

INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

RAPPORT
AUDIT DE LA FONCTION DE NETTOYAGE DES ECOLES
- Août 2014 -
N° 13-21

Rapporteurs :

[.....], inspectrice

[.....], attaché principal

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE	3
INTRODUCTION	7
1. L'IMPACT DE L'AMÉNAGEMENT DES RYTHMES ÉDUCATIFS SUR LE NETTOYAGE DES ÉCOLES ..	9
1.1. Dans les maternelles : une réorganisation complète du nettoyage	9
1.1.1. L'évolution de la fonction d'agent spécialisé des écoles maternelles (ASEM) : la diminution de la part de l'entretien	9
1.1.2. La participation des ASEM à l'animation des activités périscolaires	11
1.1.3. Une compensation d'abord insuffisante	15
1.1.4. Une organisation trop rigide et fractionnée	18
1.2. Dans les écoles élémentaires : un impact plus faible	20
1.2.1. La modification des rythmes de travail	20
1.2.2. La sur-occupation des locaux	21
1.3. Le cas particulier des écoles polyvalentes : une possibilité de mutualisation	22
1.4. Les difficultés engendrées par l'ARE peuvent-elles être objectivées ?	22
2. ÉTAT DES LIEUX DU NETTOYAGE DANS LES ÉCOLES : UNE FONCTION SUPPORT ESSENTIELLE INSUFFISAMMENT PRISE EN COMPTE	23
2.1. Le pilotage du nettoyage des écoles par la direction des affaires scolaires : un manque d'expertise, un personnel trop peu nombreux	23
2.1.1. Les services centraux	23
2.1.2. Les circonscriptions	24
2.2. Une gestion du personnel complexe	26
2.2.1. Des corps distincts aux caractéristiques similaires	26
2.2.2. La multiplication des contrats après la réforme des rythmes : une gestion difficile et un risque social	27
2.2.3. Une hiérarchie administrative et une autorité fonctionnelle : circonscriptions et directeurs d'école	31
2.2.4. Des personnels peu évalués, insuffisamment formés et isolés	31
2.3. Des besoins insuffisamment objectivés malgré des tentatives louables et des projets en cours	32
2.3.1. Les tentatives pour établir des barèmes de dotation adéquats	32
2.3.2. Vers davantage d'équipements et une meilleure gestion des produits de nettoyage	35
2.3.3. L'absence de contrôle de la qualité et de la satisfaction	36
2.3.4. L'appui de la direction de l'immobilier, de la logistique et des transports	37
2.4. Un coût mal défini	38
2.4.1. L'étude de la direction des finances	38
2.4.2. De l'impossibilité de calculer un coût précis sans connaissance des surfaces nettoyées	38
3. RECOMMANDATIONS	41
3.1. Les prérequis indispensables	41
3.1.1. Instituer un véritable pilotage de la fonction nettoyage	41
3.1.2. Définir précisément le besoin de nettoyage	47
3.2. Rationaliser la gestion des personnels	51
3.2.1. Rationaliser les contrats pour plus d'efficacité et moins de précarité	51
3.2.2. Réformer le règlement de service des gardiens d'école	56

3.2.3.	La question du nettoyage hors temps scolaire	56
3.3.	Mieux équiper et mieux former	60
3.3.1.	Mieux équiper pour réduire la pénibilité et améliorer les performances	60
3.3.2.	Professionaliser les équipes de nettoyage.....	62
3.4.	Évaluer la qualité et renforcer l'objectif de respect des normes d'hygiène.....	64
3.4.1.	La qualité du nettoyage	64
3.4.2.	Intégrer de façon explicite l'objectif de respect des normes d'hygiène pour la sécurité et le bien-être des enfants.....	68
LISTE DES RECOMMANDATIONS		70
LISTE DES ILLUSTRATIONS		73
PROCÉDURE CONTRADICTOIRE		74
LISTE DES ANNEXES		88

NOTE DE SYNTHÈSE

Ce rapport vise à :

- dresser un bilan des conséquences de l'aménagement des rythmes éducatifs (ARE) en matière de nettoyage des écoles ;
 - établir un état des lieux plus global de la gestion du nettoyage des écoles en dégagant des marges de progrès ;
 - ouvrir des perspectives, en proposant des recommandations de réforme et d'amélioration.
- L'impact de l'ARE en matière de nettoyage a été très fort dans les écoles maternelles, significatif dans les écoles élémentaires et moindre dans les écoles polyvalentes.

Dans les écoles maternelles, l'animation des ateliers ARE par les agents spécialisés des écoles maternelles (ASEM), à hauteur de trois heures par semaine, a conduit la DASCO :

- à uniformiser leurs horaires, de 8h15 à 17h15 tous les jours, et à réduire l'amplitude de travail (disparition de la plage de nettoyage avant la classe, en l'absence des enfants, et réduction de la plage de nettoyage après la classe) ;
- à supprimer des tâches d'entretien pour les ASEM, qui désormais nettoient les classes (sauf le lavage des sols), les sanitaires et les dortoirs, à l'exclusion des autres locaux, des circulations et des cours de récréation.

Une compensation de ces heures de nettoyage par l'embauche d'agents techniques des écoles (ATE) contractuels s'est avérée indispensable. Néanmoins, cette compensation - à hauteur de 39 ETP à la rentrée 2013 - a été sous-estimée de manière très importante, entraînant des mécontentements et des inquiétudes au sein des écoles maternelles. En conséquence, la DASCO a été amenée à affecter, dès le mois d'octobre 2013, 8 ETP supplémentaires pour l'entretien des réfectoires, puis 40 ETP pour le nettoyage des cours, soit au total 87 ETP. Pourtant, la situation n'était pas encore stabilisée fin 2013 et il est ressorti de l'exploitation des réponses aux 90 questionnaires issus de la mission d'appui de l'IGVP sur l'ARE que plus de 70% des directeurs d'écoles maternelles disaient rencontrer des difficultés significatives en termes de nettoyage, contre 43% en élémentaires et 20% dans les écoles polyvalentes. Si bien que le recrutement d'agents de renfort, à hauteur de 125 ETP pour un contrat de 16h00 par semaine, dont la moitié environ serait consacrée au nettoyage selon la DASCO, a eu lieu depuis le mois de mars 2014.

Les auditeurs se sont attachés à décrire la journée type d'une ASEM et à calculer la part du nettoyage au sein de cette journée. Ils ont constaté que le temps d'entretien journalier des ASEM avait fortement baissé, passant d'environ 60 % du temps de travail à environ 44 % de ce temps. La fonction de nettoyage devient donc minoritaire. La comparaison du temps d'entretien avant et après l'ARE montre que le déficit ETP du temps de nettoyage des ASEM était d'environ 200 ETP. Avec la compensation cumulée de + 87 ETP déjà réalisée et celle des agents de renfort (+62,5 ETP), le déficit serait d'environ -50 ETP. Ce qui correspond, en part ETP, à environ 5% du temps consacré à l'entretien par les ASEM avant la réforme.

Ce taux de 5% est proche de la marge d'erreur de ce type de calcul. Mais, s'il traduisait un déficit réel, il pourrait être absorbé par une répartition plus rationnelle des effectifs entre écoles, par une meilleure organisation (réflexions sur la mutualisation) et des méthodes de travail plus professionnelles : effort d'équipement (gros et petit matériel et produits) et protocoles de nettoyage plus précis notamment.

Par ailleurs, il faut souligner que si la répartition des tâches demeurait inchangée, les recrutements programmés de 150 ASEM en 2014 et de 150 ASEM en 2015 ne seraient pas

véritablement de nature à combler ce déficit. En effet, l'affectation des ASEM supplémentaires doit conduire à une présence supérieure en classe, auprès des enseignants, conformément au vœu du Conseil de Paris. Le nombre de tâches étant fixé précisément dans la liste des tâches type adoptée après avis en CTP du 20 juin 2013, les ASEM, même plus nombreuses, continueraient à nettoyer les mêmes surfaces (classes pour partie, sanitaires et dortoirs). On peut néanmoins espérer une qualité renforcée de l'entretien sur ces surfaces et des journées moins tendues pour les ASEM.

En revanche, la situation des ATE ne serait pas améliorée. En effet, le temps d'entretien des ASEM limité de fait par une amplitude de travail moindre et par la décharge qui leur a été accordée pour le nettoyage de plusieurs surfaces (cours, couloirs, circulations, autres locaux de l'école) a conduit à un report de charge sur les ATE.

L'adoption de cette liste de tâches types, qui figure en annexe du nouveau règlement de service des ASEM et des ATE, a par ailleurs conduit à une rigidification de l'organisation du nettoyage. L'entretien des écoles qui était auparavant continu et placé sous la responsabilité d'une petite équipe d'ASEM, devient fractionné et dépendant de plusieurs ATE contractuels intervenant de manière décalée dans la semaine. Il a pu être constaté sur le terrain que la complémentarité entre ASEM et ATE n'est pas toujours acquise et qu'elle génère souvent des situations de tension. Ce travail segmenté en tâches exécutées par des personnes différentes sur des périodes disjointes handicape fortement la qualité et la définition de priorités. L'organisation est rigidifiée, la souplesse, l'initiative, la réactivité antérieures et la vue d'ensemble sont perdues.

Dans les écoles élémentaires, les horaires des ATE ont été modifiés et lissés. La réforme conduit d'abord à une intensification du travail, particulièrement le mercredi puisque le nettoyage approfondi, organisé sur une journée entière le mercredi, l'est désormais sur une demi-journée seulement.

Par ailleurs, la sur-occupation des classes consécutive à l'ARE est aussi une réalité dans les écoles élémentaires. C'est ainsi, par exemple, que les réfectoires qui n'étaient plus utilisés après le repas du midi le sont désormais, de même que d'autres locaux comme les gymnases, les bibliothèques, voire les locaux d'adultes¹. Cette sur-occupation empêche les ATE de nettoyer les locaux sur des périodes auparavant consacrées au nettoyage.

De surcroît, les locaux sont utilisés pour des activités plus salissantes lors des ateliers que pour des cours classiques. Les agents entendus soulignent également le fait que davantage de personnes extérieures à l'école interviennent dans le cadre de l'ARE et contribuent à salir l'école : il y a plus de circulation et les personnes sont moins concernées par le maintien de l'école en bon état de propreté ou d'ordre.

Les écoles élémentaires n'ont bénéficié d'aucun renfort en personnel après l'ARE. De même, l'effort réalisé pour doter en matériel les écoles maternelles (souffleuses à feuilles, pinces de ramassage, balayeuses) n'a pas concerné les écoles élémentaires. Si bien que les personnels ATE entendus se sont souvent dits « les oubliés de la réforme ».

Dans les écoles polyvalentes, l'impact paraît moindre en raison des possibilités de mutualisation du travail entre ASEM et ATE, soit sous l'impulsion du directeur d'école, soit de manière tacite par les agents eux-mêmes. Cette mutualisation de fait constitue un point positif du point de vue de l'organisation mais peut néanmoins conduire à un transfert de charges ne correspondant pas aux plannings de tâches types, des ASEM vers les ATE.

¹ Les réfectoires sont nettoyés par le personnel des caisses des écoles après le repas de midi.

- L'ARE révèle de façon flagrante un problème global du nettoyage des écoles et montre que cette fonction support essentielle dans des locaux accueillant de jeunes enfants est insuffisamment prise en compte.

Il existe dans les services centraux une difficulté de pilotage liée à un manque d'expertise, accentué par un effectif insuffisant. Dans les circonscriptions, longtemps, aucun agent n'était chargé en propre de cette question, si bien que les personnels de nettoyage, qui relèvent de l'autorité hiérarchique du responsable des ressources humaines, se sentaient déconsidérés et isolés au sein des écoles. Les choses ont changé avec l'arrivée des nouvelles chargées de coordination - nouvel emploi fonctionnel de catégorie C+. Ces quarante-six agents, recrutés, après un test de sélection, au sein des corps des ASEM et des ATE, ont vocation à gérer les problèmes d'organisation entre les personnels, à veiller à l'observation des prescriptions règlementaires en matière d'hygiène et de sécurité, à exercer un rôle de conseil, d'information et de sensibilisation à la formation et de médiation. Chacun d'eux gère 15 écoles. L'expérience menée dans les deux CASPE pilotes 19 et 7/15 s'avère très positive. Il reste néanmoins à préciser le positionnement hiérarchique de ces agents appelés à évoluer très rapidement vers la catégorie B.

A ce pilotage difficile se superpose une gestion complexe des personnels d'entretien, dont les statuts sont très divers. Le nettoyage des écoles maternelles est assuré par les agents spécialisés des écoles maternelles (ASEM) associés aux agents techniques des écoles (ATE), qui sont par ailleurs seuls chargés des écoles élémentaires. Certains de ces agents sont titulaires, beaucoup sont contractuels. Une grande part travaille à temps incomplet et se partage entre plusieurs employeurs (au premier rang desquels les caisses de écoles). Tous sont soumis à une double autorité : l'autorité fonctionnelle du directeur, sur le terrain, et l'autorité hiérarchique de la DASCO par le biais de la circonscription. En décembre 2013, le nettoyage des écoles mobilisait 4089 personnes. À terme, à la rentrée 2015, la Ville pourrait employer plus de 4700 personnes pour le nettoyage des écoles, si aucune rationalisation n'était opérée.

En effet, l'ARE a conduit à la multiplication des contrats. Les compléments de nettoyage fractionnés (entretien de la cour le matin de 30 minutes à 1h00, entretien le soir entre 17h15 et 18h30, nettoyage du samedi matin) ont conduit au recrutement de contractuels ATE en CDD, qui ont ainsi augmenté de 53 % après l'ARE (ETP). A cette gestion rendue plus complexe s'ajoute le risque social lié à l'emploi de nombreux agents précaires alors même que plusieurs lois visant à lutter contre la précarité ont été adoptées ces dernières années. À cet égard, on doit prendre en considération que dans six ans, les contrats à temps incomplets signés dans le cadre de l'ARE pourront être transformés en CDI.

Plus globalement, le manque d'expertise et d'outils adéquats ne permet pas de connaître le besoin de nettoyage ni d'établir des dotations en personnels ajustées. Les calculs prévisionnels indispensables dans le cadre de réformes structurelles, s'en trouvent faussés. Dans les écoles maternelles, le barème à la classe, s'il est adapté pour prendre en compte la fonction pédagogique et éducative des ASEM, ne l'est pas s'agissant du nettoyage. En effet, il n'intègre aucunement la surface à entretenir, qui est une donnée pourtant essentielle s'agissant du nettoyage. Dans les écoles élémentaires, le barème, appliqué depuis l'année scolaire 2009-2010, d'un agent pour 510 m² ne correspond pas à une norme reflétant le besoin de nettoyage. Comme l'indique elle-même la DASCO, le nombre de m² par agent a été calculé en divisant le total de la surface de l'ensemble des écoles élémentaires par les effectifs 2009. Surtout, la surface retenue ne comprend ni les cours ni les circulations (escaliers et couloirs). Cette inadéquation tient au fait que la DASCO ne connaît pas précisément la surface et la répartition de ces surfaces au sein des écoles. Il paraît donc indispensable d'établir une base de données fiable et fine intégrant toutes les caractéristiques des écoles maternelles, élémentaires, polyvalentes, nécessaires à la définition d'un besoin objectif en termes de nettoyage. C'est aussi à cette condition qu'on parviendra à établir un coût de la fonction de nettoyage des écoles.

Les auditeurs ont également constaté le sous-équipement manifeste des agents chargés du nettoyage des écoles, y compris pour les tâches les plus difficiles. Un effort d'équipement notable a été réalisé dans le cadre de l'ARE. Il reste insuffisant et se limite aux écoles maternelles. Un meilleur équipement serait à la fois un moyen d'accroître la productivité des agents et de réduire la pénibilité du travail.

Enfin, il est topique que la prestation de nettoyage dans les écoles ne fasse pas l'objet d'une évaluation, ni globale, ni école par école, sur le terrain.

• En conséquence, il est en particulier recommandé :

- d'établir un réel pilotage de la fonction de nettoyage en créant une cellule centrale dédiée à la question ;
- de définir le besoin de nettoyage de chaque école par un référencement précis et professionnel des caractéristiques des surfaces à nettoyer ;
- sur cette base, de rationaliser la gestion des personnels en ajustant les dotations aux besoins réels de nettoyage des écoles, en réformant le règlement de service des gardiens d'école et en redéfinissant le nettoyage hors période scolaire ;
- de mieux équiper et de professionnaliser les équipes de nettoyage ;
- d'évaluer la qualité des prestations de nettoyage et de renforcer l'objectif de respect des normes d'hygiène et de bien-être des enfants.

INTRODUCTION

Par une note en date du 5 décembre 2013, le Maire de Paris a chargé l'Inspection générale de la Ville de Paris (IGVP) d'un audit sur la fonction de nettoyage des écoles, destiné à :

- dresser un état des lieux des actions de nettoyage dans les écoles parisiennes : effectifs mobilisés, budget global, organisation et qualification des agents, qualité du nettoyage effectué, en analysant un échantillon représentatif de la diversité des écoles et des territoires parisiens ;
- analyser l'impact des nouveaux usages de l'école, notamment l'aménagement des rythmes éducatifs (ARE) sur l'activité de nettoyage ;
- proposer des pistes d'évolution afin de veiller à l'adaptation de l'organisation du nettoyage aux besoins actuels et futurs.

Le nettoyage est une opération d'entretien et de maintenance des locaux dont l'objectif est d'une part de garantir un niveau de propreté adéquat en termes d'hygiène et de prévention des risques et, d'autre part, d'assurer un aspect agréable et donc un certain confort.

Le nettoyage des écoles de la Ville relève de la direction des affaires scolaires (DASCO), qui, pour l'essentiel, réalise cette fonction en régie (le nettoyage des vitres et des rideaux est externalisé). Il représente une tâche considérable en termes budgétaires, d'effectifs, et d'organisation.

Comme le rappelle la note du Maire, le nettoyage des écoles représente la première action de nettoyage de la collectivité parisienne (hors espace public) ; pour les seules écoles élémentaires, plus de 550 000 m² sont nettoyés, hors cours, pour un budget de 33,5 millions d'euros par an.

Le nettoyage concerne 663 écoles (364 écoles maternelles et polyvalentes et 299 écoles élémentaires) dont la superficie, la date et le type de construction ainsi que le nombre de locaux, de cours et de circulations varient considérablement. En décembre 2013, le nettoyage des écoles mobilisait 4089 personnes, aux statuts divers. Le nettoyage des écoles maternelles est assuré par les agents spécialisés des écoles maternelles (ASEM) associés aux agents techniques des écoles (ATE), qui sont par ailleurs seuls chargés des écoles élémentaires. Certains de ces agents sont titulaires, beaucoup sont contractuels. Une grande part travaille à temps incomplet et se partage entre plusieurs employeurs (au premier rang desquels les caisses de écoles).

Tous œuvrent sous l'autorité fonctionnelle des directeurs d'école et sous l'autorité hiérarchique administrative de la DASCO, par l'intermédiaire de ses dix circonscriptions.

Destiné à analyser cette complexité, le présent audit s'inscrit plus largement dans la réflexion menée depuis plusieurs années, sous l'égide du secrétariat général, sur les modalités d'organisation et le coût de la fonction support nettoyage dans son ensemble au sein de la Ville de Paris, dans une volonté de professionnalisation, de mutualisation et de maîtrise des coûts.

Pour autant, aucune étude d'ensemble de la question du nettoyage des écoles n'a été menée ces dernières années au sein des services de la Ville de Paris. Un précédent rapport de l'IGVP² consacré à l'audit des fonctions de logistique générale présentait succinctement

² Rapport n° 10-11, du mois de décembre 2010.

l'entretien et le gardiennage des locaux scolaires dans le cadre d'une étude globale sur le *facility management*.

Cet audit s'inscrit également dans le contexte de l'aménagement des rythmes éducatifs. Il a d'ailleurs été mené en lien avec la mission d'appui confiée à l'IGVP sur l'ARE et les informations issues de cette mission ont été utilisées pour la présente analyse.

Méthodologie :

Comme le préconisait la lettre de mission du Maire de Paris, des premiers éléments d'analyse ont été transmis dès le 1^{er} février 2014, sous la forme d'un rapport d'étape. Ce rapport comportait :

- un bilan des conséquences de l'aménagement des rythmes éducatifs en matière de nettoyage des écoles ;
- un état des lieux plus global de la gestion du nettoyage des écoles en dégagant des marges de progrès ;
- des perspectives, en distinguant quelques premières propositions de réforme et des questions à approfondir d'ici le mois de mai 2014 en vue de présenter des recommandations complètes dans le rapport définitif.

Dans la seconde phase de la mission, les auditeurs se sont concentrés sur les recommandations en vue d'élaborer une véritable politique de nettoyage des écoles.

Le présent rapport concentre en un seul document les constats et analyses dressés dans le rapport d'étape et les recommandations à mettre en œuvre.

Pour établir ce rapport, la méthode d'enquête suivante a été retenue afin d'obtenir le plus d'informations possible en un temps restreint :

- des entretiens ont été menés avec deux élues, le secrétaire général adjoint en charge de la question, les responsables des services centraux de la DASCOS et de quatre CASPE (6/14, 8/9/10, 7/15 et 19), avec les dix coordinatrices des deux CASPE pilotes (7/15 et 19), avec les personnels d'entretien de six écoles, huit directeurs d'école, des agents de la direction de l'immobilier, de la logistique et des transports (DILT), de la direction des finances (DF) et de la Direction de la propreté et de l'eau (DPE) ;
- les comptes rendus des visites des 90 écoles effectuées dans le cadre de la mission d'appui de l'IGVP sur l'ARE ont été exploités (13,6% des écoles) ;
- deux questionnaires ont été adressés aux chefs des 10 CASPE ;
- trois visites d'école approfondies ont été réalisées en partenariat avec la DILT ;
- plusieurs benchmarks ont été réalisés, notamment dans des communes qui ont fait le choix de mettre en œuvre la réforme dès la rentrée 2013.

1. L'IMPACT DE L'AMÉNAGEMENT DES RYTHMES ÉDUCATIFS SUR LE NETTOYAGE DES ÉCOLES

1.1. Dans les maternelles : une réorganisation complète du nettoyage

1.1.1. L'évolution de la fonction d'agent spécialisé des écoles maternelles (ASEM) : la diminution de la part de l'entretien

Le nettoyage des locaux des 364 écoles maternelles parisiennes (dont la partie maternelle des 54 écoles polyvalentes) est dévolu aux agents spécialisés des écoles maternelles.

