel qui permettra d'assurer une prestation sur des plages horaires mal couvertes ou éviter des refus secs en cas de pic d'activité en journée.

Recommandation 5 : Prévoir une charte de l'utilisateur rappelant le principe de fonctionnement d'un pool (les délais de réservation, les délais d'attente prédéfinis en cas de retard, les règles de prévenance, les obligations des CDA vis à vis des utilisateurs, etc.).

Recommandation 6 : Redéfinir les droits d'accès (liste limitative des fonctions ouvrant droit, priorités selon les fonctions occupées...) au service des conducteurs de personnalités.

Recommandation 7 : Etudier la faisabilité et l'opportunité d'un encadrement du volume de prestations mis à disposition des directions, à charge pour elles d'en assurer la répartition entre leurs ayants droit. *A minima*, fournir au SGCP les éléments de suivi de gestion nécessaires à la bonne maîtrise des demandes.

Recommandation 8 : Définir le champ d'intervention des différents échelons hiérarchiques de manière claire, de façon à ce que les intervenants soient parfaitement conscients de leurs prérogatives et obligations.

Recommandation 9 : Revoir les rythmes de travail et les roulements des agents de maîtrise, avec la présence de l'un d'entre eux en salle d'exploitation de 17h à 20h.

Recommandation 10 : Accélérer les recrutements d'assistants d'exploitation en calant de nouveaux horaires pour assurer une présence supplémentaire de 17h à 20h et une continuité jusqu'à 22h lorsqu'il aura été mis fin aux binômes.

Recommandation 11 : Constituer un guide des bonnes pratiques professionnelles, dans une logique de démarche qualité, en concertation avec les conducteurs et les assistants

d'exploitation, en engageant ce chantier au dernier trimestre de l'année 2011 et poursuivre l'activité du comité de suivi de la réforme du pool pour assurer une transparence indispensable.

Recommandation 12 : Bâtir et mettre en œuvre un plan de formation pour l'ensemble des agents concernés, en complément du Projet Collectif d'Amélioration.

Recommandation 13 : Satisfaire les demandes de mise à disposition permanente de moyens de lavage et d'aspiration en état de marche en quantités suffisantes, de plans de Paris renouvelés au moins une fois tous les trois ans, de GPS dans chaque véhicule, etc.

Recommandation 14 : Rétablir sans délai la chaîne d'informations nécessaire à la course en normalisant les conditions de la réservation d'une part et en informant personnalités et secrétariats au plus tôt de la confirmation de la réservation, du nom et du numéro de téléphone portable du conducteur.

Recommandation 15 : Travailler en amont avec les secrétariats pour les convaincre de commander leurs courses dès qu'ils en ont connaissance plutôt que de les transmettre massivement en fin de journée et mettre au point des modes de fonctionnement qui limitent les appels téléphoniques parasites.

Recommandation 16 : Informatiser la réservation en assurant la consultation préalable et la formation tant des assistants d'exploitation que des secrétariats ainsi qu'un accompagnement renforcé du déploiement.

Recommandation 17 : Organiser une « traçabilité » effective de tous les incidents, y compris des refus de missions, et procéder annuellement à une enquête de satisfaction.

Recommandation 18 : Différencier les demandes de réservation pour traiter certaines demandes de déposes et reprises multiples par des mises à disposition à la demi-journée.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Conseil de Paris

Maïté ERRECART	Adjointe au Maire, chargée des ressources humaines, de l'administration générale et des relations avec les mairies d'arrondissement
Jean-François LAMOUR	Ancien Ministre, Député de Paris, Président du Groupe UMPPA au Conseil de Paris
[.....]	Secrétaire générale du Conseil de Paris
[.....]	Secrétaire général adjoint du Conseil de Paris

Cabinet du Maire

[.....]	Conseiller technique
---------	----------------------

Secrétariat Général

[.....]	Secrétaire général adjoint (échange téléphonique)
---------	---

Direction de l'Immobilier, de la Logistique et des Transports(DILT)

[.....]	Directeur de la DILT
[.....]	Directrice adjointe de la DILT
[.....]	Adjoint au chef du service des ressources fonctionnelles de la DILT
[.....]	Chef du service technique des Transports Automobiles Municipaux (ST-TAM)
[.....]	Adjoint au chef de service (ST-TAM)
[.....]	Chargé de la Division Offres de Déplacements (DOD) du ST-TAM
[.....]	Ancien chef d'exploitation (ST-TAM)
[.....]	Chef d'exploitation (ST-TAM)
[.....]	Agent supérieur d'exploitation (ST-TAM)
[.....]	Agent de maîtrise (ST-TAM)
[.....]	Assistant d'exploitation (ST-TAM)
[.....]	Assistant d'exploitation (ST-TAM)
[.....]	Assistant d'exploitation (ST-TAM)
[.....]	Assistant d'exploitation (ST-TAM)
[.....]	Assistant d'exploitation (ST-TAM)
[.....]	Assistant d'exploitation (ST-TAM)
[.....]	Assistante d'exploitation (ST-TAM)
[.....]	Conductrice d'automobile au pool (ST-TAM)
[.....]	Conducteur d'automobile au pool (ST-TAM)

[.....]	Conducteur d'automobile au pool (ST-TAM)
[.....]	Conducteur d'automobile au pool (ST-TAM)
[.....]	Conducteur d'automobile au pool (ST-TAM)
[.....]	Conducteur d'automobile au pool (ST-TAM)
[.....]	Conducteur d'automobile au pool (ST-TAM)
[.....]	Conducteur d'automobile au pool (ST-TAM)
[.....]	Conducteur d'automobile au pool (ST-TAM)
[.....]	Conducteur d'automobile au pool (ST-TAM)
[.....]	Conducteur d'automobile au pool (ST-TAM)
[.....]	Conducteur d'automobile au pool (ST-TAM)