La mise à disposition du personnel spécialisé fait partie des obligations de la commune à l'égard de l'école. Selon l'article R412-127 du code des communes, « *Toute classe maternelle doit bénéficier des services d'un agent communal occupant l'emploi d'agent spécialisé des écoles maternelles et des classes enfantines. Cet agent est nommé par le maire après avis du directeur ou de la directrice et son traitement est exclusivement à la charge de la commune. Pendant son service dans les locaux scolaires, il est placé sous l'autorité du directeur ou de la directrice* ».

Le décret n°92-850 du 28 août 1992 précise que « *les agents spécialisés des écoles maternelles sont chargés de l'assistance au personnel enseignant pour la réception, l'animation et l'hygiène des très jeunes enfants ainsi que la préparation et la mise en état de propreté des locaux et du matériel servant directement à ces enfants.*

Les agents spécialisés des écoles maternelles participent à la communauté éducative ».

À la Ville de Paris, leur statut particulier est fixé par la délibération du conseil de Paris des 16 et 17 juillet 2007.

Ces textes consacrent l'évolution du métier d'ASEM, qui d'agent nettoyeur devient agent éduquant. Les ASEM sont de plus en plus présents en classe avec l'enseignant.

Les ASEM ont ainsi, avant même l'ARE, trois grandes fonctions fortement imbriquées :

- une fonction éducative ;
- une fonction d'entretien du matériel et de nettoyage des locaux ;
- une fonction d'aide pédagogique.

Graphique 1 : Les fonctions de l'ASEM

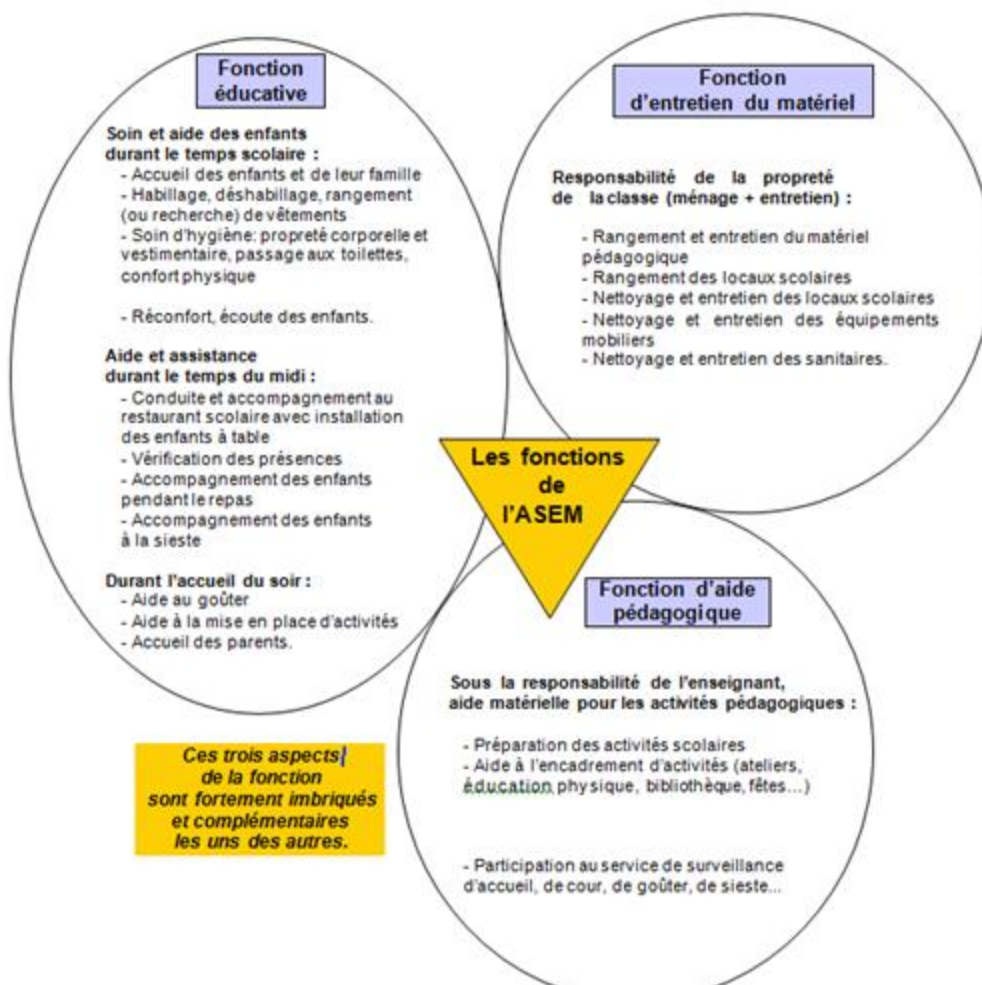


Schéma amendé pour tenir compte des spécificités parisiennes

© 2008

Au sein de la Ville de Paris, les tâches inhérentes à ces trois fonctions sont définies dans des emplois du temps élaborés en début d'année sous la responsabilité du directeur d'école, autorité fonctionnelle. Ces emplois du temps doivent être transmis aux CASPE.

Les ASEM disposent d'un règlement de service qui fixe leurs obligations.

Le temps consacré au nettoyage est variable en fonction des ASEM, du nombre de classes à charge de l'ASEM (1 à 2), de son affectation en petite, moyenne ou grande section et, surtout, lié à l'importance des tâches pédagogiques exercées sous la responsabilité de l'enseignant.

Globalement, avant la mise en place de l'aménagement des rythmes éducatifs, la DASCO estime que les tâches d'entretien représentaient 60 % du temps d'une ASEM et les tâches éducatives et pédagogiques, 40 % de ce temps.

Depuis 2002, les ASEM participent à la surveillance des enfants durant les interclasses et à la cantine, ce qui a renforcé leur fonction éducative.

Au titre de leur fonction pédagogique, les ASEM ont fini par former une sorte de binôme, au sein duquel l'enseignant est le responsable des enseignements ; le temps de présence des ASEM dans la classe devient donc quasi continu, comme l'a confirmé la totalité des directeurs d'école et des ASEM interrogés.

La mise en place de l'ARE, à la rentrée 2013, a constitué une reconnaissance de la responsabilité des ASEM dans ce domaine.

C'est la fonction de nettoyage qui est ainsi devenue minoritaire, le nouvel emploi du temps des ASEM, mis en place dans le cadre de l'ARE, a d'ailleurs fait disparaître plusieurs tâches d'entretien.

1.1.2. La participation des ASEM à l'animation des activités périscolaires

L'aménagement des rythmes éducatifs est entré en vigueur à Paris à la rentrée scolaire 2013.

Dans les écoles maternelles, la mise en place d'activités, organisées en ateliers trois heures par semaine, a modifié et fait évoluer les missions existantes des ASEM. Chaque ASEM est désormais tenu de prendre en charge un atelier de 14 enfants, le mardi et le vendredi de 15h00 à 16h30.

La DASCO a précisé dans un courrier envoyé à chaque ASEM au moment de la mise en place de l'ARE : « *votre rôle sera alors le même que celui d'un(e) animateur(trice). Ce qui vous permettra de vous recentrer sur votre cœur de métier et de jouer un rôle éducatif auprès des enfants* »³.

Conformément au vœu adopté par le Conseil de Paris les 25 et 26 mars 2013, un nouvel horaire de service a été institué pour les ASEM, afin de maximiser le temps passé auprès des enfants en classe et pendant le nouveau temps périscolaire.

Le nouveau règlement de service des ASEM a été adopté après avis du comité technique paritaire (CTP) du 20 juin 2013.

L'amplitude de travail auparavant fixée du lundi au vendredi de 7h30 à 18h30 est passée du lundi au vendredi de 8h15 à 17h15 et le mercredi de 8h15 à 16h15. Cette nouvelle amplitude est fixe avec des horaires identiques pour tous les ASEM, alors que la première amplitude permettait deux cycles de travail (7h30 à 16h15 pour les trois quarts des agents et 10h45 à 18h30 pour le quart restant).

La présence des ASEM pour la surveillance de la sieste dans les petites sections de maternelle, auparavant facultative, est devenue obligatoire dans le cas où l'enseignant participe à des activités décloisonnées (entre plusieurs classes), supprimant ainsi un temps qui pouvait être consacré à l'entretien.

Les tâches de nettoyage des locaux dévolues aux ASEM ont, de ce fait, fortement diminué. Ceci a été compensé par le recrutement d'agents techniques des écoles (ATE) contractuels.

Le nouvel emploi du temps type des ASEM consacre ce changement important dans la nature des fonctions. Les ASEM ont ainsi été déchargés de l'entretien de certains espaces et leur temps de nettoyage continu (temps non interrompu par des activités pédagogiques/éducatives) a baissé. Le temps mixte (tâches d'entretien et éducatives mêlées⁴) a également baissé. Les temps de nettoyage avant la classe a disparu ainsi qu'une bonne moitié du nettoyage approfondi du mercredi. Le temps de nettoyage après la classe a diminué.

³ Infolettre ASEM - Avril 2013

⁴ Par exemple le nettoyage immédiat des souillures à l'occasion d'une activité organisée par l'enseignant durant la classe.

La décomposition de la journée type des ASEM sur la totalité de l'amplitude de travail (7h30 à 18h30 avant ARE et 8h15 à 17h15 après ARE) montre la polyvalence importante attendue dans les fonctions et le fractionnement des tâches.

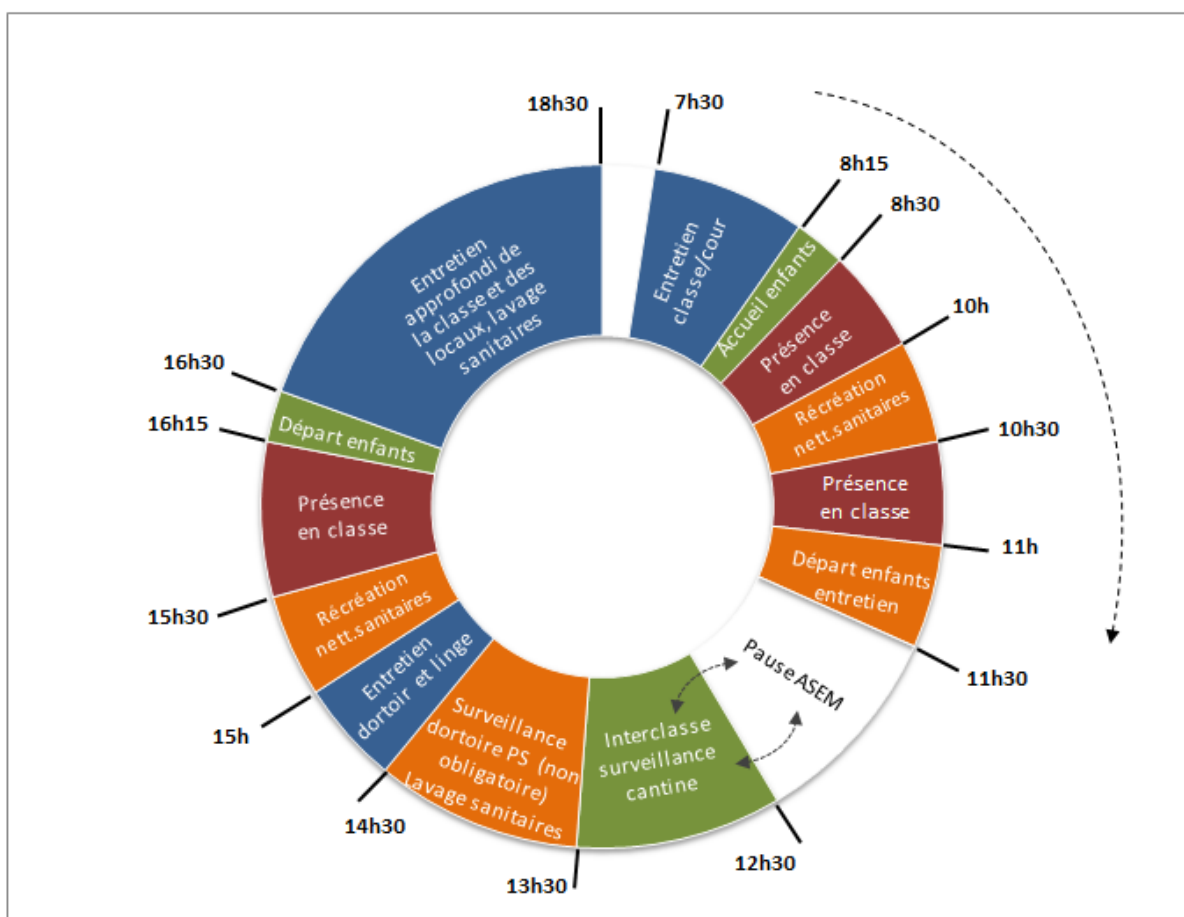
Dans la journée de travail de l'ASEM, le temps de nettoyage est plus court et donc plus intensif. Les ASEM disposent de moins de temps pour les sanitaires (qu'elles réalisaient aussi le soir). Le soir, elles ne disposent plus que d'une heure. Les jours d'ateliers ARE, elles ne disposent plus en théorie que de trois quarts d'heure à la fin de la journée. En réalité, puisqu'elles assurent la remise des enfants aux parents, elles disposent plutôt d'une demi-heure, voire moins. Le vendredi soir, elles remontent les chaises sur les tables dans toutes les classes en vue du nettoyage des sols le samedi matin.

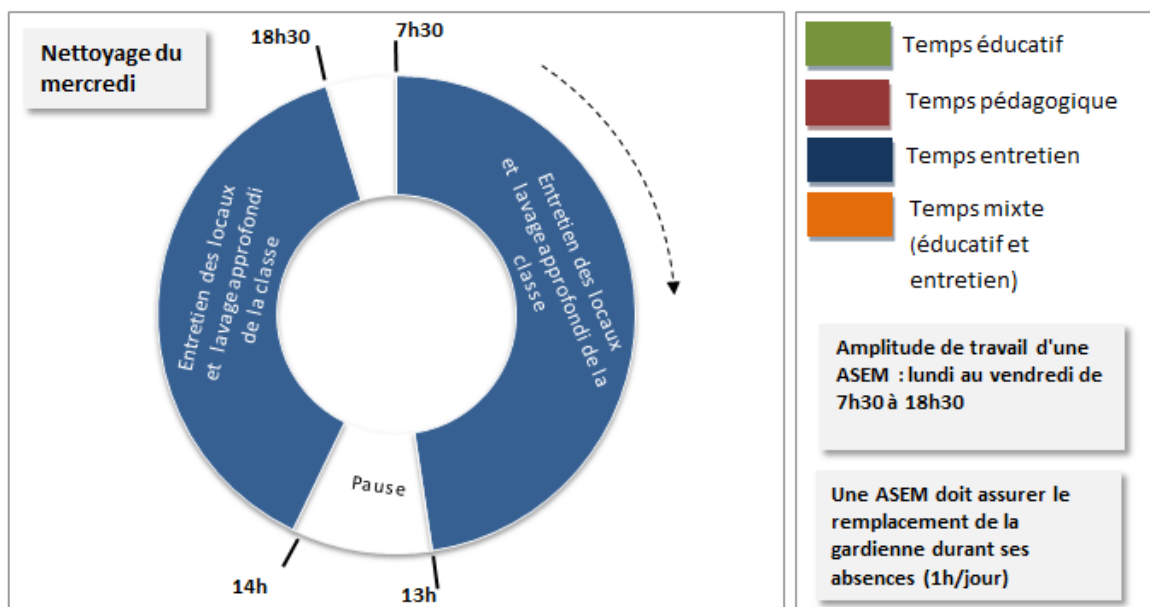
L'ASEM intervient sur trois temps distincts dans la journée : temps éducatif, pédagogique et de nettoyage, la mise en place de l'ARE ayant ajouté un temps d'animation. **L'ASEM endosse ainsi quatre rôles différents**, ce qui nécessite une grande capacité d'adaptation et d'organisation dans le travail quotidien.

Avant ARE

NB : ce schéma concerne l'équipe des ASEM dans une école et non chaque ASEM (horaires décalés)

Graphique 2 : Organisation du travail des ASEM dans l'amplitude journalière avant ARE

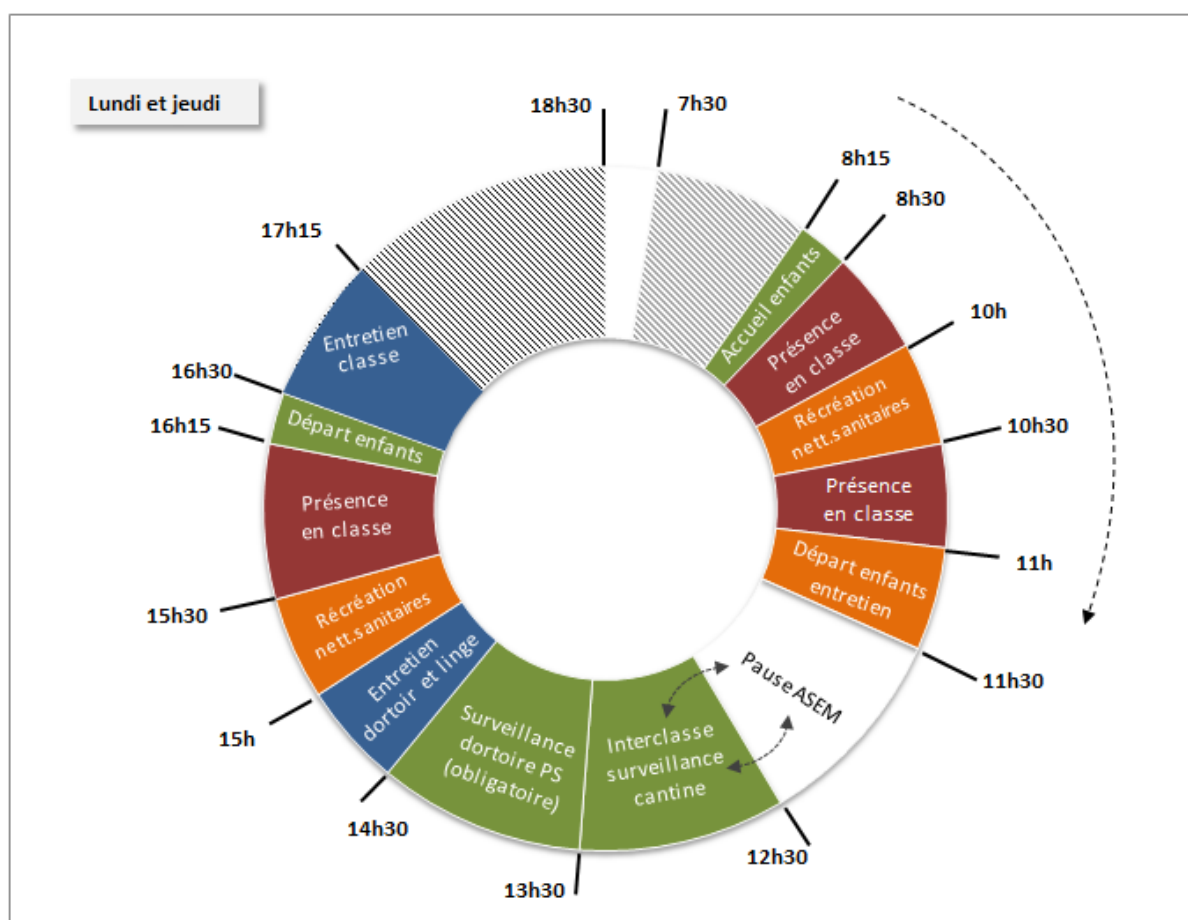


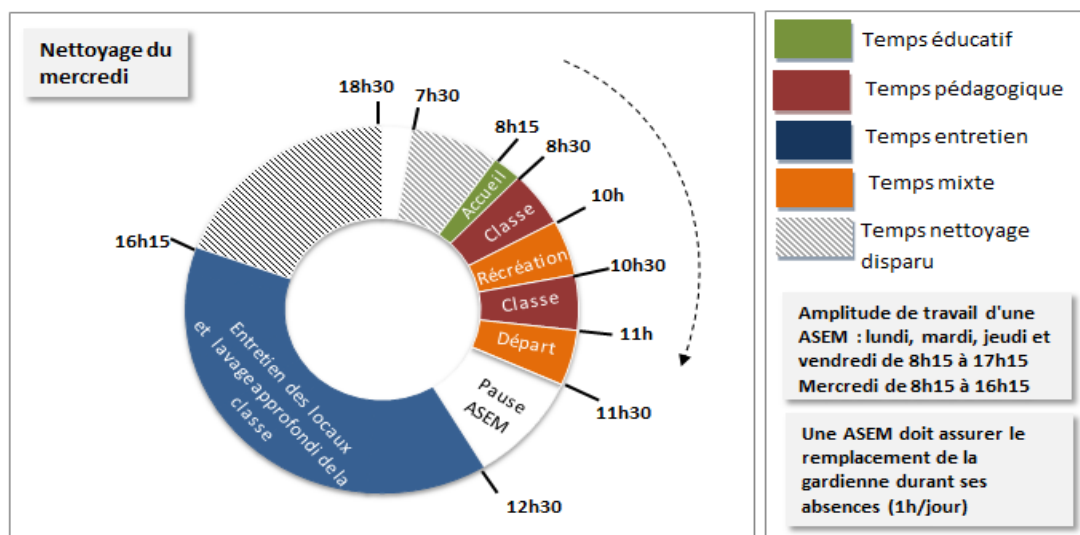


Après ARE

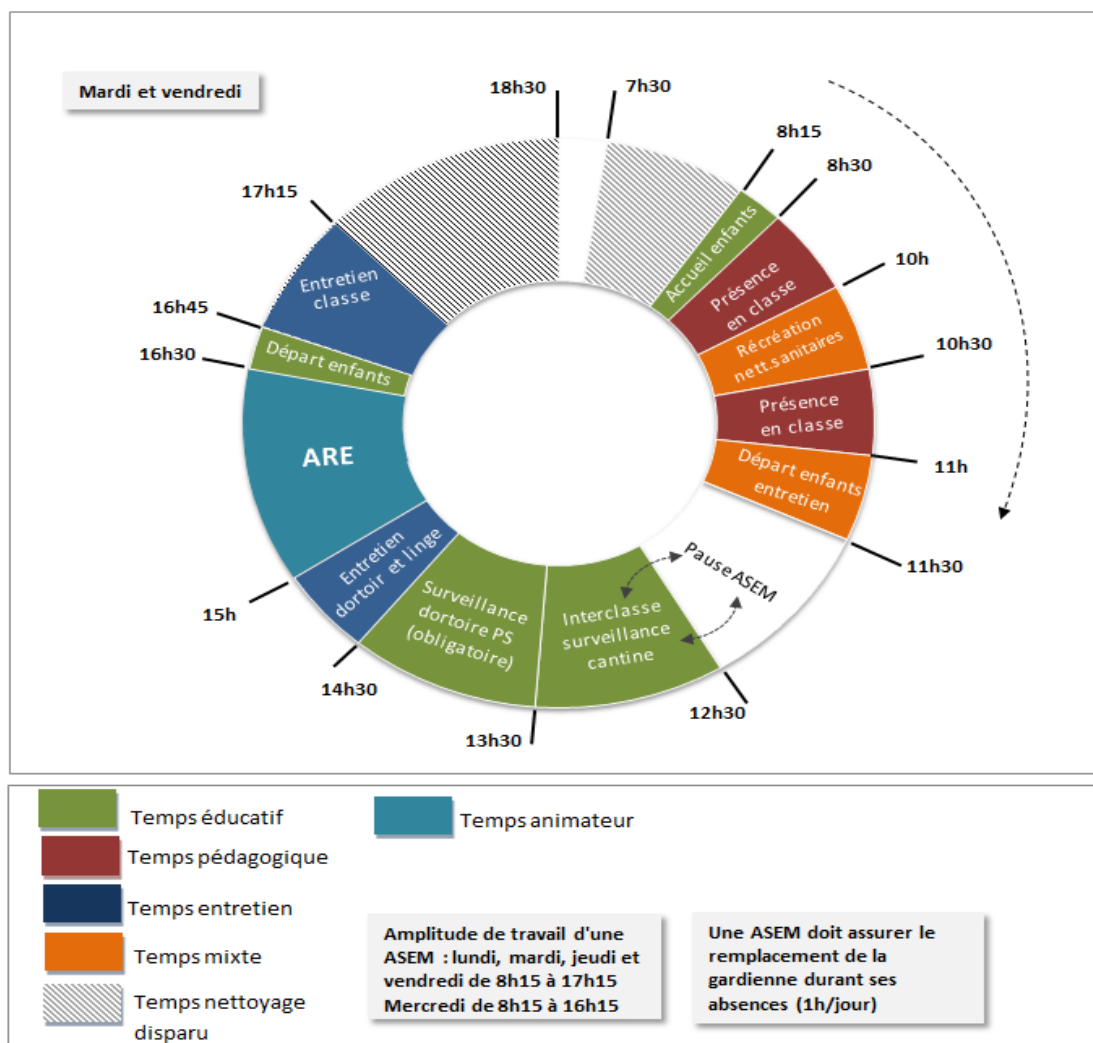
NB : ces schémas concernent à la fois l'équipe des ASEM dans une école et chacune d'entre elles (horaire unique)

Graphique 3 : Organisation du travail des ASEM dans l'amplitude journalière après ARE (lundi et jeudi)





Graphique 4 : Organisation du travail des ASEM dans l'amplitude journalière après ARE (mardi et vendredi)



Ces graphiques représentent un temps type, tel qu'il est ressorti des entretiens menés avec 18 ASEM, 10 chargées de coordination et 8 directeurs d'école. Des variations peuvent naturellement exister en fonction des établissements.

1.1.3. Une compensation d'abord insuffisante

Les activités des ASEM sont rythmées par les différentes coupures intervenant dans le temps scolaire (accueil du matin, première récréation, interclasse, sieste pour la petite section, seconde récréation, départ du soir).

Dans ce fractionnement de l'activité quotidienne, les tâches d'entretien étaient majoritairement centrées le matin avant le début de la classe ou le soir, après la classe, selon l'horaire de chaque ASEM.

Cet « avant et après la classe » permettait d'assurer un nettoyage régulier tout au long de la journée, complété par le nettoyage de remise en état important de la journée du mercredi.

Or, le nettoyage du matin disparaît avec le nouvel horaire de service à 8h15 et celui du soir est fortement réduit, passant de 16h30-18h30 à 16h30-17h15, l'école étant ouverte de 8h20 à 18h30 les lundi, mardi, jeudi et vendredi. Le mercredi, qui avant l'ARE permettait une remise en état des locaux (nettoyage approfondi) toute la journée, est réduit à l'après-midi, de 12h30 à 16h15.

Globalement, le temps d'entretien journalier des ASEM a fortement baissé, passant d'environ 60 % du temps de travail à environ 44 % de ce temps.

A cette diminution, correspond également une décharge accordée aux ASEM pour les espaces dont elles assuraient auparavant l'entretien. Elles assurent désormais l'entretien des classes (hors lavage des sols), des sanitaires et des dortoirs (linge compris), à l'exclusion de tout autre espace (cours, circulations verticales et horizontales, bureaux, autres locaux pédagogiques, etc.). La DASCO a fait le choix de conserver aux ASEM les tâches d'entretien les plus en lien avec les enfants.

Tableau 1 : Temps d'entretien des ASEM dans l'amplitude journalière

	Avant ARE	Après ARE
Espaces entretenus/nettoyés par les ASEM	Cour Préau Circulation Salles annexes scolaires Classes Sanitaires Dortoirs	Classes Sanitaires Dortoirs
Temps d'entretien total par semaine	20h45 pour les agents de 7h30 à 16h15 et 22h45 pour les agents de 10h45 à 18h30	15h45 pour tous les agents de 8h15 à 17h15
ETP jour (temps d'entretien)	0,58 ETP pour les agents de 7h30 à 16h15 et 0,64 ETP pour les agents de 10h45 à 18h30 Un temps d'entretien journalier de 60 %	0,44 ETP pour tous les agents de 8h15 à 17h15 Un temps d'entretien journalier de 44 %

La difficulté d'évaluer la compensation de cette diminution dans l'amplitude et dans la répartition des tâches, provient du fait que les ASEM interviennent souvent en temps mixte, associant nettoyage et tâches éducatives.

Plus généralement, cette décharge est difficile à quantifier car il faudrait connaître précisément les surfaces des écoles - ce qui n'est pas le cas aujourd'hui (cf. p.27 et

suivantes) - et y affecter des fréquences d'entretien (c'est ainsi par exemple que les sanitaires doivent être lavés plusieurs fois dans la journée).

La DASCO n'a pas procédé à un calcul du temps d'entretien global des ASEM avant et après l'ARE. Elle a acté la volonté municipale de recentrer les ASEM sur des fonctions pédagogiques et éducatives auprès des enfants, en supprimant des tâches de nettoyage aux ASEM⁵. Ce recentrage s'est fait au détriment de la fonction de nettoyage qui n'a pas été suffisamment compensée.

De ce fait, les compensations successives, par recrutements d'agents techniques des écoles contractuels, opérées pour un total de 87 équivalents temps plein (ETP) supplémentaires ne couvraient pas la diminution ETP réelle du temps d'entretien ASEM, provoquant ainsi un **déficit structurel en temps de nettoyage**. La rentrée a été d'autant plus difficile que la première compensation prévue pour le mois de septembre avait été chiffrée à 39 ETP seulement⁶. S'y est ajouté le fait que plus de 140 ASEM ne travaillent pas le mercredi (temps partiel à 80%). Une dotation a ensuite été attribuée pour le nettoyage du réfectoire *après l'ARE*, la dotation attribuée correspondait à une heure d'entretien du réfectoire par semaine (le mardi uniquement) : 8 ETP. Puis, dans un second temps, 40 ETP ont été attribués pour le nettoyage des cours de récréation⁷.

Le temps d'entretien a également été renforcé par le recrutement des agents de renfort des écoles maternelles (AREM). Ces agents, d'abord recrutés pour assurer le change et l'hygiène des enfants durant les ateliers ARE, suite au refus des animateurs de prendre en charge cette tâche durant ce temps, assurent également du nettoyage. Cette part du nettoyage représente 62,5 ETP sur le total de leur effectif de 125 ETP.

⁵ Le vœu du Conseil de Paris des 25 et 26 mars 2013 évoque « *le recentrage des agents spécialisés des écoles maternelles (ASEM) sur leur cœur de métier au contact des enfants grâce à une décharge de leurs tâches de ménage* »

⁶ Par ailleurs, un premier complément ponctuel est intervenu très rapidement. Il a été proposé de renforcer temporairement (sur le 1^{er} mois de l'année scolaire) le nettoyage effectué dans les écoles le mardi soir après les activités d'ARE afin de permettre un fonctionnement optimal des cours le mercredi matin. Dans les écoles maternelles, il s'agissait d'augmenter le temps de travail des ATE contractuelles, le mardi en fin d'après-midi, à raison d'1 heure par école, jusqu'à la fin septembre sous forme d'heures complémentaires.

⁷ Cf. infra p.32 et suivantes.

Tableau 2 : Compensations nettoyage

	Objet de la compensation	Date d'entrée en vigueur	Raison compensation	ETP ATE supplémentaire
	Interclasse	Rentrée 2002	Depuis 2002, mission de surveillant d'interclasse pour les ASEM (1h/jour)	176
ARE	Nettoyage samedi matin des classes	Rentrée 2013	Perte du nettoyage du mercredi matin (ASEM)	39
	Nettoyage réfectoire	Octobre 2013	Besoin de nettoyage complémentaire réfectoire utilisé après ateliers ARE (1h/semaine)	8
	Nettoyage des cours	Octobre 2013	Nettoyage des cours n'étant plus entretenues par les ASEM	40
	ETP supplémentaires au titre de l'ARE			87

Le temps de travail d'une ASEM étant fractionné entre plusieurs rôles (éducatif, pédagogique et entretien), il est nécessaire de décomposer une journée type par tranches horaires (cf. graphiques précédents, p. 12 et suivantes). Cette décomposition permet de calculer pour chacune des tranches le temps d'entretien moyen sur un temps unique (nettoyage seul) et sur un temps mixte (nettoyage et autres tâches). Ce calcul, rapporté ensuite à l'ETP global ASEM, permet d'estimer la part ETP globale des ASEM consacrée au nettoyage avant et après l'ARE.

Cette comparaison montre que le déficit ETP du temps de nettoyage ASEM, consécutif à la modification de l'amplitude de travail journalière, était d'environ 200 ETP.

Avec la compensation cumulée de + 87 ETP déjà réalisée et celle des agents de renfort (+62,5 ETP)⁸, le déficit est d'environ -52 ETP.

Il convient cependant de ramener ce déficit à l'ETP global entretien des ASEM avant l'ARE (1008 ETP), ce qui correspond à un déficit de l'ordre de 5%.

Ce taux de 5% est proche de la marge d'erreur de ce type de calcul. Mais s'il traduisait un déficit réel, il pourrait être absorbé par redéploiement d'effectifs entre écoles, par une meilleure organisation (réflexions sur la mutualisation) et des méthodes de travail plus professionnelles : effort d'équipement (gros et petit matériel et produits) et protocoles de nettoyage plus précis notamment.

⁸ La DASCO estime que la part de nettoyage sur le temps de travail total des agents de renfort est de l'ordre de 50% Cf. infra p.30

Tableau 3 : Estimation de la perte ETP en temps d'entretien ASEM

Temps d'entretien hebdomadaire ASEM	Avant ARE	ETP/jour	Après ARE*	ETP/jour
Agents sur le cycle de 7h30 à 16h15	20 h 45	0,58	15 h 45	0,44
Agents sur le cycle de 10h45 à 18h30	22 h 45	0,64		

* cycle unique de 8h15 à 17h15

Total ETP ASEM		Part ETP globale ASEM consacrée à l'entretien		Part de l'entretien dans le temps d'une ASEM	
Avant ARE (août 2013)	Après ARE (octobre 2013)	Avant ARE	Après ARE	Avant ARE	Après ARE
1684,1	1827,8	1 008,05	806,84	59,86%	44,14%

Perte ETP nettoyage ASEM après ARE	-201,21	(1) : les 62,5 ETP représentent la part du temps d'entretien des 125 ETP d'agents de renfort. La répartition du temps d'entretien de 50 % (62,5 ETP) sur les 125 ETP est théorique. Elle pourrait être réajustée, d'abord globalement, en fonction de l'importance à donner à la part entretien et localement ensuite, en fonction des besoins
Après compensation ATE (+87 ETP)	-114,21	
Après compensation agents de renfort (+62,5 ETP) (1)	-51,71	

Par ailleurs, il faut souligner que si la répartition des tâches demeurait inchangée, les recrutements programmés de 150 ASEM en 2014 et de 150 ASEM en 2015 ne seraient pas véritablement de nature à combler ce déficit structurel. En effet, l'affectation des ASEM supplémentaires doit conduire à une présence supérieure en classe, auprès des enseignants, conformément au vœu du Conseil de Paris. Le nombre de tâches étant fixé précisément dans le planning des tâches adopté après avis en CTP, les ASEM, même plus nombreuses, continueraient à nettoyer les mêmes surfaces (classes pour partie, sanitaires et dortoirs). On peut espérer une qualité renforcée de l'entretien sur ces surfaces et des journées moins tendues pour les ASEM. De surcroît, dans de nombreuses écoles, un grand nombre d'ASEM affectés en moyenne et grande section ont aujourd'hui deux classes à entretenir chaque soir. Compte tenu du temps disponible trop restreint, en particulier après les ateliers ARE, l'intervention des ATE est parfois sollicitée ; l'arrivée des nouvelles ASEM réduira ce transfert de tâches.

En revanche, la situation des ATE ne serait pas améliorée. En effet, le temps d'entretien des ASEM limité de fait par une amplitude de travail moindre et la décharge qui leur a été accordée pour le nettoyage de plusieurs surfaces (cours, couloirs, circulations, autres locaux de l'école) a conduit à un report de charge sur les ATE.

1.1.4. Une organisation trop rigide et fractionnée

Le nouvel horaire de service (8h15-17h15), identique pour tous les ASEM, est issu du souhait des personnels et des syndicats d'avoir un temps de travail moins matinal et moins tardif, permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale. En effet, les ASEM pour beaucoup sont des mères de famille avec des temps de transport importants pour celles n'habitant pas Paris. Le nouvel horaire a donc été majoritairement bien accueilli par les ASEM.

Cependant, il a fait disparaître la flexibilité qui existait avec l'ancienne amplitude, qui permettait d'assurer un nettoyage continu de 7h30 à 18h30 (amplitude journalière), grâce aux horaires décalés des ASEM d'une même école.

Le choix ayant été retenu de faire animer les ateliers par les ASEM deux fois par semaine de 15h00 à 16h30, la priorité de la DASCO était de faire en sorte que ces ASEM soient tous en poste jusqu'après 16h30. La décision de faire participer les ASEM à l'animation des ateliers ARE répondait à plusieurs impératifs : respecter les normes d'encadrement de 1 adulte pour 14 enfants en maternelle en mobilisant du personnel permanent⁹ ; respecter les normes de qualification qui permettent d'obtenir l'agrément des services de l'État¹⁰.

Les tâches d'entretien avant l'ARE concernaient l'ensemble des surfaces sur cette amplitude, conduisant à une véritable complémentarité au sein des équipes d'ASEM, avec un effet responsabilisant. Avec le retrait de surfaces à nettoyer par les ASEM, les tâches ont été fractionnées artificiellement avec les ATE. L'exemple de l'entretien de la classe est, à ce titre, significatif.

La grille des tâches élaborée par la DASCO spécifie les tâches d'entretien attribuées aux ASEM et aux ATE, avec leur fréquence. Dans cette grille, le balayage humide de la classe est assuré par les ASEM en semaine, alors que le lavage est réalisé par d'autres agents le samedi matin. Ce report du lavage le samedi est lié à la disparition du lavage des classes qui était réalisé le mercredi matin (avant ARE), période durant laquelle les locaux étaient inoccupés.

Les agents intervenant le samedi matin sont des agents des caisses des écoles, pour la majorité, et des agents de la DILT plus marginalement (2,4 ETP).

Des difficultés supplémentaires naissent du fait que les agents qui interviennent le samedi matin pour le nettoyage plus approfondi, auparavant effectué le mercredi, interviennent souvent seuls. Il existe des situations où même le gardien n'est pas présent (absences non remplacées, gardiens évoluant sur plusieurs écoles¹¹). Cela pose des problèmes en termes de sécurité des agents et en termes de supervision.

Cette parcellisation d'une tâche élémentaire entre ASEM, ATE, agents des caisses, agents DILT est problématique également car elle déresponsabilise les agents. Plus personne ne sait ce qui a été fait par l'autre. L'entretien des classes qui était auparavant continu et placé sous la responsabilité d'une ASEM, devient fractionné et dépendant de plusieurs agents intervenant de manière décalée dans la semaine. Il a pu être constaté sur le terrain que la complémentarité entre ASEM et ATE n'est pas toujours acquise et qu'elle génère souvent des situations de tension.

Il a été également constaté combien il était difficile de recruter des agents pour des temps de travail restreints et parfois éclatés. Si bien que les cours, qui devaient être nettoyés le matin tôt avant l'arrivée des enfants, le sont parfois l'après-midi. Les personnels affectés au nettoyage des cours évoluent par périodes successives d'une demi-heure à 1h30 (en fonction de la taille des cours) et passent donc d'une école à l'autre. Il a plusieurs fois été signalé aux auditeurs que l'agent arrivait dans une école pour nettoyer la cour, après en avoir fait plusieurs autres, à l'heure de la récréation, aux environs de

⁹ Plus de 13000 ateliers sont organisés chaque mardi et vendredi dans les 662 écoles parisiennes dont 8000 environ par des personnels de la Ville.

¹⁰ 50% d'animateurs diplômés, 30% en cours d'obtention du diplôme et 20% sans diplôme (le CAP petite enfance dont disposent la plupart des ASEM fait partie des diplômes reconnus).

¹¹ Cf. école maternelle [...], dans laquelle l'ATE va chercher les clés dans une autre école et travaille seule dans les locaux toute la matinée.

10h00. La DASCO n'est pas en mesure pour l'heure de communiquer des taux de rotation mais les CASPE évoquent des démissions et un *turn over* conséquent.

Durant les congés scolaires, les ASEM retrouvent l'ensemble des tâches de nettoyage dans l'école, y compris celles qui reviennent aux ATE durant le temps scolaires. Il a été constaté sur le terrain que ce retour à l'organisation antérieure n'était pas compris, ni bien accepté par les ASEM.

Quoi qu'il en soit, ce travail segmenté en tâches exécutées par des personnes différentes sur des périodes disjointes handicape fortement la qualité et la définition de priorités. L'organisation est rigidifiée, la souplesse, l'initiative, la réactivité antérieures et la vue d'ensemble sont perdues.

1.2. Dans les écoles élémentaires : un impact plus faible

1.2.1. La modification des rythmes de travail

Le statut particulier des agents techniques d'entretien (ATE) est fixé par la délibération du conseil de Paris D 2007-68 des 16 et 17 juillet 2007.

Ce texte prévoit notamment les conditions de recrutement, de nomination et d'avancement de grade des agents techniques des écoles. Il précise que les ATE sont chargés « *de la mise en état de propreté des locaux et des matériels éducatifs. Ils peuvent être chargés d'accueillir le public, d'assurer la sécurité de l'accès aux locaux, de réceptionner et transmettre les courriers et communications téléphoniques.* »

Le nouveau règlement de service, après ARE, adopté après avis du CTP du 20 juin 2013, a modifié le précédent règlement, l'amplitude de travail auparavant fixée de 7h30 à 19h00 a été réduite de 7h à 17h30 en semaine et de 7h00 à 18h00 le mercredi.

Les horaires de travail quotidiens sont donc les suivants (sur la base de 39 heures par semaine) :

- les lundi, mardi, jeudi et vendredi : de 7h00 à **15h 45** (sauf un agent de **8h 45** à 17h 30) ;
- le mercredi : un agent de 7h à **15h 45** - tous les autres de **9h 15** à 18h (modification faite fin septembre). La pause méridienne est fixée à 45mn.

Pour rester dans la limite des 39 heures hebdomadaires, la journée plus courte (7 heures de travail au lieu de 8) peut être accordée n'importe quel jour de la semaine. Pour la prise de cette heure, fractionnée ou pas, seuls les horaires inscrits en **gras soulignés** peuvent être réduits. De cette manière, les horaires du soir ne peuvent être réduits ainsi que le début de la journée à 7h.

Ces nouveaux horaires visent à réorganiser le planning de travail pour tenir compte de l'occupation des locaux le mercredi matin. Le nouvel horaire du mercredi permet de consacrer jusqu'à 5h 30 à l'entretien approfondi des classes. C'est le seul après-midi où ces locaux sont vides d'occupants.

De même, l'horaire de prise de service (7 h) a été mis en place afin que les agents puissent remettre en état les classes avant l'arrivée des enfants, et en l'absence d'occupants.

Un agent est présent chaque jour jusqu'à 17h 30 afin d'assurer l'entretien des réfectoires lorsqu'ils sont utilisés dans le cadre de l'ARE, et celui des sanitaires (un entretien des espaces de propreté est assuré tout au long de la journée ; cette tâche est donc plus réduite, le soir après le départ de la majorité des enfants à 16h 30).

Enfin, la DASCO indique que le protocole d'emploi des locaux adopté dans le cadre de l'ARE inclut des prescriptions particulières à l'attention des intervenants ; ainsi, les locaux

utilisés pour des ateliers doivent être rendus dans l'état où ils ont été trouvés afin de permettre leur réutilisation immédiate. Les matériels ayant servi à l'activité doivent être rangés.

Un emploi du temps-type indiquant les types d'entretien à réaliser, leur fréquence et leur répartition (en présence et hors présence des enfants) a également été réalisé pour les écoles élémentaires. Seules les tâches à réaliser en temps scolaire ont été analysées.

Si l'ARE n'a pas eu en élémentaire un impact similaire à celui qu'il a eu sur l'organisation du travail en maternelle, cet impact n'est pas insignifiant.

La réforme conduit d'abord à une intensification du travail, particulièrement le mercredi. Le nettoyage approfondi, organisé sur une journée entière le mercredi, l'est désormais sur une demi-journée seulement. Durant les après-midi pour autant les écoles ne sont pas vides ; la plupart accueillent des centres de loisir (qui néanmoins n'utilisent pas les classes). S'ajoute le fait que les personnels ATE remplacent la gardienne à la loge le mercredi également, souvent plus de 3h00.

Les personnels ajoutent qu'auparavant, il était possible de prendre de l'avance la veille au soir, après le départ des élèves. Désormais, avec la fin de la journée à 17h30, ce n'est plus possible.

Surtout, les nouveaux horaires retirent une marge d'ajustement aux directeurs sur le terrain : un seul agent peut terminer plus tard et en tout état de cause moins tard qu'auparavant (17h30 contre 19h00).

1.2.2. La sur-occupation des locaux

Par ailleurs, la sur-occupation des classes consécutive à l'ARE est aussi une réalité dans les écoles élémentaires. C'est ainsi, par exemple, que les réfectoires qui n'étaient plus utilisés après le repas du midi le sont désormais, de même que d'autres locaux comme les gymnases, les bibliothèques, voire les locaux d'adultes¹².