Représentants du personnel d'organisations syndicales siégeant au comité de suivi

[.....]	UNSA
[.....]	CFDT
[.....]	CFDT
[.....]	CFDT
[.....]	CFDT
[.....]	CGT
[.....]	CGT

Direction de l'Urbanisme

[.....]	Ingénieur général, adjoint à la directrice, ancien adjoint du chef du ST-TAM
---------	--

Inspection générale

[.....]	Secrétariat de la Directrice générale
---------	---------------------------------------

BPI- Bernard Paoli International

[.....]	Directeur du développement Secteur public
---------	---

Divers

Visite des locaux anciens, actuels et futurs sis 3 et 4 rue de Lobau, le 21 avril 2011

Observation sur site au sein de la salle d'exploitation, le 16 juin 2011 de 17h à 20h30

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Réponse du directeur de la DILT en date du 29 juillet 2011



Paris, le 29 JUIL. 2011

Note à l'attention de :

Directeur général de l'Inspection générale

Objet : Remarques de la DILT sur le rapport provisoire d'audit de l'Inspection Générale sur la réorganisation du pool des conducteurs (n°11-17) en date du 01/07/2011.

Sans revenir sur l'ensemble des constats réalisés par l'Inspection générale lesquelles rejoignent ceux effectués par la société BPI en charge du Plan collectif d'amélioration de ce service qui globalement n'appellent pas de remarques de fonds, il est souhaitable de rappeler les enjeux de ce projet de réorganisation dont certains pans qui peuvent éclairer le constat d'une détérioration du climat social sont peu abordés; il en est ainsi :

- Des aspects financiers qui se résument en une réduction effective de charges RH de 8 agents (dont 6 conducteurs), au cours des 12 derniers mois (soit plus de 250 K€ par an hors véhicules), avec une attente d'un gain annuel supplémentaire de même ampleur d'ici 2 ans ;
- Du système complexe lié à l'existence de trois entités ayant des modes de gestion différents dans lequel, s'inscrivait, avant le projet de réforme, l'activité de conduite des personnalités ;
- Des oppositions, et de leurs origines, entre ce qui pourrait être qualifié de clans au sein des équipes (anciennes structures / clientèles desservies / positionnement géographique / métiers / régimes de travail et de rémunération / affinités), exacerbées après le regroupement physique.

Nonobstant ces éléments de contexte, il convient de souligner qu'à fin juillet un nombre important de points soulevés par l'IG ont été réglés ; il en est ainsi de :

- Le formulaire unique de demande de course existe et est opérationnel ;
- Le récépissé de réservation existe et est opérationnel ;
- La feuille de route en A4, conçue avec les AM et AE (puis validée par la DILT et le SGCP, sur sa demande) est opérationnelle ;
- Le déménagement sur le site du 4 rue Lobau a eu lieu dans des conditions très satisfaisantes ;
- Le suivi quotidien, la remontée et l'analyse des incidents existe et est opérationnel (mais passe toujours par le filtre des AE et des AM);
- Les bilans mensuels d'activités (par conducteur et par passager) sont établis et transmis ;
- Les AE disposent du système de double écran (GESCAR + messagerie) sur les postes de travail des nouveaux locaux ;
- L'embauche d'un quatrième AM est finalisée (arrivée au 01/10), qui permettra de maintenir une présence de l'encadrement jusqu'à 20h en salle d'exploitation ;
- Tous les véhicules sont équipés d'un navigateur ;
- Les pannes ponctuelles du printemps (concomitantes avec les entretiens de l'IG), sur le banc de lavage et l'aspirateur, ont été réglées ;
- Les plans de Paris + banlieue ont été mis à jour ;
- L'ajustement, sur base du volontariat, du nombre de conducteurs attachés aux nouveaux cycles proposés (augmentation sur le profil A du tout début de matinée, notamment) a été réalisé; ceci permet de réduire très sensiblement les difficultés rencontrées par l'exploitation, en juin dernier, pour avoir des conducteurs volontaires à des HS en débord ;
- Une proposition de normalisation de la liste des ayants droit aux prestations pool a été soumise au Cabinet du Maire ;

- Les bases du PCA ont été posées et la première étape (état des lieux) est venue compléter la vision IG.

Par ailleurs, je voudrais rappeler le rôle important du Comité de Suivi qui a été mis en place sur demande de la Présidente du CTP TAM, en janvier 2011 ; il a en effet pour but de suivre, dans un cadre de totale transparence avec les représentants des agents, les avancées du projet (actuellement en milieu de sa phase dite 'expérimentale') pour y apporter les amendements nécessaires (plages horaires et effectifs requis / modalités de travail / impact sur les HS / ...) et présenter des documents définitifs à l'approbation pour un second CTP TAM 2011 qui est envisagé à l'automne. Il a donc pour objectif de mesurer objectivement les intérêts et/ou conséquences réelles des changements aujourd'hui proposés avant une prise de position documentée et concertée ; la situation actuelle n'est de ce fait pas définitive.

· Directeur de l'immobilier, de la logistique
~~et des transports~~

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- Annexe I : Questionnaire envoyé aux personnalités
- Annexe II : Extrait du rapport d'audit interne du ST-TAM effectué dans le cadre de sa démarche qualité le 24 mai 2011

Avis : Les annexes du présent rapport ne sont pas publiées. Sous réserve des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à la communication des documents administratifs, elles peuvent être consultées sur demande préalable au service de documentation de l'Inspection générale.