Cette sur-occupation empêche les ATE de nettoyer les locaux sur des périodes auparavant consacrées au nettoyage. Dans certaines écoles le directeur a communiqué aux ATE un planning d'occupation des salles de façon à leur permettre de connaître les locaux disponibles pour le nettoyage à un instant T. Les agents interrogés ont tous indiqué connaître des « temps morts » dans leur journée du fait de l'occupation quasi-totale des locaux de l'école.

Par ailleurs, les locaux sont utilisés pour des activités plus salissantes lors des ateliers que pour des cours classiques. Les agents entendus soulignent également le fait que davantage de personnes extérieures à l'école interviennent dans le cadre de l'ARE et contribuent à salir l'école : il y a plus de circulation et les personnes sont moins concernées par le maintien de l'école en bon état de propreté ou d'ordre. C'est ainsi que beaucoup disent que les locaux utilisés ne sont pas toujours rendus dans l'état dans lequel ils ont été trouvés.

Les écoles élémentaires n'ont bénéficié d'aucun renfort supplémentaire après l'ARE.

De même, l'effort réalisé pour doter en matériel les écoles maternelles (souffleuses à feuilles, pinces de ramassage, balayeuses) n'a pas concerné les écoles élémentaires. Si bien que les personnels ATE entendus se sont souvent dits « les oubliés de la réforme ».

¹² Les réfectoires sont nettoyés par le personnel des caisses des écoles après le repas de midi.

1.3. Le cas particulier des écoles polyvalentes : une possibilité de mutualisation

Les écoles polyvalentes (la Ville en compte 53), qui associent une école maternelle et une école élémentaire placées sous la responsabilité d'un directeur unique, ont la particularité d'associer les ASEM et les ATE sur des surfaces parfois communes (cour notamment).

De fait, il existe parfois une mutualisation instaurée soit de fait par le directeur (partage des espaces à entretenir), soit de manière tacite par les agents eux-mêmes.

Cette mutualisation de fait offre une souplesse pour compenser un éventuel manque d'effectif ou pour assurer un besoin de remplacement dans l'une ou l'autre école. Elle constitue un point positif du point de vue de l'organisation mais peut néanmoins conduire à un transfert de charges ne correspondant pas aux plannings de tâches types des ASEM vers les ATE.

1.4. Les difficultés engendrées par l'ARE peuvent-elles être objectivées ?

Les auditeurs ont exploité les réponses aux questionnaires utilisés dans le cadre de la mission d'appui de l'IGVP sur l'aménagement des rythmes scolaires. Ces questionnaires comprenaient des items sur le nettoyage.

Sur les 90 directeurs d'école entendus, plus de 56% s'estiment confrontés à des difficultés significatives. Il est intéressant de souligner que ces difficultés semblent se concentrer dans les écoles maternelles, puisque dans ces écoles, plus de 71% des directeurs disent rencontrer des difficultés significatives contre 43% en élémentaires et 20% dans les écoles polyvalentes. Pour les écoles polyvalentes, du fait de la taille restreinte de l'échantillon (4 écoles visitées), il convient de considérer que les avis exprimés ne sont pas forcément représentatifs.

Par ailleurs, des directeurs d'école avaient pu signaler lors des visites sur le terrain une recrudescence de la présence de souris, en raison indiquaient-ils d'un nettoyage défaillant des réfectoires notamment. Néanmoins, l'exploitation des statistiques 2011-2012-2013 du service municipal d'actions de salubrité et d'hygiène SMASH ne révèle rien de tel (cf. annexe 5).

Il est difficile d'objectiver un accroissement de l'état de saleté des écoles après l'ARE en dehors d'un ressenti qui, s'il est majoritaire pour les écoles maternelles, n'est pas général.

Cette difficulté est liée d'une part à l'absence d'outils de mesure de la satisfaction et surtout, d'autre part, à l'absence de contrôle de la qualité et d'évaluation des prestations. Cette absence révèle des problèmes d'organisation de la fonction support nettoyage qui sont analysés dans la deuxième partie de ce rapport.

2. ÉTAT DES LIEUX DU NETTOYAGE DANS LES ÉCOLES : UNE FONCTION SUPPORT ESSENTIELLE INSUFFISAMMENT PRISE EN COMPTE

2.1. Le pilotage du nettoyage des écoles par la direction des affaires scolaires : un manque d'expertise, un personnel trop peu nombreux

2.1.1. Les services centraux

La gestion du nettoyage dans son ensemble - gestion des ressources humaines et organisation - relève de deux sous-directions : la sous-direction de l'administration générale et de la prévision scolaire (SDAGPS) et la sous-direction des écoles (SDE).

Avant 2009, le bureau de la gestion du personnel (BGP) de la SDAGPS gérait l'ensemble des agents chargés du nettoyage des écoles. Depuis cette date, la gestion de ces personnels est partagée entre deux bureaux relevant des deux sous-directions suscitées : le BGP gère la carrière de ces agents en collaboration avec la direction des ressources humaines de la Ville (validation de contrats, préparation des arrêtés, paie, congés maternité, temps partiel, maladies complexes, etc.) ; le bureau des emplois et du budget (BEB) de la SDE gère le métier de ces agents (calcul et suivi des dotations, répartition des agents dans les écoles, orientation des candidatures, règlements de services, définition des tâches, etc.).

D'autres bureaux sont également compétents s'agissant du nettoyage des écoles : le bureau de l'analyse et de la prévision de l'emploi et des rémunérations et le bureau de prévention des risques professionnels (BPRP), à la SDAGPS, et le bureau des moyens de fonctionnement des écoles (BMFE), à la SDE.

S'agissant des deux bureaux dont relève à titre principal le sujet, on peut s'interroger sur leurs effectifs. Sont-ils suffisants au vu des enjeux (nombre d'agents, nécessaire professionnalisation, maîtrise des coûts et de la qualité, contexte de l'ARE) ? Au sein du BEB, seules deux personnes gèrent cette question : la chef du bureau, également compétente pour les questions budgétaires et comptables, et son adjointe. Un poste de secrétaire administratif était également prévu pour la gestion des personnels ATE et ASEM mais il n'a été occupé que de fin novembre 2008 à mi-juillet 2009, de façon irrégulière (maladies, absences, etc.). En conséquence, faute d'effectif suffisant, le BEB ne gère pas les gardiens qui relèvent toujours du BGP, y compris pour ce qui concerne le métier. **Pour la SDE, l'enjeu est celui de l'expertise** ; elle ne dispose pas en interne des compétences techniques lui permettant de professionnaliser la gestion du nettoyage des écoles. Elle ne bénéficie pas par ailleurs d'un effectif suffisant, qui lui permettrait de pallier, au moins pour partie, cette carence.

La SDE en est consciente et a le projet de substituer à un emploi de catégorie A (départ à la retraite) deux personnels de catégorie C+ qu'elle souhaite recruter parmi les inspecteurs de secteur de la DILT. Une précédente tentative pour recruter un apprenti de l'Institut National de l'Hygiène et du Nettoyage Industriel (INHI) avait échoué en raison précisément de l'absence d'agent compétent en interne dans le domaine du nettoyage pour encadrer cet apprenti.

Au sein du BGP, cinq secrétaires administratifs gèrent la carrière de plus de 1800 ETP ASEM et 1700 ETP ATE ainsi que la carrière et le métier des 500 ETP de gardiens. Le bureau a néanmoins bénéficié d'une création de poste de catégorie B dans le cadre de l'ARE, en cours de recrutement. **L'enjeu pour le BGP est celui de savoir s'il est en capacité d'encadrer suffisamment l'activité des circonscriptions et de tirer parti des outils de pilotage dont il pourrait disposer, en lien avec le BEB.**

2.1.2. Les circonscriptions

2.1.2.1. Le responsable des ressources humaines et les unités de gestion directes

Les services déconcentrés de la DASCO sont organisés en 10 circonscriptions : 4 circonscriptions des affaires scolaires (CAS) et 6 circonscriptions des affaires scolaires et de la petite enfance (CASPE) dont relèvent les 20 arrondissements de Paris. Placées sous l'autorité d'un chef de circonscription, elles sont qualifiées par la DASCO de « micro directions » à l'échelon local. Elles sont responsables du fonctionnement des établissements scolaires et des activités périscolaires, et, pour certaines d'entre elles, des établissements de la petite enfance.

Jusqu'il y a peu, il n'existait pas en leur sein de postes dédiés à la question du nettoyage des écoles, qui relève de la compétence du responsable des ressources humaines, assisté des gestionnaires de personnel (dits UGD, pour unité de gestion directe). Outre qu'il ressort des réponses aux questionnaires adressés aux CASPE que, souvent, certains de ces postes sont vacants, les UGD ont le plus souvent en charge un secteur géographique et gèrent l'ensemble des personnels en poste dans les écoles de leur secteur (ASEM, ATE, gardiens et personnels d'animation,). Dans certaines CASPE, ces UGD sont spécialisés par type d'agents (et notamment pour les ASEM/ATE).

Il est manifeste que les agents des CASPE n'avaient pas la capacité d'assurer un réel encadrement hiérarchique des ASEM et des ATE et de mettre en œuvre une véritable politique des ressources humaines : notation, formation, prévention des risques. Ils n'avaient pas plus la capacité de participer à l'élaboration d'une analyse métier en vue d'objectiver les besoins de nettoyage et d'évaluer les prestations réalisées.

Cette réalité est appelée à évoluer puisque la DASCO a récemment créé un nouvel emploi fonctionnel de chargé de coordination. Mais, parallèlement, la charge de travail des UGD augmente avec l'ARE (cf. infra page 27 et suivantes).

2.1.2.2. Les nouveaux emplois de chargé de coordination : un progrès incontestable

Il ressort des entretiens menés à la SDE que la création de la fonction de chargé de coordination répond au constat que le métier des ATE et des ASEM n'était pas géré par les CASPE faute d'agents en nombre suffisant et ce avant même la réforme des rythmes scolaires. La DASCO a donc créé 46 postes de chargés de coordination, prélevés sur l'effectif ASEM, par redéploiement (sur les 400 postes créés suite au vœu du Conseil de Paris, 37 postes ont été prélevés).

Classés en catégorie C+ (emploi fonctionnel de chef de service intérieur chargé de coordination), ces agents sont les référents métiers des ASEM et des ATE. La fiche de poste indique qu'ils « assurent une mission de coordination et d'organisation du travail de ces personnels. Au titre de cette mission, et sous l'autorité hiérarchique du chef de circonscription des affaires scolaires, ils assurent un lien avec les différents intervenants au sein des écoles (directeur d'école, directeur de centres de loisirs) et avec les différents responsables de la circonscription. Ils assurent également des fonctions de relais dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité, de la prévention des risques professionnels et de la formation ».

Ces agents sont recrutés, après un test de sélection, au sein des corps des ASEM et des ATE et doivent disposer d'une expérience professionnelle significative¹³. Ils ont vocation à gérer les problèmes d'organisation entre les personnels, à veiller à l'observation des prescriptions règlementaires en matière d'hygiène et de sécurité, à exercer un rôle de conseil, d'information et de sensibilisation à la formation et de médiation. Chaque chargé de coordination gère 15 écoles.

Les CASPE 19 et 7/15 ont été choisies comme pilotes pour la mise en œuvre du dispositif. Neuf chargées de coordination, toutes de sexe féminin, à l'image des corps dont elles sont issues, ont donc été recrutées en 2012 et, après avoir été formées en novembre-décembre (15 journées de formation), sont entrées en fonction au mois de janvier 2013. Les auditeurs ont rencontré l'ensemble de ces coordinatrices qui jouissent donc d'une année d'expérience professionnelle, les autres chargés de coordination étant entrés en fonction au mois de novembre 2013.

Ces chargées de coordination sont toutes issues du corps des ASEM. Elles ont indiqué s'être positionnées modestement auprès des directeurs, sur le champ de l'expertise, de la coordination et de la conciliation, avec la volonté de s'intégrer à la communauté scolaire. Une réunion de présentation du dispositif aux directeurs a été organisée dans les deux CASPE. Les chargées de coordination ont ensuite commencé par renseigner un questionnaire élaboré par les services centraux de la DASCO sur l'hygiène et la propreté dans les écoles (de janvier à juin 2013)¹⁴.

Un tutorat des premières coordinatrices nommées sur les nouvelles coordinatrices a été mis en place pour favoriser leur entrée en fonction et pour repérer les bonnes pratiques.

Les responsables des CASPE et les personnels de nettoyage entendus sont tous très laudateurs. Les premiers¹⁵ se sentent soulagés d'une tâche dont ils étaient conscients qu'elle n'était pas remplie correctement. Les seconds ont le sentiment d'avoir un interlocuteur, qu'ils n'hésitent pas à appeler en cas de difficulté. Désormais, certains directeurs d'écoles les contactent eux aussi pour solliciter des avis. Le rôle des chargées de coordination comme médiatrices dans les conflits entre directeurs et agents, notamment sur les plannings et la répartition du travail, ou entre animateurs et agents, notamment pour ce qui concerne les ASEM, est souligné. De même que leur rôle dans la circulation de l'information, qualifiée de très mauvaise entre la DASCO et les agents sur le terrain.

S'agissant des produits d'entretien, les directeurs d'école leur laissent le champ libre pour les commandes. Les chargées de coordination ont participé à l'élaboration du bon de commande des produits et des matériels pour la Ville. Elles ont également contribué à faciliter la mise en œuvre de la réforme des rythmes scolaires.

Le bilan est donc manifestement positif pour ces deux circonscriptions pilotes. Il devra être dressé de façon exhaustive pour l'ensemble des CASPE. Des ambiguïtés demeurent néanmoins sur le positionnement de ces agents. En effet, la DASCO prévoit l'accession des chargés de coordination en catégorie B, probablement à compter de la rentrée prochaine. Cela signifie qu'elles sont appelées à exercer des fonctions d'encadrement des personnels de nettoyage. Or, cette évolution n'a pas été exposée clairement aux personnes concernées qui ne se placent pas pour l'heure dans cette perspective. S'agissant des premières chargées de coordination, en aucun cas, sur le terrain, elles ne se sont

¹³ Être au moins à l'échelle 4 et justifier d'au moins 9 années de service public dont au moins 6 ans de service dans le grade de 1^{ère}, de principal de 2^{ème} classe ou de principal de 1^{ère} classe.

¹⁴ Ces questionnaires sont en cours d'exploitation à la DASCO (BEB)

¹⁵ L'un d'eux déclare : « Je ne sais pas comment on faisait avant ».

positionnées comme des encadrantes, dans une position hiérarchique (« *On n'est pas là pour faire les chefs* »¹⁶) mais plutôt comme des expertes et des relais de la CASPE. S'agit-il de faire des chargées de coordination le pendant des responsables éducatifs Ville pour le nettoyage des écoles ? Quelle place serait alors laissée aux directeurs d'école ? Cette question mériterait pour le moins d'être éclaircie.

Pour le reste, ces chargées de coordination semblent parfaitement susceptibles de participer à pallier le manque d'expertise au sein de la DASCOS en matière de nettoyage, sans le résoudre totalement. De même qu'elles ne résolvent pas à elles seules les difficultés d'encadrement des personnels.

2.2. Une gestion du personnel complexe

2.2.1. Des corps distincts aux caractéristiques similaires

On l'a vu, les personnels chargés du nettoyage dans les écoles relèvent de statuts différents. Un nouveau règlement de service a été adopté après avis du CTP du mois de juin 2013 pour les ASEM comme pour les ATE, dans le contexte de l'ARE.

Dans les écoles maternelles, l'entretien relevait traditionnellement des ASEM, qui cumulent plusieurs fonctions : d'entretien, d'assistances pédagogique et éducative. Les ASEM sont recrutés depuis 1993 parmi les diplômés d'un CAP petite enfance et leur déroulement de carrière, en catégorie C, se déroule à trois grades avec une entrée de corps en échelle 4 et la possibilité d'atteindre l'échelon terminal IB 479 (échelle 6). Près d'1/6^{ème} des ASEM est recruté sous contrat de droit public, en CDD ou en CDI - à temps plein ou incomplet - et assurent les remplacements pour les congés de longue durée ou occupent les postes laissés vacants par les ASEM titulaires, en nombre insuffisant.

Dans leur ensemble, les ASEM représentaient, en décembre 2013, 1815,8 ETP. En 2013, 144 ASEM travaillaient à 80% (1 contractuelle et 143 titulaires), soit 7,8%. Le taux d'absentéisme des ASEM était en 2012 de 11,68% (dont 6,84% d'absence compressible).

Dans les écoles élémentaires, le nettoyage est assuré par les ATE qui, contrairement aux ASEM, ne dispensent pas d'aide pédagogique et n'exercent pas de fonctions partagées. Les ATE, agents de catégorie C, bénéficient de deux modalités d'entrée de corps, en échelle 3, sans concours et sans condition de diplôme ou alors par concours sur épreuves sans condition de titres, en échelle 4. Ils peuvent achever leur carrière en échelle 6 à l'IB terminal 479. Les ATE confirmés peuvent être affectés sur un emploi de gardien. Cette possibilité leur est réservée au plan statutaire (une ASEM devenant gardienne devra ainsi être détachée dans le corps des ATE). Des ATE sont également recrutés sous contrat de droit public, à temps plein ou à temps incomplet.

En 2013, 0,4% des ATE titulaires seulement travaillent à temps partiel (la quasi-totalité - 0,38% - à 80%). Près de 50% des ATE contractuels travaillent selon une quotité inférieure ou égale à 50%. Le taux d'absence des ATE était en 2012 de 11,68% (dont 6,93% d'absence compressible)

ASEM comme ATE constituent un personnel très féminisé (96%) et dont la moyenne d'âge est élevée (respectivement 48,1 ans et 49,2 ans pour les titulaires en 2011¹⁷). En 2013, seules 15% des ASEM - titulaires et contractuels - ont moins de 35 ans, ce chiffre s'élevant à 40% pour les ASEM contractuels. 70% des ATE - contractuels et titulaires - ont 40 ans et plus.

¹⁶ Entretiens CASPE 7/15

¹⁷ Bilan social 2011

La politique de remplacement est la même pour les ATE et les ASEM. Sont remplacés dans la limite des dotations d'emploi déléguées aux circonscriptions des affaires scolaires, en priorité, les accidents du travail, congés maladie de longue durée, congés maternité, et si possible les congés de maladie ordinaire. Ne sont pas remplacés : les absences pour formation, les congés et RTT. La gestion des absences est lourde pour les CASPE et génère des mécontentements dans les écoles. Les agents disposent de 59 jours de congé. La règle actuelle veut que pas plus de neuf jours de RTT soient pris sur le temps scolaire. Par ailleurs, les heures sont remplacées à hauteur de l'horaire de l'agent absent, mais pas forcément sur le même créneau. À titre d'exemple, pour un agent devant être remplacé pour 4h : si l'agent absent exerce le matin de 9h00 à 13h00, le remplaçant peut ne venir que de 14h00 à 17h00. Contrairement à une agence d'intérim, les CASPE compensent sans remplacer intégralement ni dans les mêmes conditions.

S'ajoute à la question des absences, la gestion du remplacement à la loge, problématique pour les écoles. Actuellement, les gardiens n'ont pas véritablement d'horaires de travail. Ils ont droit à deux heures par jour de pause. Il leur est loisible de ne prendre qu'1h45 de pause par jour puis 3h45 un jour par semaine (il est impossible de choisir de prendre cette pause longue un jour d'atelier ARE en maternelle). Or, les gardiens sont remplacés par les ASEM en maternelle et par les ATE en élémentaire durant ces temps de pause - longs ou courts.

2.2.2. La multiplication des contrats après la réforme des rythmes : une gestion difficile et un risque social

Alors que les effectifs des CASPE sont modestes, le nombre des personnels de nettoyage - en termes de personnes physiques à gérer - a augmenté de façon très significative.

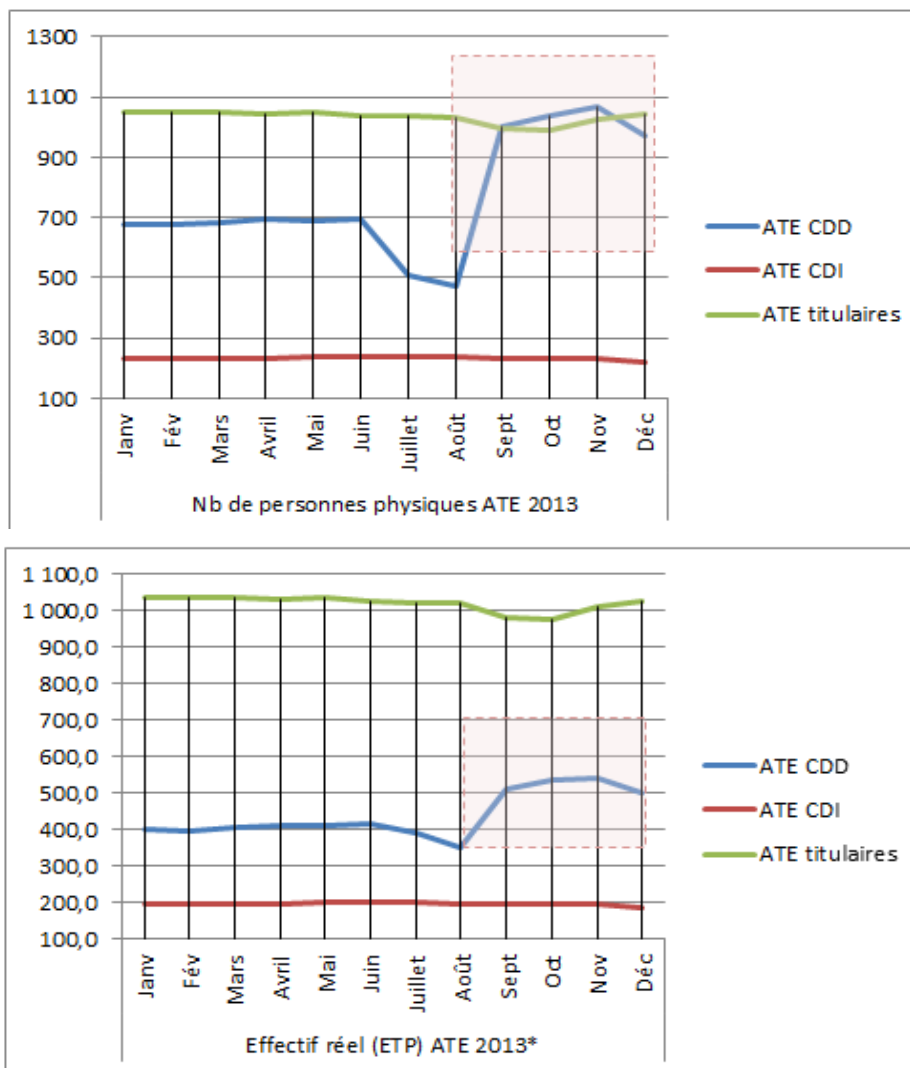
Dans le contexte de l'ARE, les « compléments nettoyage » se sont multipliés afin de compenser la participation des ASEM à l'ARE. Un « complément nettoyage » avait déjà été créé dans les écoles maternelles pour compenser le fait que les ASEM sont mobilisés sur le temps de l'interclasse à d'autres tâches, depuis 2002. Ces « compléments nettoyage » sont réalisés par des ATE contractuels.

Les compléments de nettoyage fractionnés (entretien de la cour le matin de 30 mn à 1h, entretien le soir entre 17h15 et 18h30) mis en place ont conduit au recrutement de contractuels ATE, par nature précaires du fait de petits contrats et difficiles à remplacer en cas d'absence. Les ATE contractuels en CDD ont ainsi augmenté de 53 % après l'ARE (ETP).

Tableau 4 : Evolution de l'effectif ATE en 2013

Effectif réel (ETP) ATE 2013*									ARE			
	Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
ATE CDD	399,4	398,2	404,0	411,8	410,8	414,9	391,3	348,6	509,9	534,4	541,1	503,1
ATE CDI	195,1	194,9	194,9	194,7	198,2	198,2	198,2	197,2	196,6	195,6	195,4	184,7
ATE titulaires	1 037,0	1 036,4	1 035,6	1 031,1	1 035,9	1 025,9	1 022,5	1 019,5	983,4	978,5	1 009,7	1 028,3
Total	1631,5	1629,5	1634,5	1637,6	1644,9	1639	1612	1565,3	1689,9	1708,5	1746,2	1716,1
* les effectifs ATE ne comprennent pas les gardiens												

Nb de personnes physiques ATE 2013												
	Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
ATE CDD	676	675	683	693	690	694	508	470	1 000	1 037	1 067	971
ATE CDI	235	234	234	233	237	237	237	236	234	233	232	221
ATE titulaires	1052	1051	1050	1045	1050	1040	1036	1033	996	991	1023	1042
Total	1963	1960	1967	1971	1977	1971	1781	1739	2230	2261	2322	2234



Cette évolution conduit à une parcellisation des tâches qui rend la gestion du nettoyage particulièrement complexe sur le terrain, dans les écoles, et dans les CAS/PE.

Après l'ajustement lié au nettoyage des cours d'école, une difficulté supplémentaire est apparue : celle du change des enfants durant les temps d'animation. Les animateurs sont pour la plupart très réticents à l'idée de changer les enfants qui se seraient souillés. Ils évoquent le manque de formation et le risque d'être accusés à tort d'attouchements sur les enfants. Or, d'une part, les ASEM estimant qu'elles sont des animatrices comme les autres ne souhaitent pas elles non plus changer les enfants sur ces temps, dès lors qu'elles animent un atelier ; d'autre part, il n'y a plus d'ASEM après 17h15, en raison de la modification et de l'uniformisation de leurs horaires à la suite de l'ARE (au moins une ASEM finissait à 18h30 antérieurement). La séquence du goûter n'est donc plus couverte.

En conséquence, le recrutement d'un agent supplémentaire, dit agent de renfort des écoles maternelles (AREM), a été initié. Il s'agit d'un contrat d'ATE de 16 heures par semaine avec une formation à l'hygiène des jeunes enfants. Il est en charge du change, mais aussi de la préparation du goûter (dit « tartinage »), du réveil échelonné des enfants (à partir de 15h), du nettoyage du réfectoire, des toilettes (relais des ASEM à partir de 17h15), du vidage des corbeilles, sauf dans les classes, de l'entretien des draps du dortoir et de deux locaux (bureau du directeur et un autre).

Le recrutement a porté sur 125 ETP, soit 364 personnes. Le lancement de la procédure de recrutement de ces agents de renfort a été réalisé le 10 décembre 2013 par l'envoi de 892 courriers aux candidat(e)s n'ayant pas été retenu(e)s au concours d'ASEM ouvert en 2013 (une centaine de réponses reçues). Ce recrutement a été achevé en mars 2014.

Alors qu'ils représentaient 1 963 personnes physiques au mois de janvier 2013, les ATE représentent 2 234 personnes physiques en décembre 2013. Il y avait 1 855 ASEM en décembre 2013 contre 1 748 en janvier 2013. **Les CASPE gèrent donc au total aujourd'hui 4 089 personnes physiques.** S'y ajoutent les 364 agents de renfort et 400 ASEM seront par ailleurs recrutées sur 3 ans d'ici la rentrée 2015 (100 en 2013, 150 en 2014 et 100 en 2015), soit à terme, en 2015, 4 703 personnes à gérer.

Cette gestion est rendue complexe par le nombre de contrats à élaborer (les UGD évoquent des « bouts de contrats »). En décembre 2013, il y avait 296 ASEM contractuels (ce qui représente 290,8 ETP) : 262 CDD et 34 CDI. En décembre 2013, il y avait 1 192 ATE contractuels (ce qui représente 847,8 ETP) : 971 CDD et 221 CDI.

Dans certaines CASPE, ces contrats sont renouvelés deux fois l'an (ils sont signés pour les périodes septembre-décembre et janvier-juillet). Les postes d'UGD en CASPE sont très lourds avec un nombre important d'agents gérés (nombre d'ailleurs largement supérieur au ratio traditionnel de la Ville toutes directions confondues) et une complexité liée aux différents statuts de ces agents (titulaires, contractuels, vacataires) avec des temps de travail variés. S'y ajoute le fait que le *turn over* est significatif sur des postes d'ATE exercés à temps incomplet dans des conditions et à des horaires parfois peu attractifs. Il est donc très rare de voir se présenter des agents UGD, qui connaissent les spécificités DASCO lors des recrutements. Les postes vacants sont souvent difficiles à pourvoir et certains chefs de CASPE et responsables RH signalent des erreurs de recrutement parfois désastreuses, les difficultés ayant un impact immédiat sur les agents, notamment en termes de paie. Il faut garder à l'esprit que ces agents gèrent également les personnels d'animation et les gardiens d'écoles.

L'ARE devait soulager, au départ, le travail des UGD en permettant notamment de baisser le nombre de vacataires animateurs en les contractualisant, car ces contrats sont plus faciles à gérer. Or, l'augmentation des taux d'encadrement pour l'habilitation de certains services à Jeunesse et Sport a nécessité le recrutement de nouveaux vacataires de l'animation, auxquels il faut rajouter les nouveaux contrats pour le nettoyage des cours, les samedis matins et bientôt les agents de renforts. Le ratio déjà élevé augmente donc considérablement.

A cette gestion rendue plus complexe s'ajoute le risque social lié à l'emploi de nombreux agents précaires alors même que plusieurs lois visant à lutter contre la précarité ont été adoptées ces dernières années.

La loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique, dit loi de « déprécarisation » a conduit à la titularisation de 119 postes ETP d'ATE et 28 postes ETP d'ASEM. **À cet égard, on doit prendre en considération que dans six ans, les contrats à temps incomplets signés dans le cadre de l'ARE pourront être transformés en CDI.**

Par ailleurs, bien qu'elle ne s'applique pas au secteur public, il est intéressant de rappeler que la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi instaure une durée minimale hebdomadaire de travail de vingt-quatre heures.

La DASCO a indiqué avoir d'ores et déjà engagé un travail afin de réduire ces complexités de gestion. Les contrats d'agents de renfort auront une durée uniforme (10 mois), et un temps de travail hebdomadaire moins fractionné (16 heures uniquement en période

scolaire). Ces contrats incluent les modalités de prise de congés des agents (lors des périodes de congés scolaires uniquement).

Pour faciliter le regroupement des contrats, deux autres modèles de contrats ont été mis à disposition des CASPE : 20 heures et 24 heures. Ils devraient permettre de regrouper dans un seul et même contrat les missions d'agents de renfort et des tâches « supplémentaires » de nettoyage.

Ce travail sera poursuivi pour proposer pour la prochaine rentrée scolaire, des contrats d'une durée de 10 mois à l'ensemble des agents en CDD - avec les mêmes modalités de prise de congés que ci-dessus.

2.2.3. Une hiérarchie administrative et une autorité fonctionnelle : circonscriptions et directeurs d'école

La gestion de ces personnels est également compliquée par le fait qu'ils sont soumis à une double autorité, celle du directeur, qui exerce un encadrement fonctionnel de proximité et celle de la DASCO qui, par le biais de la CASPE, exerce un encadrement hiérarchique administratif.

Jusque récemment avec l'arrivée des chargées de coordination, les directeurs étaient les seuls interlocuteurs, au quotidien, des personnels d'entretien des écoles. Le directeur était censé établir les plannings des tâches, les congés et les projets de notation. Il formalise les commandes de produits. Il joue un rôle de signalement en matière disciplinaire.

S'ajoute à cet élément de complexité le fait que, désormais, les ASEM sont soumis à deux autorités fonctionnelles : celle du directeur d'école sur le temps scolaire et celle du responsable éducatif Ville sur le temps périscolaire.

Les CASPE valident les documents transmis par le directeur. Elles établissent les paies.

Le rôle des directeurs d'école est d'autant plus important que, comme on l'a vu, les circonscriptions n'étaient pas en mesure d'assumer véritablement leur rôle d'encadrement des personnels sur le terrain. Or, les directeurs ne sont pas plus formés que le personnel de la DASCO aux questions de nettoyage. La question de la professionnalisation se pose donc du terrain au sommet.

2.2.4. Des personnels peu évalués, insuffisamment formés et isolés

Il ressort des entretiens réalisés sur le terrain avec les ASEM et les ATE que les UGD ne sont quasiment jamais joignables au téléphone pour obtenir des informations ou signaler une difficulté. Ils disent devoir passer par le directeur d'école pour obtenir une réponse - indirecte, le plus souvent par le biais d'un mail. Ces agents se sentent isolés, sans interlocuteur à la DASCO. Il est manifeste que les agents des CASPE n'avaient pas la capacité d'encadrer véritablement les ASEM, les ATE et les gardiens et de mettre en œuvre une véritable politique de ressources humaines : notation, formation, prévention des risques. Ces agents disent ne pas être reçus pour un entretien annuel à l'occasion de leur notation, l'UGD se contentant de leur faire signer la notification. Les questionnaires adressés aux chefs de CASPE corroborent ces déclarations ; les entretiens sont, au mieux, menés tous les deux ans (plus souvent tous les trois ans) et uniquement pour les titulaires, faute d'effectifs suffisants.

Si bien que les ASEM en particulier expriment un manque de reconnaissance qui s'est traduit dans l'enquête Paris et moi. En 2012, seules 28% d'entre elles se disaient satisfaites de la reconnaissance de leur travail contre 42% pour les ATE (38% à l'échelle de la Ville). Ce sentiment d'isolement et de manque de reconnaissance se retrouve dans le verbatim associé à ce sondage.

L'arrivée des chargées de coordination devrait améliorer la situation mais on peut s'interroger sur leur capacité à exercer leurs fonctions face à l'augmentation des effectifs.

2.3. Des besoins insuffisamment objectivés malgré des tentatives louables et des projets en cours

2.3.1. Les tentatives pour établir des barèmes de dotation adéquats

Il n'existe pas de barème national pour l'affectation des agents chargés du nettoyage des écoles, les normes utilisées étant déterminées par la DASCO. Ces barèmes de dotation, tels qu'ils sont aujourd'hui établis, posent question tant pour les écoles maternelles que pour les écoles élémentaires.

2.3.1.1. Dans les écoles maternelles

Le système d'affectation en vigueur correspond à un barème à la classe : il prévoit la présence d'1 ASEM par classe en petite section et 0,5 en moyenne et grande section, des ASEM supplémentaires étant affectées pour les classes à double ou triple niveaux accueillant des petits. Le vœu du Conseil de Paris du mois de mars 2013 prévoit un plan de recrutement de 400 ASEM sur quatre ans avec pour objectif la présence d'une ASEM par classe en petite et moyenne sections.

Nouveau barème :

- Les écoles comportant de 1 à 4 classes : 1 ASEM par classe pédagogique.
- Les écoles de 5 à 12 classes : 1 ASEM de moins que le nombre de classes pédagogiques.

Nbre de classes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Nbre d'ASEM	1	2	3	4	4	5	6	7	8	9	10	11

Source : document DASCO/SDE - novembre 2013

Le barème à la classe, s'il est adapté pour prendre en compte la fonction pédagogique et éducative des ASEM, ne l'est pas s'agissant du nettoyage. En effet, il n'intègre aucunement la surface à entretenir, qui est une donnée pourtant essentielle s'agissant du nettoyage.

Pour le calcul des premiers compléments nettoyage, c'est également un barème à la classe qui a été retenu, qui a néanmoins tenté de prendre en considération les surfaces, avec l'appui de la DILT. Ces dotations ont été fondées sur le nombre de classes à nettoyer, le nombre d'écoles, la durée maximale d'intervention (l'école étant ouverte de 8h à 12h), et une surface moyenne de 50m² à nettoyer par classe, estimée à une demi-heure de travail. Ce barème aboutissait à une dotation de 39 ETP d'ATE.

Pour le nettoyage du réfectoire après l'ARE, la dotation attribuée correspondait à une heure d'entretien du réfectoire par semaine (le mardi uniquement) : 8 ETP (36 heures/an/école X 364 écoles). Puis, dans un second temps, 40 ETP ont été attribués pour le nettoyage des cours de récréation. C'est alors la taille de la cour associée à une durée de nettoyage qui a été retenue (moins de 500 m² : une demi-heure ; de 500 à 1000 m² : une heure ; plus de 1000 m² : une heure et demi), avec cette difficulté que les surfaces des cours ne sont pas connues avec précision.

Ces calculs sous-estiment les surfaces à nettoyer et conduisent à fixer des compléments qui ne sont pas réalistes. Aujourd'hui, les ASEM assurent le nettoyage de la classe (sauf le lavage des sols qui revient à l'ATE), le lavage des sanitaires et du dortoir (linge compris). Les ATE assurent le nettoyage de tous les espaces communs : cours, préau

et salle de motricité, couloirs, escaliers et tous les locaux hormis les locaux classes (salle polyvalente, bibliothèque, centre de loisirs, salles des adultes, bureaux, etc.). La charge des ATE, telle qu'elle figure dans le planning type pour les écoles maternelles est donc très lourde au regard des dotations effectivement attribuées. Certaines écoles, notamment les écoles de type Jules Ferry, disposent de très nombreux locaux ainsi que d'une surface d'escaliers et de couloirs considérable. Il en va ainsi, par exemple, de l'école maternelle Sadi Lecointe (19^{ème} arrondissement), visitée avec les inspecteurs de secteur de la DILT dans le cadre du présent audit et dont la superficie est de 3 026m².

En conséquence, les auditeurs ont pu constater sur le terrain dans ce type d'école deux situations différentes :

- La charge est quasi intégralement supportée par les ATE qui sont alors en grande souffrance ;
- Lorsqu'un esprit d'équipe existe, éventuellement encouragé par le directeur d'école, la charge est partagée par les ASEM, qui effectuent des tâches qui, en principe, ne leur reviennent plus. Ces dernières, qui supportent le stress attaché à l'exercice d'une nouvelle fonction - celle d'animatrice - dans un contexte d'abord hostile, sont également très fatiguées.

2.3.1.2. Dans les écoles élémentaires

Jusqu'en 2008, les dotations étaient calculées sur la base du nombre de classes pédagogiques, comme en maternelle. Le barème appliqué depuis l'année scolaire 2009-2010 prend en compte la surface utile des établissements (hors circulations verticales et horizontales, et hors les cours de récréation), soit 510 m² pour un ATE. S'ajoute à ce premier calcul + 10% correspondant à un volant de remplacements destiné à compenser les absences et 10% correspondant à une équipe volante. Dans les écoles polyvalentes, c'est un barème mixte qui est appliqué : le barème des maternelles pour la partie école maternelle et le barème élémentaire pour la partie école élémentaire.

La difficulté tient dans le fait que ce barème ne correspond pas à une norme reflétant le besoin de nettoyage. Comme l'indique elle-même la DASCO, le nombre de m² par agent a été calculé en divisant le total de la surface de l'ensemble des écoles élémentaires par les effectifs 2009.

Aucune étude de fréquence n'a pu être réalisée à l'époque, encore moins d'études plus fines sur le type de revêtement de sol par exemple.

Surtout, la surface prise en considération ne prend en compte ni les cours, ni les circulations (couloirs et escaliers). Or, comme cela a été souligné plus haut, dans beaucoup d'écoles, cela représente une surface considérable.

2.3.1.3. Les nouveaux plannings types

Les listes de répartition des tâches - planning type - élaborées dans le cadre de l'ARE constituent également une tentative de rationalisation mais le bilan qu'on peut en tirer est ambivalent. Contribuant à objectiver le besoin et à définir un cadre protecteur pour les agents, elles sont aussi un facteur de rigidification. Alors même qu'elles n'avaient pas été expérimentées, ces listes ont été adoptées après avis du CTP en même temps que les nouveaux règlements de service. Or, il ressort de l'enquête de terrain que la division des tâches n'est pas toujours adéquate (partage du nettoyage de la classe entre « petit entretien » et entretien plus approfondi, par exemple) ou que des tâches ne figurent pas dans les listes, qui ne peuvent parfaitement être exhaustives, générant des tensions entre agents. Plus largement, ces listes ne devraient être définitivement adoptées qu'après que le besoin sera objectivement évalué et en conservant toujours une marge de souplesse pour faire face aux besoins du service.

2.3.1.4. Des données lacunaires

Les cours et circulations n'ont pas été prises en considération, faute de connaissance suffisante du parc des écoles.

A partir de l'application Basécole, le BTIC de la DASCO a réalisé en 2008, une extraction détaillée des surfaces de toutes les écoles - dans la mesure, bien sûr, où les éléments étaient renseignés, ce qui n'est pas toujours le cas. C'est ainsi par exemple que les CAS des 8/9/18 et 20^{èmes} arrondissements n'ayant renseigné que les locaux pédagogiques (hors toilettes ou bureaux par exemple), une majoration de 0.25 à 0.30 a été apportée forfaitairement aux données brutes. Par ailleurs, des erreurs ou des oublis manifestes ont été constatés et, après vérifications sur place, des modifications aux surfaces retenues ont été apportées « au fil de l'eau » lors des calculs de dotations annuelles. Quelques surfaces ont également été ajoutées afin d'intégrer des centres de ressources ou les locaux utilisés par les inspecteurs de l'Éducation nationale (selon les conventions d'occupation, la Ville doit entretenir ces locaux).

Mais c'est un calcul et une mise à jour artisanaux qui ont été élaborés, faute de moyens dans les CASPE. Outre cette mise à jour, c'est par des ajustements au cas par cas, sur le terrain, avec des méthodes et une précision variant selon les CASPE qu'on a tenté de satisfaire au mieux le besoin de chaque école.

Il serait de surcroît indispensable de prendre en considération pour établir les dotations, le taux d'occupation des locaux. Dans beaucoup d'écoles élémentaires s'ajoutent au temps scolaires et aux ateliers ARE, des activités destinées aux enfants (ateliers bleus, coups de pouce, ALEM) et des activités qui s'adressent aux adultes (cours municipaux d'adultes, ateliers beaux-arts, etc.). S'agissant de ces dernières, elles conduisent dans certaines écoles à une occupation par une centaine d'adultes jusque 21h00.¹⁸

Il paraît donc indispensable d'établir une base de données fiable et fine intégrant toutes les caractéristiques des écoles maternelles, élémentaires, polyvalentes, nécessaires à la définition d'un besoin objectif en termes de nettoyage (surface totale, ancienneté des locaux, nombre de classes, nombre de locaux pédagogiques hors classe, nombre de bureaux et de locaux sociaux adultes, escaliers, couloirs, nombre de cours, présence d'arbres dans les cours, présence ou non de points d'eau dans les étages, locaux de stockage, taux d'occupation, etc.). Cette base de données devra être tenue à jour, pour prendre en compte notamment les ouvertures et fermetures de classes ainsi que les travaux réalisés dans l'école.

C'est à cette seule condition qu'un barème rationnel de répartition des moyens pourra être élaboré.

2.3.1.5. Des expérimentations et des projets

Une expérimentation a été lancée à l'été 2011 dite sur le « grand ménage d'été », qui correspond à un nettoyage complet et très approfondi de l'ensemble des locaux de l'école, y compris le réfectoire entretenu durant l'année par le personnel des caisses des écoles. Un des plus gros postes de travail consiste en la remise en état des sols, qui implique le vidage des salles de tous les meubles transportables puis leur remise en place. Les sanitaires font également l'objet d'une attention particulière (lessivage et détartrage des sols carrelés, des cuvettes, lavabos et appareils sanitaires, avec pulvérisation d'un produit désinfectant sur toutes les surfaces).

¹⁸ Cf. École élémentaire Voltaire (11^{ème} arrondissement), dont les locaux sont en mauvais état, dans un espace restreint, et qui ne dispose que de sanitaires en nombre extrêmement limité.

Cette expérimentation engagée sur 13 des 103 écoles de la CAS 10/19 a permis de référencer toutes les écoles, toutes les surfaces, en y imputant des indices selon le revêtement, pour les escaliers/surfaces planes et les sanitaires. Ce référentiel a été obtenu sur la base de barèmes communiqués par des entreprises privées et amendés pour tenir compte des spécificités DASCO (moyenne d'âge élevée, pas de matériel industriel, etc.). L'objectif était donc de permettre à plus d'agents de travailler sur une période de temps plus courte, en fermant si possible les écoles après ce nettoyage plus intensif (économie en termes de gardiennage).

Le bilan a permis de constater davantage de travail en équipe pour les agents (l'ensemble des agents travaillant en équipe, ceci permet le renforcement de la solidarité d'équipe ainsi qu'une meilleure diffusion des bonnes pratiques et nouvelles méthodes professionnelles entre « anciens » et nouveaux ». De même, le « coaching » des contractuels par les titulaires, notamment par rapport à l'utilisation des mono brosses et autres produits décapants ou lustrants, permet d'éviter les erreurs techniques qui obligent les titulaires à refaire une partie du travail pendant les périodes de petites vacances suivantes. Les agents ont pu prendre plus de congés durant cette période et subir moins d'accidents de service.

Le nettoyage d'été dans toutes les écoles pourrait être repensé à l'aune de cette expérience (étalé sur toutes les vacances scolaires, sur toute l'année). L'entrée en vigueur de l'ARE a ralenti la réflexion sur ce thème, faute de temps disponible. Il serait souhaitable de reprendre les projets en cours.

D'autant que la circonscription du 19^{ème} arrondissement, capitalisant sur les données issues de cette étude, a essayé d'opérer un réajustement des dotations de nettoyage en prenant en compte la surface. Une « seconde rentrée » a été réalisée le 4 novembre 2013, qui a conduit à des recrutements de compléments supplémentaires et à un redéploiement entre écoles (4 écoles sur-dotées se sont vu retirer des compléments).

2.3.2. Vers davantage d'équipements et une meilleure gestion des produits de nettoyage

Les auditeurs ont constaté le sous-équipement des agents chargés du nettoyage des écoles, y compris pour les tâches les plus difficiles. C'est ainsi que jusque récemment le nettoyage des cours d'école était réalisé manuellement. Or, c'est un travail ingrat et physique, en particulier à l'automne et en hiver, avec les feuilles et les intempéries et par temps froid, ainsi qu'au printemps, période durant laquelle les pigeons produisent de nombreuses déjections. Ce travail s'apparente à celui des agents de la direction de la propreté et de l'eau (DPE). Le travail est difficile également en période de neige ou de verglas lorsque les agents doivent saler les circulations extérieures, d'une surface parfois considérable, comme celles de l'école du 132, rue d'Aubervilliers (19^{ème} arrondissement)¹⁹, sans équipement pour porter les sacs de sel ou de sable. De même, les auditeurs ont constaté le très faible nombre de chariots de nettoyage qui, aux dires de la DILT, amoindrieraient considérablement la pénibilité²⁰.

Un effort d'équipement notable a été réalisé dans le cadre de l'ARE. 232 souffleurs à feuilles ont été achetés et déployés dans une grande partie des écoles maternelles mais pas dans les écoles élémentaires. 5 balayeuses de grande surface pour les cours ont également été acquises ainsi que des pinces de ramassage. Il existe en principe une mono-

¹⁹ Dans cette école visitée avec les inspecteurs de secteur de la DILT, deux longues allées menant de l'école, enclavée au sein d'un ensemble d'immeuble, aux rues d'Aubervilliers et Curial, doivent être entretenues par le personnel ATE de l'école primaire.

²⁰ 343 chariots de nettoyage ont été achetés en 10 ans selon les données du BMFE.

brosse par école et un aspirateur par école. Des tests sont en cours pour l'utilisation de karcher. Ces efforts doivent être poursuivis et rationalisés dans une optique de professionnalisation du nettoyage.

Un meilleur équipement serait à la fois un moyen d'accroître la productivité des agents et de réduire la pénibilité du travail.

Ce dernier point est d'autant plus important que, comme cela a été souligné, les agents d'entretien sont en moyenne âgés, qu'ils présentent un taux d'absentéisme significatif et que les troubles musculo-squelettiques constituent le premier risque pour eux, comme l'établit le document unique de prévention des risques et sécurité au travail.

Sur les produits également, un effort de rationalisation a été réalisé avec l'aide des chargées de coordination. Le renouvellement du marché de produits et matériels a été réalisé en juin 2013. Des tests ont été pratiqués sur le terrain avec les agents concernés, en lien avec le BPRP. Les conditionnements trop lourds ont été écartés, de même que certains produits jugés peu efficaces. Dans un souci de prévention des risques, l'usage de l'eau de javel est désormais proscrit (en raison des risques liés aux émanations toxiques dues à un mélange intempestif des différents produits de lavage).

Le nouveau marché a également pris en considération les enjeux liés au développement durable. Il a intégré des gammes de produits éco-labellisés à la fois performants et plus respectueux de l'environnement. Les nouvelles références de ces produits ont été introduites dans la liste des produits mis à disposition des écoles pour les commandes.

Il reste des efforts à accomplir en termes de gestion de la commande sur le terrain. Il n'existe pas d'inventaire et donc pas de visibilité des stocks. Il semble néanmoins que, faute de locaux permettant le stockage, il n'y ait pas de stockage excessif mais plutôt des ruptures de stock au cours de l'année et en particulier pour le nettoyage des vacances d'été.

Plus largement, grâce aux premières chargées de coordination, le BPRP de la DASCO a pu structurer une démarche de sécurité au travail et de prévention des risques. Jusqu'en 2012, il s'appuyait sur les responsables de section des CASPE qui, en raison de leur charge de travail, ne constituaient pas des relais efficaces sur le terrain. Le BPRP considère que les chargés de coordination consacrent un tiers de leur temps de travail à cette thématique : sensibilisation à l'importance des visites médicales, diffusion de documents destinés à la prévention des risques, information sur les équipements de protection individuels, sur les gestes et postures, etc.

2.3.3. L'absence de contrôle de la qualité et de la satisfaction

Il n'existe aucun dispositif de contrôle de la qualité des prestations fournies en matière de nettoyage des écoles. Il n'existe pas non plus d'outil de mesure de la satisfaction des usagers, sous forme d'enquête par exemple ou de recensement statistique des plaintes. Comme on l'a indiqué plus haut, les plaintes recueillies sur le terrain sont de l'ordre du ressenti mais sont difficilement objectivables en l'absence de normes claires et d'outil de mesure de la qualité. On peut établir un parallèle avec les procédures existant à la DILT.

La DILT a organisé l'encadrement des personnels de nettoyage par la mise en place d'inspecteurs de secteur chargés de contrôler la qualité du travail. L'élargissement du périmètre d'intervention des inspecteurs DILT à la DASCO et le recours ponctuel à ces inspecteurs pour effectuer des contrôles de prestations ont été envisagés, tout en

précisant qu'elles ne pouvaient se concrétiser à effectifs constants²¹. C'est du côté des chargés de coordination qu'il faut se tourner. Comme on l'a signalé plus haut, il convient aujourd'hui tout à la fois de préciser leur rôle en termes d'encadrement comme en termes de supervision et de contrôle de la qualité.

Ce constat rejoint celui établi sur le terrain d'une professionnalisation insuffisante des personnels de nettoyage. Les formations existent. Elles sont suivies pour l'essentiel par les titulaires mais on sait qu'une large partie des agents est contractuelle. Le taux d'accès à la formation des ATE est de 41 % ; celui des ASEM est de 46 % (année 2012) tous stages confondus. Beaucoup d'agents sont des agents des caisses des écoles. Ils travaillent pour le compte de ces entités indépendantes et ne sont pas en capacité de s'absenter pour suivre des formations. Il a été indiqué à de nombreuses reprises aux auditeurs que ces personnels n'appliquaient pas toujours les méthodes adaptées aux revêtements (lavage à grande eau plutôt que balayage humide, usage de la serpillère plutôt que de la microfibre). Chez les personnels Ville de Paris également, il a pu être constaté que les méthodes de nettoyage professionnel n'étaient pas appliquées de façon systématique, comme l'ont révélé les visites approfondies réalisées en mars 2013 et en janvier 2014 avec les inspecteurs de la DILT. On doit s'inquiéter par exemple du respect insuffisant des codes couleurs pour les microfibrés, lorsqu'elles sont utilisées (codes qui permettent de faire en sorte notamment qu'une lingette servant à nettoyer la cuvette des sanitaires ne soit pas ensuite involontairement utilisée pour nettoyer des tables ou des robinets).

Cette question est d'autant plus fondamentale qu'elle doit conduire à établir un lien clair - qu'on ne retrouve pas aujourd'hui dans les documents analysés - entre la qualité du nettoyage des écoles et le niveau de prévention des risques pour les principaux usagers de l'école, c'est-à-dire de jeunes enfants, âgés de 2 ans à 11 ans. Les protocoles de désinfection, la qualité des produits utilisés, les fréquences de nettoyage notamment doivent tous être analysés dans cette perspective.

2.3.4. L'appui de la direction de l'immobilier, de la logistique et des transports

Avant même la réforme des rythmes éducatifs, la DASCO a émis le souhait d'un travail en partenariat avec la DILT, notamment sur le projet d'établir un référentiel et sur le sujet du nettoyage durant les périodes de vacances estivales. La collaboration est néanmoins demeurée limitée, la DILT étant elle-même mobilisée par ses propres impératifs ; en tout état de cause, elle a estimé qu'elle n'était pas en mesure de réaliser une étude pour le compte de la DASCO.

La DILT a en revanche apporté son appui à la DASCO au moment de l'ARE. Pour ce faire, la DASCO a indiqué avoir transmis à la DILT la liste des écoles et de leur surface. Des agents de la DILT se sont déplacés dans quelques écoles et une estimation a été établie : le nettoyage d'une classe (dont la superficie est estimée à 50m² en moyenne) nécessiterait une heure. Cette estimation a conduit à considérer que 430 agents étaient nécessaires pour compenser la participation des ASEM à l'ARE, soit 39 ETP. La DILT est ensuite intervenue au moment du calcul des dotations nécessaires pour le nettoyage des cours, qui n'avaient pas été prises en compte (40 ETP supplémentaires).

Le souhait d'une évaluation et d'une éventuelle mutualisation de la fonction nettoyage est apparu il y a plusieurs années. Un séminaire intitulé « La propreté et l'hygiène, un métier partagé à la Ville » a été organisé au mois de juin 2010, sous l'égide de la DILT en collaboration avec la DASCO, la direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé (DASES), la direction de la famille et de la petite enfance (DFPE) et la direction de la jeunesse et des sports (DJS). À cette occasion, le constat a été fait que peu de

²¹ Cf. Séminaire sur «la propreté, l'hygiène, un métier partagé à la Ville» - juin 2010.

rapprochements existaient entre les directions sur les fonctions de nettoyage. Une étude de coût de la fonction nettoyage a ensuite été menée par la direction des finances (DF) sous l'égide du secrétariat général²² (SG). Cette étude a conduit à l'organisation d'une réunion avec les cinq directions concernées dont la DASCO au mois d'avril 2013. Dans ces deux cas, des pistes d'action ont été dégagées, qui n'ont pas pu être mises en œuvre. C'est le cas particulièrement pour la formation qui n'est pas mutualisée. C'est ainsi que la DILT n'a pas été sollicitée pour la formation des chargés de coordination.

La DILT a apporté son appui au déroulement de la présente mission. Elle est la direction qui incontestablement dispose d'une expertise réelle de la fonction nettoyage des locaux. Elle a néanmoins insisté sur le fait qu'elle n'était pas en mesure, à effectifs constants, de prendre à son compte une mutualisation. Même limitée à l'expertise, une mutualisation est chronophage. Par ailleurs, l'évaluation des besoins et l'élaboration de préconisations supposent une connaissance fine du terrain, singulièrement dans le cas d'une direction comme la DASCO, qui gère, s'agissant des écoles, 663 établissements déconcentrés.

2.4. Un coût mal défini

2.4.1. L'étude de la direction des finances

La direction des finances a mené une étude sur le coût de la fonction nettoyage à la Ville, qui a donné lieu à une réunion menée sous l'égide du secrétariat général au mois d'avril 2013. **Cette étude fait ressortir de fortes divergences de coûts selon les établissements et les directions et pointe le coût élevé, relativement, des prestations réalisées par la DASCO (31 euros /m² par an en moyenne pour les locaux gérés par la DILT et 60 euros/m² pour les écoles élémentaires, hors cours).** Ce coût s'avère également plus élevé que la plupart des villes étudiées par la DF dans le cadre d'un benchmark. Cette dernière souligne également une forte dispersion des coûts en fonction des écoles (de 4,9 euros le m² à 130,9 euros/m²).

La DASCO considère que ce coût ne reflète pas la réalité et souligne que le ratio de un agent pour 510 m² sur lequel s'est appuyé la DF n'est pas une norme mais a été construit en 2009 à partir du nombre total d'agents rapporté aux surfaces à nettoyer²³. Elle estime que si les cours et circulations étaient prises en compte, ce ratio serait de 770 m² par agent, donc plutôt de 38 euros/m².

2.4.2. De l'impossibilité de calculer un coût précis sans connaissance des surfaces nettoyées

Mais ce débat reflète précisément l'écueil, mentionné plus haut, lié à l'absence d'objectivation du besoin. Le ratio théorique utilisé par la DASCO pour répartir les moyens est devenu, par manque d'autres données, une norme servant non seulement pour établir les dotations mais également pour servir de fondement aux études de coûts.

²² Cf. ci-dessous, point 2.4

²³ La Direction des finances dans sa réponse au rapport contradictoire confirme que ce point de divergence était d'ores et déjà connu lors de la réalisation de l'étude et que ce ratio doit bien être considéré comme un élément de constat. Il permet de disposer d'une référence à comparer au ratio utilisé par la DILT pour sa programmation, cette dernière retenant un ratio de 1000 m² par ETP pour le nettoyage des locaux qu'elle a en gestion.

Le caractère lacunaire des données dont dispose la DASCO explique aussi que l'étude de coût de la DF se soit limitée aux écoles élémentaires. La DF explique que dans les écoles maternelles, le nettoyage ne représentant qu'une partie des tâches des ASEM, il n'avait pas été possible de valoriser les prestations de nettoyage pour ces établissements, ni pour les écoles polyvalentes. Il aurait néanmoins été envisageable de s'appuyer sur l'estimation faite par la DASCO avant l'ARE pour les ASEM : 40% de temps de passé auprès des enfants et 60% passés au nettoyage. Mais là encore, l'étude se serait heurtée à l'aporie liée à l'absence de connaissance des surfaces précises des écoles.

Pouvoir établir une étude de coût fiable est d'autant plus indispensable que comme le souligne la DF, la DASCO à elle seule représente 50% des dépenses de nettoyage analysées dans son étude (sans les écoles maternelles et les collèges), soit 33,5 millions euros.

On peut tenter d'estimer le budget nettoyage global et annuel de la DASCO.

Tableau 5 : Estimation du budget nettoyage global et annuel de la DASCO

Coût total annuel de personnels				
	2012	2013 avant ARE (3)	2013 après ARE (4)	variation
ASEM	52 105 788	52 678 648	57 173 584	8,53%
ATE	43 364 912	43 889 008	46 078 796	4,99%
Total	95 470 700	96 567 656	103 252 380	6,92%

Coût total annuel de personnels ramené au temps consacré au nettoyage				
	2012	2013 avant ARE (1)	2013 après ARE (2)	variation
ASEM	31 784 531	31 607 189	25 156 377	-20,41%
ATE	43 364 912	43 889 008	46 078 796	4,99%
Total	75 149 443	75 496 197	71 235 173	-5,64%

Coût total annuel produits d'entretien et hygiène	
2012	1 670 000
2013	1 670 000

Coût total nettoyage DASCO	
2012	97 140 700
2013	104 922 380

Coût total annuel produits d'entretien et hygiène	
2012	1 670 000
2013	1 670 000

Coût total nettoyage DASCO	
2012	76 819 443
2013	72 905 173

(1) mois de référence : août 2013
Coût ASEM ramené à la part ETP dévolue à l'entretien (0,60 ETP)

(2) mois de référence : octobre 2013
Coût ASEM ramené à la part ETP dévolue à l'entretien (0,44 ETP)

(3) mois de référence : août 2013
Coût ASEM brut non ramené à la part d'entretien ETP

(4) mois de référence : octobre 2013
Coût ASEM brut non ramené à la part d'entretien ETP

Coût marginal de mise en place de l'ARE	
Agents de renfort ATE	1 637 340
Compléments ATE	1 176 250
Total	2 813 590

soit 6 % du coût total annuel de personnel ATE (en temps de nettoyage)

Le coût annuel du nettoyage est calculé en rapportant les ETP globaux ASEM et ATE aux coûts salariaux annuels d'un ATE et d'une ASEM (sources : plaquettes emploi de la direction des finances 2012 et 2013). Pour les ASEM, le coût est pondéré à hauteur de la part ETP consacrée à l'entretien (0,60 ETP avant ARE et 0,44 ETP après ARE).

Le tableau de gauche présente les coûts globaux 2012 et 2013 pondérés (pour les ASEM) et celui de droite, les coûts bruts.

On constate qu'en raison de la diminution de la part ETP ASEM consacré à l'entretien après ARE, le coût du nettoyage ASEM baisse. Cette baisse est cependant relative, car elle est liée au changement de répartition dans le temps d'entretien ASEM, le coût brut ne diminuant pas.

Pour cette raison, c'est le coût marginal généré par la mise en place de l'ARE qui est significatif ; il représente 6 % du coût total annuel de personnel ATE (en temps de nettoyage).

On notera, enfin, l'existence d'un dépassement budgétaire chronique. Dans le cadre de l'étude du coût de fonctionnement des écoles maternelles et élémentaires menée par la direction des finances en 2009, la DASCO indique que le surnombre constaté de ses effectifs (264 ETP à l'époque) sert à couvrir l'absence des personnels. **Pour l'année 2013, le dépassement budgétaire concernant les ATE et les ASEM était de 239 en moyenne et de 234 en moyenne en 2012.** On observe une pointe en novembre 2013 à 355 contre 263 en novembre 2012. **Le récent recrutement des agents de renfort, sans création de postes budgétaires, contribuera à augmenter le dépassement relatif aux ATE.**

3. RECOMMANDATIONS

La Direction des affaires scolaires, la Direction de la propreté et de l'eau, la Direction des finances et la Direction de l'immobilier, de la logistique et des transports ont donné leur avis sur certaines des recommandations qui suivent, dans le cadre de la phase contradictoire. Leurs réponses au rapport provisoire ont été intégrées à la fin de chaque recommandation.

3.1. Les prérequis indispensables

3.1.1. Instituer un véritable pilotage de la fonction nettoyage

Il est apparu clairement à la mission que le pilotage du nettoyage des écoles n'était pas suffisamment assuré au sein de la DASCO, essentiellement du fait d'un défaut d'expertise, mais également en raison d'un effectif insuffisant. Plus encore, la question du nettoyage n'apparaît pas clairement dans l'organigramme ; il n'est pas aisé de comprendre qui a réellement compétence en la matière. À titre de comparaison, il existe au sein de la direction des familles et de la petite enfance (DFPE) un pôle « qualité du nettoyage », au sein du bureau de l'entretien des équipements (sous-direction de l'accueil de la petite enfance), qui relève de la responsable du pôle contrôle qualité du nettoyage et des prestations externalisées. Sur l'Intranet DFPE, figure une rubrique « Qualité du nettoyage » avec de nombreux documents de référence ainsi qu'une « Boîte à outils du nettoyage externalisé ».

3.1.1.1. Créer une cellule centrale dédiée au nettoyage

Comme cela a été souligné plus haut, même si la DILT est la direction qui, actuellement, semble disposer d'une expertise réelle de la fonction nettoyage, elle a eu l'occasion d'indiquer à plusieurs reprises qu'elle n'était pas en mesure, à effectifs constants, de prendre à son compte une mutualisation. Même limitée à l'expertise, une mutualisation est chronophage. Par ailleurs, l'évaluation des besoins et l'élaboration de préconisations supposent une connaissance fine du terrain, singulièrement dans le cas d'une direction comme la DASCO, qui gère, s'agissant des écoles, 663 établissements déconcentrés.

C'est pourquoi, il est indispensable que la DASCO se dote d'une cellule nettoyage des locaux scolaires, dirigée par un cadre responsable de la question et constituée de personnels disposant de l'expertise nécessaire.

Cette cellule, rattachée aux services centraux de la DASCO, a vocation à piloter la fonction nettoyage des locaux scolaires et à mener à bien le processus de professionnalisation du nettoyage desdits locaux. Dans cet objectif, elle animera le réseau des experts, et au premier chef le réseau des chargées de coordination, qui exercent sous l'autorité des chefs de circonscription. On pourrait d'ailleurs imaginer qu'à terme soit instituée une fonction de responsable du nettoyage et de l'entretien des locaux au sein des circonscriptions, au même titre que les responsables de l'action éducative, des bâtiments ou des ressources humaines (on rappellera qu'aujourd'hui la question du nettoyage relève dans les CASPE du responsable des ressources humaines). En centrale, si la cellule est placée au sein de la SDE, elle doit pouvoir apporter son expertise y compris sur les questions relevant du service des ressources humaines et du bureau de prévention des risques professionnels.

Dans l'optique de la modernisation de la fonction nettoyage, la cellule préconisée veillera :

- à la conception et à la mise en œuvre d'un référentiel déclinant l'ensemble des besoins de nettoyage (caractéristiques des bâtiments, les activités présentes sur les sites, la situation des personnels, les matériels et les produits, etc.) ;
- à la réflexion sur des modèles d'organisation du nettoyage, fondés sur un besoin précisément défini et l'utilisation optimale des ressources humaines et matérielles ;
- à l'élaboration d'un contrôle de la qualité des prestations de nettoyage.

La sous-direction des écoles, consciente du problème, a le projet de substituer à un emploi de catégorie A (départ à la retraite) deux personnels de catégorie C+ qu'elle souhaite recruter parmi les inspecteurs de secteur de la DILT. Le processus est désormais bien avancé ; le recrutement des deux agents est en cours.

Néanmoins, le recrutement d'un cadre A pour chapeauter la cellule semble être seul de nature à donner l'impulsion nécessaire à la réorganisation du nettoyage des écoles.

● Focus Benchmark/DFPE

Le nettoyage des crèches (427 équipements municipaux en régie directe, 300 000m²) est pour partie externalisé, dans toutes les crèches depuis 2009. Le nettoyage en relation direct avec l'enfant relève des agents techniques de la petite enfance (ATEPE), le nettoyage de la salle de change relevant des auxiliaires de puériculture. Le reste relève d'un marché qui se monte à 8 millions d'euros et se partage entre six prestataires.

Depuis plus d'un an, la DFPE a entamé un important travail de réorganisation de la fonction nettoyage, d'évaluation de la qualité et de professionnalisation. Le pôle qualité du nettoyage au sein du bureau de l'entretien comprend trois personnes : deux secrétaires administratives expérimentées et un emploi tremplin, que le chef de bureau souhaite voir pérenniser.

Auparavant, le bureau de l'entretien gérait la question du nettoyage directement, en lien avec les directrices de crèches. La mise en place des circonscriptions des affaires scolaires et de la petite enfance (CASPE) doit conduire à la création d'un échelon décentralisé en matière de nettoyage. Le Service Conseil Technique et Coordination des établissements petite enfance (SCTC), qui réunit les coordinatrices de secteur une fois par mois, participe à la mise en œuvre de cette nouvelle organisation.

Recommandation 1 : Instituer une cellule en charge du nettoyage des locaux scolaires au sein des services centraux de la DASCOS, composée d'un cadre A et d'experts des techniques de nettoyage et d'entretien.

La DASCOS a précisé que la création de cette cellule était en cours à la sous-direction des écoles avec le recrutement d'un chargé de projet et de deux experts du nettoyage des locaux (niveau technicien des services opérationnels).

3.1.1.2. Préciser le rôle des chargées de coordination

Répondant au constat de l'insuffisante gestion des personnels d'entretien sur le terrain, la DASCOS a créé 46 postes de chargés de coordination, destinés à être les référents métiers des ASEM et des ATE et à renforcer le pilotage local de la fonction de nettoyage. Le bilan est manifestement positif pour les deux circonscriptions pilotes, qui ont mis en œuvre le dispositif dès la fin de l'année 2012. Ce bilan devra être dressé de façon exhaustive pour l'ensemble des CASPE d'ici la fin de l'année 2014.

Par ailleurs, des ambiguïtés demeurent sur le positionnement des chargés de coordination. En effet, la DASCO prévoit l'accèsion de ces agents à la catégorie B, probablement d'ici la fin de cette année. Cela signifie qu'elles sont appelées à exercer des fonctions d'encadrement des personnels de nettoyage. Or, cette évolution n'a pas été exposée clairement aux personnes concernées qui ne se placent pas pour l'heure dans cette perspective, mais plutôt comme des expertes et des relais de la CASPE.

À l'occasion du passage à la catégorie B, il serait utile de préciser quels personnes ces chargées de coordination seraient appelées à encadrer. Des expérimentations ont déjà lieu dans certaines CASPE, qui confient des tâches inhérentes à l'encadrement à leurs chargées de coordination. C'est ainsi que les chargées de coordination de la CASPE 19 centralisent désormais les tableaux de congés des agents d'entretien. Auparavant, ces tableaux étaient envoyés par les UGD aux directeurs, qui les retournaient ensuite pour validation à la CASPE. Les chargées de coordination de la CASPE 19 autorisent les congés en fonction des contraintes de nettoyage des centres de loisirs notamment, s'agissant des périodes de vacances scolaires.

Ainsi, serait-il utile, par exemple, d'expérimenter un encadrement des agents de renfort des écoles maternelles (AREM). En effet, ces agents présentent la particularité d'être à cheval entre les fonctions liées à l'ARE et les fonctions de nettoyage. Il conviendrait d'éviter que ces agents n'aient deux autorités fonctionnelles : le directeur d'école pour le nettoyage et, si un tel choix était retenu, le REV pour l'ARE. En outre, un rééquilibrage en vue de mieux prendre en compte le nettoyage des écoles au sein de la DASCO mériterait d'être opéré et il serait bon de s'assurer que les agents de renfort ne « glissent » pas par trop vers la fonction liée à l'ARE. C'est pourquoi, dans ce double objectif, il apparaît judicieux de confier aux chargés de coordination l'autorité fonctionnelle sur les agents de renfort.

Enfin, il semble indispensable de recenser précisément l'ensemble des tâches dévolues aux chargés de coordination, en prenant pour point de comparaison notamment les inspecteurs de la DILT. Le rôle des chargés de coordination en matière de contrôle et d'évaluation de la qualité doit être particulièrement souligné. En prenant en compte à la fois l'existant et le souhaitable, ces tâches seraient les suivantes :

Tableau 6 : Tableau des tâches des chargés de coordination/comparatif inspecteurs DILT

Tâches	Inspecteurs DILT	Coordinatrices DASCO	Tâches pleinement réalisés actuellement	
			oui	non
Gestion problèmes d'organisation et de coordination entre les personnels (emplois du temps, tâches à accomplir, fréquence de nettoiemnts)				
Sensibilisation à la formation et rôle de conseil auprès du personnel, suivi d'application des formations reçues (réunions d'information)				
Médiation : participation à la gestion des litiges (matériels et humain, vie quotidienne)				
Veiller à l'observation des prescriptions réglementaires, à la bonne utilisation des produits et à leur stockage - à la conformité des matériels				
Relais hygiène et sécurité				
Formation directe des agents sur site				
Contrôle régulier de la qualité de prestations, avec envoi des fiches de contrôle au service central				
Notation des agents				
Formation des apprentis				

Ces tâches constituant un ensemble étendu, il serait judicieux de déterminer, pour chacune, leur part dans le temps de travail total des coordinatrices et, de s'assurer que l'effectif actuel est suffisant pour permettre de mener à bien l'ensemble de ces tâches²⁴.

²⁴ Par exemple, le bureau de prévention des risques professionnels de la DSCO estime le temps consacré à la prévention des risques à 1/3 du temps de travail des chargées de coordination.

Recommandation 2 : A l'occasion du passage à la catégorie B des chargés de coordination, préciser le rôle et le positionnement de ces agents en indiquant les personnels que les chargés de coordination seraient amenés à encadrer, éventuellement à titre expérimental, en listant de façon détaillée les tâches à accomplir par les chargés de coordination, y compris les nouvelles tâches de contrôle et d'évaluation de la qualité des prestations, et en les évaluant en termes de temps de travail.

La DASCO a indiqué que la fiche de poste des chargées de coordination en catégorie B était en cours de rédaction. Elle sera discutée avec les organisations syndicales. Comme l'indique la description des missions du corps des techniciens de services opérationnels, leur positionnement en catégorie B induit un rôle d'encadrement. La fiche de poste devra préciser le « périmètre » de cette autorité.

● Focus Benchmark

La Ville de Lyon a fortement structuré le rôle de ses coordinateurs des écoles.

La charte des ATSEM précise que le coordinateur, rattaché à la Direction de l'éducation, est chargé de l'animation et de la coordination de l'activité des agents municipaux travaillant dans les établissements scolaires (maternelles et primaires, de la construction et mise en œuvre des projets concernant le personnel des écoles, du développement des relations avec les partenaires internes ou externes de la Ville (éducation nationale notamment).

Le coordinateur anime, coordonne et contrôle l'activité des agents des écoles de son secteur. Il conçoit et met en œuvre des outils de gestion du personnel (plannings, répartition du travail...). Il définit de manière qualitative et quantitative des objectifs aux agents dont il a la responsabilité hiérarchique. Il évalue le travail des agents qui exercent dans son secteur et sous sa responsabilité.

Il conduit les entretiens de recrutement des agents titulaires et non titulaires des écoles de son secteur. Il accompagne le responsable de la cellule de gestion du personnel sur le suivi des effectifs et des remplacements.

Il s'attache à faciliter la communication entre tous et se comporte en médiateur, en proposant notamment régulièrement au directeur ou directrice une réunion entre les différents partenaires de l'école (directeur, enseignants, ATSEM).

Le coordinateur s'assure de la qualité de l'entretien réalisé par les ATSEM, en vérifiant lui-même la qualité de l'entretien des locaux et matériels, en demandant son avis au directeur.

Source : *Charte des Agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles de la Ville de Lyon - avril 2006.*

3.1.1.3. Redéfinir le positionnement des directeurs d'école

La mise à disposition du personnel spécialisé fait partie des obligations de la commune à l'égard de l'école. L'article R412-127 du code des communes dispose :

“Toute classe maternelle doit bénéficier des services d'un agent communal occupant l'emploi d'agent spécialisé des écoles maternelles et des classes enfantines. Cet agent est nommé par le maire après avis du directeur ou de la directrice. Son traitement est exclusivement à la charge de la commune. Pendant son service dans les locaux scolaires, il est placé sous l'autorité du directeur ou de la directrice”.

Dans les faits, cette autorité se répartit entre la mairie qui exerce au travers de ses représentants l'autorité hiérarchique et le directeur d'école qui exerce une autorité fonctionnelle.

L'ARE, qui a coïncidé avec l'arrivée des chargés de coordination de la DASCO, a posé la question de la répartition concrète des responsabilités au sein de l'école. En matière de nettoyage, cette répartition doit permettre de mettre en œuvre la professionnalisation nécessaire.

Les chargés de coordination, relais de la CASPE et référents des agents de nettoyage sur le terrain, doivent pouvoir :

- orienter l'affectation des agents par la CASPE en fonction des besoins réels ;
- participer au processus de notation des agents en menant les entretiens avec le directeur ;
- participer à l'élaboration des plannings ;
- mener les entretiens disciplinaires de premier niveau ;
- contrôler la qualité des prestations sur site ;

Les chargés de coordination rendent compte de leur activité dans l'école au directeur. Ce dernier :

- assure le contrôle des présences au quotidien ;
- élabore les plannings en partenariat avec les chargés de coordination ;
- assure un contrôle de supervision du travail ;
- signale toute anomalie au chargé de coordination ;
- donne son avis sur les affectations d'agents, sur les notations des agents.

● Focus benchmark/Ville de Lyon

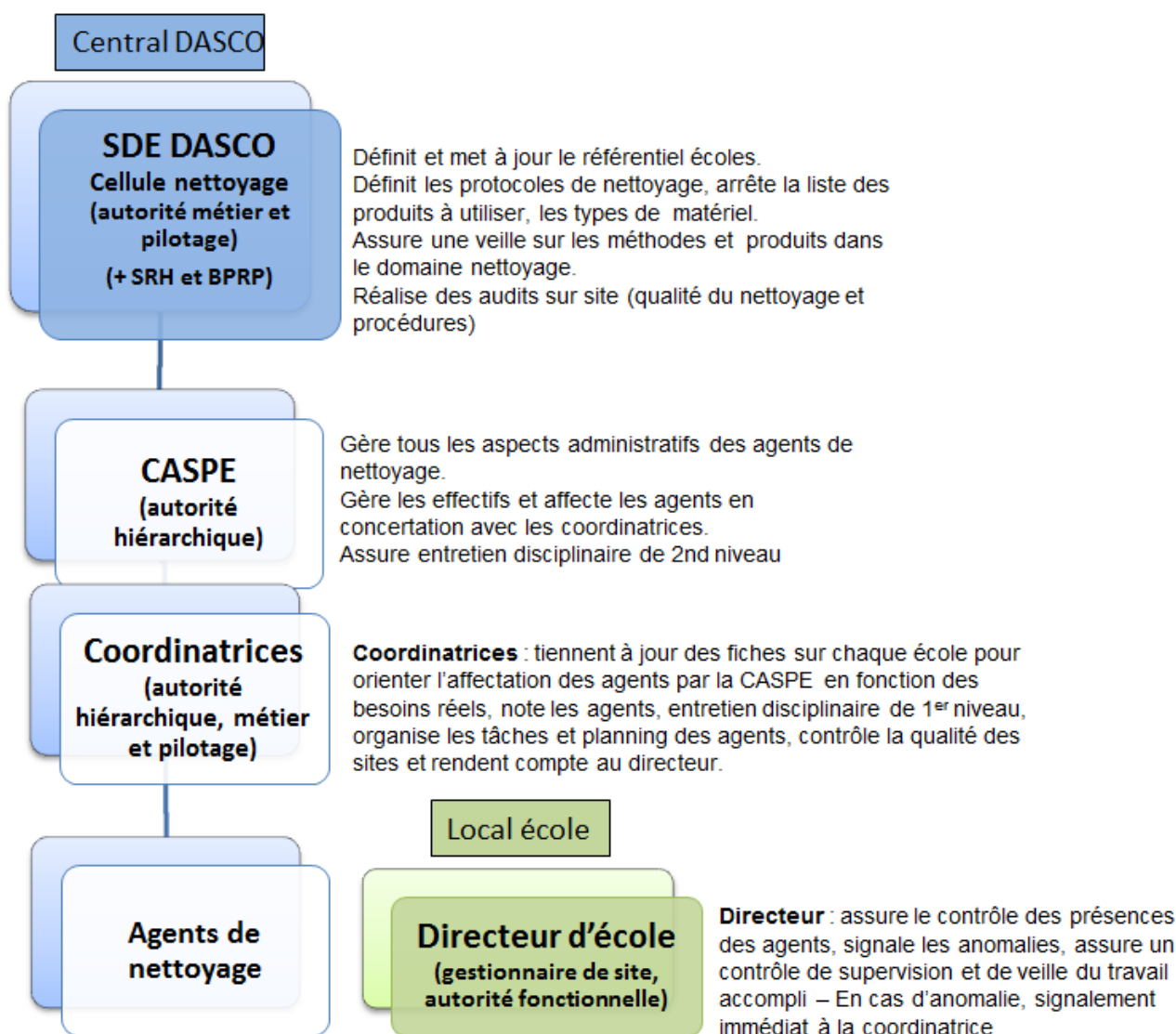
La ville de Lyon compte 257 écoles maternelles et élémentaires, qui accueillent au total 34000 élèves. Elle a spécifié dans sa charte des ATSEM : *“L'ATSEM est mis à disposition d'une école maternelle. L'autorité hiérarchique est exercée par la Mairie à travers son représentant : le coordinateur des écoles. Le directeur exerce une autorité fonctionnelle”*.

Pour cette raison, dès le départ, cette charte s'est inscrite au travers d'un engagement commun de la ville de Lyon et de l'Education nationale pris en 2001 dans un contrat d'objectifs et de moyens. Un groupe de travail partenarial a été constitué avec une inspectrice, des directeurs d'école maternelle et plusieurs coordinateurs. Les syndicats des personnels étaient également associés à la démarche.

Cette méthode a l'avantage de réunir tous les acteurs de communauté éducative, de préciser les droits et obligations de chacun.

La répartition des responsabilités entre chaque acteur du processus de nettoyage des écoles de la Ville de Paris doit donc être déterminée et énoncée. Cette répartition pourrait ainsi correspondre au schéma suivant.

Figure 1 : Réseau de nettoyage des écoles



Recommandation 3 : Déterminer et présenter aux intéressés la répartition des responsabilités entre acteurs du processus de nettoyage des écoles.

La DASCO est d'avis que le rôle des directeurs d'école devra être redéfini, précisé et clarifié.

3.1.2. Définir précisément le besoin de nettoyage

3.1.2.1. Connaître le besoin de nettoyage : un préalable indispensable

On a vu que, dans les écoles maternelles, le barème par nombre et type de classe, s'il est adapté pour prendre en compte la fonction pédagogique, ne l'est pas s'agissant du nettoyage. Dans les écoles élémentaires, le barème d'un agent pour 510 m² a été calculé en divisant le total de la surface connue de l'ensemble des écoles élémentaires par les effectifs 2009 ; il ne reflète pas non plus le besoin réel de nettoyage.

Le fait que le besoin de nettoyage ne soit pas connu avec précision explique les importantes difficultés survenues dans les premiers mois de la mise en œuvre de l'ARE,

avec une sous-estimation incontestable des dotations, en particulier dans les écoles maternelles.

Ce besoin doit être défini pour établir les dotations de façon fine et incontestable, école par école, afin de permettre :

- un service de qualité, en prévenant les sous-effectifs, notamment dans les périodes de transition (réforme, ouverture de classes, travaux, etc.) ;
- une rationalisation de la gestion des personnels et la réflexion, par exemple, sur une politique de mutualisation des effectifs sur plusieurs écoles, notamment au moment des congés scolaires ;
- une politique de commande des produits et des équipements plus efficace ;
- une réelle évaluation de la qualité des prestations réalisées sur le terrain.

Dans tous les cas, cette connaissance des besoins participe de la nécessaire maîtrise des coûts budgétaires.

3.1.2.2. Recenser école par école

Le recensement des besoins doit partir de l'échelon local et concerner chaque école. L'entrée en fonction des chargées de coordination rend cette tâche possible. Ces dernières ont d'ores et déjà une connaissance fine des écoles placées sous leur responsabilité (15 écoles par chargée de coordination).

Pour chaque école, devraient être recensés non seulement la surface globale mais également les éléments structurels (nombre et taille des cours, des escaliers, des couloirs, nombre d'étages), les locaux de stockage, le type de revêtement de sols ainsi que les éventuelles spécificités de l'établissement.

Cette étape de recensement devant déboucher sur un véritable référentiel, elle doit être menée avec soins. Elle pourrait nécessiter de recourir à un prestataire externe, chargé d'accompagner la phase de démarrage, en déterminant la meilleure méthode pour parvenir aux objectifs poursuivis. Cela faciliterait également la mise en place de la cellule centrale. Une expérimentation sur un échantillon de 4 à 5 écoles serait un avantage avant de conduire le processus de recensement à grande échelle. Sur cet échantillon, le prestataire pourrait avoir pour mission, avec la cellule nettoyage de la DASCO et les chargés de coordination concernés de :

- recenser les besoins ;
- définir des protocoles de nettoyage ;
- définir des outils de contrôle et d'audit de la qualité du nettoyage.

Ce processus doit conduire, à l'échéance de 12 à 18 mois, à l'élaboration :

- d'un cahier d'entretien par école. Ce cahier est un instrument, qui doit conserver sa souplesse, au fil des évolutions de l'école concernée ;
- d'un référentiel central, décliné par CASPE.

Seule une démarche de ce type est à même de permettre une évaluation de la charge de travail des agents liée au site.

Le référentiel DASCO doit permettre :

- de connaître la surface globale en m² à nettoyer de chaque école maternelle et élémentaire ;
- de mentionner le taux d'occupation, en fonction des activités présentes sur site ;
- d'affecter à chaque école un effectif ETP global. Le rapport surface globale/ETP global permettant de calculer le rendement m² ;

- de disposer pour chaque école d'une sous-fiche indiquant le détail des locaux à nettoyer, avec surface, type de revêtement, protocole à utiliser et fréquence ;
- d'affecter aux surfaces des fréquences pour les pondérer.

Recommandation 4 : Faire recenser les surfaces et les principales caractéristiques de chacune des écoles, maternelles et élémentaires, par les chargées de coordination, éventuellement appuyées par un prestataire externe, dans la phase de démarrage.

La DASCO a exprimé un accord de principe sur cette recommandation. Elle a précisé que ce recensement sera organisé avec les chargées de coordination qui auront sans doute besoin d'une formation (méthodologie). Ce travail constitue un préalable à la création du référentiel nettoyage. Il existe aujourd'hui pour un nombre limité d'écoles.

3.1.2.3. Créer des outils

Les données recueillies à l'issue du recensement devront être agrégées dans une base de données centrale pour permettre le pilotage global des moyens et des effectifs. Elle permettra notamment de répartir les agents en fonction des surfaces m² à entretenir, pondérées en fonction de leurs caractéristiques. Cette répartition pourra être affinée localement, si nécessaire, avec l'aide des chargées de coordination.

Pour ce faire, la DASCO doit moderniser l'outil informatique dont elle dispose : la base de données Base écoles. Base écoles est une application interne DASCO, administrée par le bureau des technologies de l'information et de la communication (BTIC). Elle contient des informations par équipement mais elle n'est que peu utilisée et ne constitue plus un outil adéquat pour plusieurs raisons :

- Le logiciel est ancien et repose sur une technologie obsolète. Aucune formation n'est plus organisée depuis longtemps. Par ailleurs, personne ne dispose d'un manuel d'utilisation ;
- La base de données n'est pas tenue à jour. Sur huit CASPE ayant répondu au questionnaire adressé sur ce point, une seule indique procéder à des mises à jour ;
- La base de données n'est pas complète : les informations concernant les circulations et les cours, notamment, ne sont pas systématiquement renseignées.

La base de données Base écoles n'est donc que très peu utilisée. Sur les huit CASPE ayant répondu au questionnaire, seules deux indiquent une utilisation fréquente ; cinq ne l'utilisent jamais. Dans cinq CASPE personne n'a d'habilitation pour entrer des données dans la base. Par ailleurs, certaines CASPE ont développé des « outils maison ».

Plusieurs options s'offrent donc à la DASCO :

- la refonte de l'outil Base écoles ;
- l'utilisation de l'outil référentiel Patrimoine Immobilier, piloté par la direction du patrimoine et de l'architecture (DPA) ;
- l'achat d'un logiciel dédié ;
- l'utilisation d'un logiciel type tableur.

La DASCO envisage une refonte de ses outils informatiques. Il est évident que dans ce contexte, la nécessité d'un outil pour le nettoyage des écoles doit être prise en compte, au-delà des nécessités éducatives.

La base Patrimoine rassemble la description physique de l'ensemble du parc de la Ville de Paris. Il comprend des indications sur les surfaces bâties (les deux tiers de ces surfaces concernant d'ailleurs la DASCO, avec environ 2,3 millions de m²). Dans sa forme actuelle, le référentiel Patrimoine utilisé par la Ville ne comprend pas les données nécessaires pour

une utilisation en matière de nettoyage. On doit cependant signaler qu'il existe une possibilité d'acquérir des modules complémentaires, dits modules CIC (Composants - Installations - Constituants).

Des prestataires externes fournissent des logiciels spécifiques.

Il semble que l'utilisation d'un tableur de type Excel, comme à la DILT, pourrait suffire si la priorité était donnée au moindre coût, à condition que la plus grande attention soit portée à la conception de l'outil qui doit être à la fois fiable, maniable et complet.

● Focus Benchmark/DILT

La DILT dispose d'un référentiel central. Il s'agit d'un fichier Excel contenant l'ensemble des sites nettoyés en régie. Un onglet comprend l'ensemble des agents et leur affectation, type de contrat, durée du contrat, données RH. Un deuxième onglet comprend les sites avec numéro de secteur (les inspecteurs DILT ont chacun un secteur, les secteurs 1 à 20 correspondent globalement aux arrondissements et les secteurs 21 à 23 sont composites), la direction, la typologie (ex : ERP), la nature du bâtiment (ex : bibliothèque), nettoyage ou non en journée, date d'intégration, adresse, arrondissement.

La base de données donne les informations liées à la surface en m2, le rendement horaire au m2 - réel (rapport surface m2/total heures jour de l'ensemble des agents du site) et pondéré (rapport surface m2/total heures jour de l'ensemble des agents du site déduites des congés). A la DILT, le rendement moyen est 1000 m2 pour 7h (1 ETP), soit un ratio de 142 m2/h. Néanmoins, les inspecteurs, localement, n'ont pas d'outil de suivi comparable (sauf sur le site Hôtel de Ville). Par ailleurs, le référentiel DILT ne comprend pas la typologie des sols ou les spécificités propres à un site. L'objectif pour la DASCO serait que le référentiel central soit plus complet et décliné par circonscription.

La mission préconise par ailleurs l'utilisation d'une *webmap* dans la phase de déploiement du référentiel. Il s'agit d'une application SIG pouvant être créée très rapidement par le bureau des projets patrimoniaux et géographiques de la DSTI. Cet outil provisoire permet de cartographier en temps réel la progression d'un déploiement, en l'occurrence le recensement école par école.

Tableau 7 : Comparatif des référentiels

	Indication surface (m2)			Indication type d'usage des locaux	Plans intégrés visualisables	Indication de l'usage des surfaces (type de revêtement)	Fréquence de nettoyage	Représentation cartographique	ETP affecté sur site	Rapport ETP/surface pour rendement	Protocole nettoyage à utiliser
	bâtie	utile	nettoyée								
Référentiel patrimoine											
Base écoles											
Référentiel DILT											

Légende

	systematique
	variable
	inexistant

Futur référentiel DASCO												
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Légende

	essentiel
	non obligatoire
	non essentiel

Recommandation 5 : Créer une base de données permettant d'accueillir et de piloter le référentiel nettoyage

Recommandation 6 : Créer une *webmap* pour cartographier le processus de déploiement du référencement école par école

La DASCO a confirmé que cet outil informatique métier est un véritable besoin (surface, équipements, produits, rendement horaire au m2, rendement pondéré, etc.). L'étude sur cet outil est à engager par la cellule centrale une fois celle-ci constituée. Concernant la *webmap* pour suivre, école par école, l'avancement des recensements effectués, un travail collaboratif sera engagé avec la DSTI dès que le processus de recensement aura été engagé.

3.2. Rationaliser la gestion des personnels

L'aménagement des rythmes éducatifs a eu un fort impact sur les personnels chargés de l'entretien des écoles. Les ASEM étant déchargés d'une grande partie de l'entretien, le report de charge s'est effectué sur les ATE contractuels en CDD qui ont augmenté de 53 % en part ETP et de 121 % en nombre de personnes physiques après ARE.

Les compléments de nettoyage fractionnés (entretien de la cour le matin de 30 mn à 1h, entretien le soir entre 17h15 et 18h30), mis en place pour compenser le déficit d'heures d'entretien, ont conduit à une multiplication des petits contrats.

Tableau 8 : Evolution des ATE CDD avant et après ARE

Avant ARE (1)		Après ARE (2)	
Personnes physiques	ETP	Personnes physiques	ETP
470	348,6	1037	534,4
		Evolution	
		121%	53%

(1) : août 2013
(2) : octobre 2013

3.2.1. Rationaliser les contrats pour plus d'efficacité et moins de précarité

Le fractionnement des contrats s'est accompagné de la création de nouvelles catégories d'agents contractuels :

- les ATE contractuels, recrutés pour combler les temps d'entretien manquant, ont désormais l'appellation d'agents temporaires des écoles maternelles (ATEM) ;
- les agents de renfort des écoles maternelles (AREM) assurant le change des enfants, la préparation du goûter et des tâches d'entretien des locaux.

Il n'a pas été possible de mesurer précisément le fractionnement des contrats consécutif au passage à l'ARE, faute de disposer de la part de la DASCO d'un tableau récapitulatif l'ensemble des contrats des agents d'entretien.

Il n'en reste pas moins que l'évolution des effectifs des ATE en CDD, avant et après ARE, montre de façon globale que le besoin d'entretien a été couvert par le recrutement de contractuels sur des temps incomplets.

Ce recrutement n'a pas été fait après détermination d'un besoin de nettoyage précis dans chaque école, mais au fur et à mesure des manquements constatés dans l'entretien quotidien. Il est donc nécessaire d'évaluer, a posteriori, s'il a correctement couvert le déficit d'heures d'entretien, avec les possibles excédents d'heures pouvant exister dans certaines écoles.

Recommandation 7 : Faire évaluer par chacune des chargées de coordination des CASPE le temps d'entretien global des écoles consécutif aux derniers recrutements (AREM) en le rapportant au besoin réel de nettoyage.

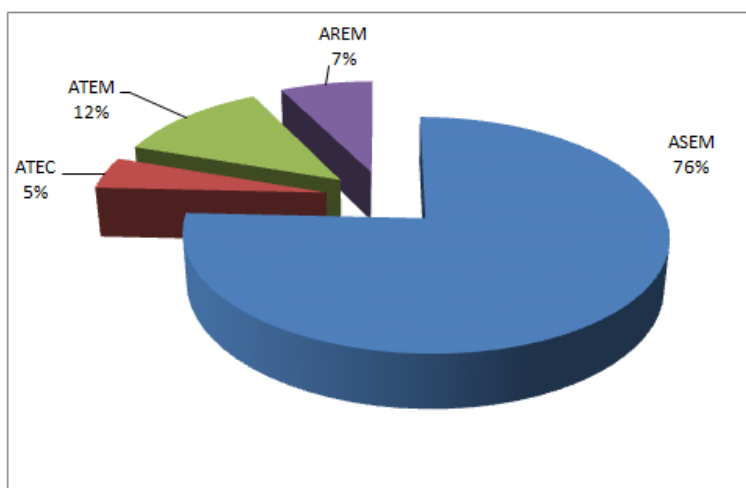
La DASCO a souligné que l'évaluation des besoins réels pour chaque école ne peut être réalisée sans le recensement et la création des outils mentionnés aux recommandations 5 et 6. Elle passe également par la création du référentiel et nécessite l'expertise technique de la cellule centrale en cours de recrutement. Cette cellule devra former les chargées de coordination à ce type d'évaluation.

A la CASPE 19, la part des contractuels est de 25 % de l'effectif total²⁵ et la répartition entre les différentes catégories d'agents montre la part non négligeable prise par les nouveaux agents d'entretien.

Graphique 5 : Effectif de la CASPE 19 pour les maternelles

Maternelle

Catégories	ETP
ASEM	163,4
ATEC	9,9
ATEM	26,5
AREM	16,0
Total	215,8



Au regard de ce fractionnement, la DASCO a décidé d'initier une rationalisation des contrats. Cette rationalisation consiste d'abord à créer des durées de contrat moins éparpillées (4, 8, 16h jusqu'à 26h) correspondant aux besoins des CASPE et permettant d'assurer l'entretien sur des temps plus uniformes.

Les nouveaux contrats des AREM ont également introduit le principe d'une durée de travail hebdomadaire de 16h par semaine, en dehors des périodes de vacances scolaires durant lesquelles l'agent n'a pas de service à effectuer et bénéficie de ses congés annuels.

Ces contrats sont conclus pour une période renouvelable correspondant à l'année scolaire de septembre à juillet.

Ils couvrent donc spécifiquement le temps d'entretien du temps scolaire, devenu déficitaire suite au passage à l'ARE.

²⁵ Chiffre donné par la responsable de la CASPE 19 lors de l'entretien du 14/03/2014.

La DASCO envisage d'étendre à partir de la rentrée les nouveaux types de contrats AREM aux autres agents contractuels en CDD. Cette modification des contrats risque cependant de se heurter d'une part, à la méconnaissance du besoin de nettoyage réel dans les écoles et, d'autre part, au fractionnement de l'activité d'entretien constaté après l'ARE (nettoyage des cours le matin par exemple).

D'une manière générale, le recours à des agents contractuels pour des besoins de nettoyage d'abord appelés « compléments ménage » mais correspondant en réalité à un déficit structurel d'heures d'entretien interroge. En effet, la loi²⁶ encadre strictement le recours aux agents non titulaires dans la mesure où il existe déjà un cadre d'emploi (corps à Paris), ce qui est le cas avec les agents techniques d'entretien.

Les principaux cas de recrutement d'agents non titulaires sont ainsi : le besoin lié à un accroissement temporaire d'activité, le remplacement temporaire d'agents sur un emploi permanent, la vacance temporaire d'emploi dans l'attente du recrutement d'un fonctionnaire ; le recrutement de contractuels sur des emplois permanents n'étant possible qu'en l'absence de cadre d'emplois de fonctionnaires.

Le nettoyage des cours le matin pour des durées restreintes, avant l'arrivée des enfants, reste problématique car il nécessite l'emploi de contractuels avec de très petits contrats, même s'ils peuvent cumuler le nettoyage des cours de plusieurs écoles. Ce temps de nettoyage est actuellement en principe effectué le matin dans l'espoir qu'il facilite le bon accueil des enfants avant le début des cours.

Une solution doit être trouvée pour résorber les emplois liés au nettoyage des cours. Plusieurs pistes sont envisageables à cette fin :

- réintégrer cette tâche aux fonctions d'entretien des ASEM. Les recrutements prévus d'ASEM supplémentaires pourraient faciliter cette évolution ;
- envisager de ne pas limiter cet entretien au matin, sachant que dans de nombreuses villes, il a lieu en fin d'après-midi sans que cela ne semble soulever de difficultés particulières ;
- faire contribuer les gardiens d'école, notamment pour ajuster le nettoyage le matin s'il devait être effectué en fin d'après-midi par des ATE ou des ASEM, en prenant en considération que dans certaines villes les gardiens participent au nettoyage des écoles ;
- faire intervenir la DPE, notamment au printemps et à l'automne, ainsi qu'en période d'intempéries et pour les surfaces atypiques, notamment les contre-allées (cf. 3.3.1).

Recommandation 8 : Clarifier le positionnement des ATEM et AREM dans les tâches et le temps d'entretien des écoles par rapport aux ASEM et ATE.

La DASCO a précisé que les grilles détaillées existent pour les ASEM, les ATE et les compléments nettoyage (grilles annexées aux règlements de service). La fiche de poste des AREM détaille par ailleurs partiellement le contenu des tâches de nettoyage que ces agents doivent effectuer ; une partie des tâches à réaliser est ainsi fixée au niveau de l'école pour laisser plus de souplesse à l'organisation, en fonction de la taille de l'école ou encore du taux d'occupation des locaux.

²⁶ Articles 3-1° et 2°, 3-1, 3-2 et 3-3 de la loi n° 84-53 du 26/01/1984

Pour la DASCO, le travail de clarification dans les tâches d'entretien et de lissage des contrats devra être effectué en corrélation avec l'évaluation des besoins réels pour chaque école.

Recommandation 9 : Lisser les contrats existants, en partant d'une analyse faite par les chargées de coordination, du temps d'entretien réel nécessaire dans chaque école.

Recommandation 10 : Résorber les emplois liés au nettoyage des cours en envisageant plusieurs pistes : réintégrer cette tâche aux fonctions d'entretien des ASEM (les recrutements prévus d'ASEM supplémentaires pourraient faciliter cette évolution) ; ne pas limiter cet entretien au matin (dans de nombreuses villes, il a lieu en fin d'après-midi) ; faire contribuer les gardiens d'école, notamment pour ajuster le nettoyage le matin s'il devait être effectué en fin d'après-midi par des ATE ou des ASEM (dans certaines villes les gardiens participent au nettoyage des écoles) ; faire intervenir la DPE, notamment au printemps et à l'automne, ainsi qu'en période d'intempéries et pour les surfaces atypiques, notamment les contre-allées.

Pour la DASCO, la solution la plus simple au plan pratique et la moins onéreuse consisterait à faire nettoyer les cours d'école le soir et non le matin. Cette solution risque cependant de se heurter au refus des directeurs d'école qui invoquent des raisons de sécurité (avéré ou non). Les autres pistes évoquées présentent toutes un risque (social avec les ASEM ou les gardiens) ou opérationnel (nettoyage par la DPE qui ne serait pas quotidien).

Sur la recommandation 10, la Direction de propreté et de l'eau indique que lors des épisodes de neige et verglas, les agents du STPP sont entièrement mobilisés pour le salage de points stratégiques sur l'espace public pour la sécurité des piétons. Ils ne peuvent donc pas être mis à disposition de la DASCO pour effectuer le salage préventif des cours d'écoles. La DASCO comme l'ensemble des autres directions est responsable du salage préventif de ses établissements. A cette fin, chaque été, la DPE adresse un courrier à l'ensemble des directions afin qu'elles fassent part de leurs besoins en sel et sable pour la période hivernale. La DASCO dispose donc de sel et sable pour procéder au traitement préventif de ses cours d'écoles et accès aux différents établissements.

Pour pallier la difficulté de saler des surfaces importantes sans équipement pour porter les sacs de sel ou sable, il peut être suggéré à la DASCO d'équiper ses personnels avec des épandeurs manuels, légers et facilement manipulables par une seule personne. Cet outil qui est utilisé par les agents de la DPE sur l'espace public permet de saler de grandes surfaces en réduisant considérablement la pénibilité de cette tâche.

En ce qui concerne la problématique des feuilles à l'automne, les équipes de la DPE sont également fortement mobilisées sur l'espace public pour le ramassage de ces feuilles et comme pour les périodes de neige et verglas, elles ne peuvent pas être mises à disposition de la DASCO pour effectuer le ramassage des feuilles dans les écoles. La DPE avait déjà été sollicitée par la DASCO sur ce sujet et avait apporté son expertise technique lors de l'achat de souffleuses par la DASCO pour le traitement des cours d'école. La DPE a aussi participé à la formation des agents de la DASCO pour la manipulation de ces souffleuses.

A ce jour, la direction des achats relance un marché spécifique pour l'achat de souffleuses électriques à main pour le compte de la DASCO. Il est expressément indiqué dans le cahier des charges que ces matériels vont être utilisés par des agents techniques des écoles (ATE), public majoritairement composé de femmes de plus de 50 ans, dont la formation à

l'utilisation des souffleuses est incluse dans le cadre du marché. Il est demandé que ces souffleuses à mains à batterie dorsale soient légères, pratiques et rapidement utilisables. Ces matériels devraient donc permettre à la DASCO de traiter ses cours d'écoles avec son personnel à l'automne.

Pour les fientes de pigeons, seules des prestations de lavage haute pression sont efficaces, ce qui suppose qu'un engin puisse accéder aux cours concernées, ce qui n'est sans doute pas le cas pour de nombreuses écoles. Pour ce type de souillures, la DPE a recours à un prestataire utilisant des engins à gabarit réduit de largeur maximale 1,50 m. Le marché est en cours de renouvellement et il est prévu de pouvoir commander des prestations ponctuelles [.....]. *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* Il pourrait alors être envisagé d'ouvrir un droit de tirage à la DASCO si elle souhaite bénéficier ponctuellement de ce type de prestations

La mission d'audit évoque des pistes qui mériteraient d'être analysées de manière approfondie par les directions concernées. S'agissant des gardiens, leur règlement de service va faire prochainement l'objet de discussion en vue d'une refonte, de sorte que la question d'une supervision le matin du nettoyage des cours effectué le soir précédent pourrait être abordée. S'agissant de la réponse de la DPE, la mission maintient que des discussions pourraient être engagées avec la DASCO, ne serait-ce que pour aborder la question du recours au prestataire pour le nettoyage des fientes de pigeon, opéré actuellement dans les écoles pour l'essentiel de façon manuelle par des agents inexpérimentés et non équipés.

● Focus benchmark/Ville de Lyon

Les coordinateurs de la ville de Lyon ont mis en place pour chaque groupe scolaire relevant de leur gestion, un document indiquant la répartition du travail d'entretien entre les ASEM et agents d'entretien.

Chaque agent dispose de son carnet d'entretien lui indiquant les zones à nettoyer, avec le détail des surfaces en m2 et leurs caractéristiques sommaires.

Ces carnets s'accompagnent d'un tableau tenu par le coordinateur qui indique les différentes parties à nettoyer dans l'école (exemple : salle informatique, salle polyvalente, bureau, sanitaires etc.) avec une estimation du temps hebdomadaire requis, ce qui permet d'estimer au global les ETP nécessaires.

Il s'agit donc d'une répartition des tâches d'entretien entre les agents, qui part d'un recensement du besoin effectué sur site et non d'une grille générique affectant des tâches communes aux agents. Ce travail a été rendu possible par l'existence des coordinateurs qui gèrent les agents en fonction du besoin d'entretien recensé dans chaque école.

Dans un premier temps, sans aller immédiatement vers une répartition aussi précise, il conviendrait que les chargées de coordination de la DASCO recensent le besoin général de nettoyage de leurs écoles en ETP pour y affecter ensuite les ETP des agents disponibles.

Recommandation 11 : À partir de l'évaluation précise des besoins, mutualiser et redéployer quand cela est possible les agents entre les écoles.

La DASCO a précisé que le préalable est la création de la base de données et une webmap (recommandations 5 et 6).

3.2.2. Réformer le règlement de service des gardiens d'école

Le temps consacré par les ASEM et ATE pour les remplacements à la loge des gardiens peut être très important, notamment du fait de la liberté laissée à ces derniers pour prendre leur pause librement au cours de la journée (la seule contrainte étant qu'elle ne soit pas trop longue).

La DASCO a un projet de nouveau règlement de service des gardiens qui doit prochainement entrer en vigueur. Ce projet s'inscrit dans une volonté de réduire la contrainte de présence des gardiens (actuellement présents 22h/24h) et, en contrepartie, réduire leur liberté de pause à n'importe quel moment de la journée.

De même, il convient de préciser les tâches des gardiens pouvant intervenir dans l'entretien (cf. 3.2.1, s'agissant du nettoyage des cours).

Dans certaines villes, les gardiens assurent des tâches de nettoyage en complément des ATSEM et agents d'entretien (Poitiers, Bondy). Le rôle des gardiens d'écoles s'apparente ainsi plus à une polyvalence des fonctions telle qu'elle existe pour les gardiens des immeubles d'habitation.

Recommandation 12 : Fixer le temps de pause des gardiens dans la journée (durée et horaires) et les tâches d'entretien pouvant leur être confiées, dans le nouveau règlement de service qu'il conviendrait de mettre en vigueur [.....].

La DASCO estime que la refonte du règlement de service des gardiens est envisageable [.....] après discussion avec les organisations syndicales et présentation au comité technique de la direction. *Les membres de phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

3.2.3. La question du nettoyage hors temps scolaire

Le nettoyage des locaux est réalisé dans les écoles pendant le temps scolaire et hors temps scolaire.

Sur le temps scolaire, pour les maternelles, l'essentiel du nettoyage est désormais assuré par les ATEM, les ASEM s'étant recentrés sur les tâches éducatives et pédagogiques. Dans les élémentaires, ce sont les ATE qui interviennent exclusivement.

Les ATEM des maternelles sont majoritairement des contractuels, à l'inverse des ATE des élémentaires pour l'essentiel titulaires. Ils ont été recrutés sur des temps où les tâches d'entretien des ASEM ont disparu ou ont été réduites (nettoyage des cours le matin, nettoyage le soir après le départ des enfants par exemple).

Durant les vacances, hors temps scolaire, les ASEM retrouvent l'intégralité de leurs fonctions de nettoyage.

Cette situation peut induire un chevauchement des ASEM et des ATEM pour l'entretien des écoles durant les vacances. Il convient donc de s'interroger :

- sur l'organisation des congés des agents pour éviter de générer un surplus d'heures d'entretien durant les vacances ;
- sur l'appréciation du besoin de nettoyage des écoles durant les vacances.

3.2.3.1. L'organisation des congés

La modification des tâches d'entretien des ASEM nécessite une nouvelle organisation pour la prise des congés des agents.

La CASPE 19 a ainsi transmis à ses ATEM les nouvelles règles en la matière²⁷ :

« L'organisation du ménage dans les écoles maternelles ayant subi des transformations pour cette année 2013 - 2014, il est utile de vous informer des modalités de décompte des congés pour les agents contractuels qui travaillent dans vos écoles.

En effet, les ATEM (agents contractuels des maternelles) sont désormais en charge d'une grande partie de l'entretien des locaux des écoles durant la période scolaire, mais durant les vacances scolaires, l'entretien des locaux revient dans son ensemble aux ASEM de l'école, y compris la cour. Il est donc impératif que les ATEM prennent leurs congés uniquement pendant les vacances scolaires. Les autres absences devront être justifiées (arrêts maladies, garde d'enfants, etc.) ».

Cette nouvelle règle a anticipé les nouveaux contrats des ATEM²⁸ qui centrent les fonctions de ces agents uniquement durant le temps scolaire, les périodes de vacances scolaires n'étant pas travaillées.

Cette règle doit être étendue par la DASCO à la rentrée prochaine aux autres contractuels ATE en CDD.

Le passage de l'entretien du temps scolaire au temps non scolaire, reposant chacun sur deux catégories d'agents, nécessite une organisation rigoureuse des congés des agents, avec des plannings prévisionnels permettant d'anticiper le besoin.

Or, force est de constater que la gestion des congés des agents n'est pas gérée de manière optimale dans les CASPE et n'est pas correctement appréciée dans chaque école en fonction du besoin de nettoyage durant les vacances.

Il n'existe pas d'outils communs aux CASPE et aux chargées de coordination permettant une gestion simple et efficace des congés des agents. Les congés restent gérés dans la plupart des cas par les directeurs des écoles qui font remonter les plannings pour validation au niveau central de la CASPE.

A la CASPE 19, les congés des agents sont désormais centralisés par les chargées de coordination, qui connaissent au plus près le besoin de nettoyage et peuvent ainsi valider en connaissance de cause les différentes demandes.

Recommandation 13 : Etendre la règle de prise des congés mise en place pour les ATEM aux autres contractuels ATE en CDD.

La DASCO a précisé que de nouveaux types de contrats destinés à l'ensemble des agents en CDD seront mis en œuvre à la rentrée 2014, ils incluent la règle de prise de congés mise en place pour les ATEM.

Recommandation 14 : Doter l'ensemble des CASPE d'un outil de gestion prévisionnelle des congés des agents.

²⁷ Note de service du 14 février 2014 transmise par la CASPE 19 aux agents techniques des écoles maternelles contractuels (ATEM)

²⁸ Agents de renfort des écoles maternelles recrutés pour la prise en charge de l'hygiène des enfants sur les temps des ateliers, du goûter et du centre de loisirs du mercredi, ces tâches n'étant plus assurées par les ASEM.

Recommandation 15 : Centraliser la gestion des congés des agents (ATE, ATEM, ASEM, AREM) auprès des chargées de coordination qui valideront les demandes et procéderont aux arbitrages pour assurer la continuité du travail.

La DASCO a marqué un accord de principe sur ces recommandations. Elle estime que cette nouvelle organisation des congés est à mettre en place avec les chargées de coordination qui auront sans doute besoin d'une formation (méthodologie). Un outil (sous Excel) existe déjà dans une circonscription, son déploiement sur les autres circonscriptions va être examiné. Par ailleurs, le fait d'étendre la règle de la prise des congés mise en place pour les AREM à l'ensemble des ATE contractuels en CDD, simplifie déjà grandement la gestion des congés.

3.2.3.2. L'appréciation du besoin de nettoyage des écoles durant les vacances

La période des vacances scolaires est propice à un nettoyage en profondeur des locaux. Les ATE et les ASEM se consacrent uniquement aux tâches d'entretien. Les sols peuvent par exemple être décapés et protégés par de la cire ou une émulsion (cette application de produit bouche-pores permettant de faire durer les surfaces et faciliter l'entretien journalier).

Les agents sont amenés à utiliser du matériel mécanique pour nettoyer des surfaces plus importantes qu'au quotidien : préaux notamment. En plus des traditionnels aspirateurs à poussière et à eau, ils peuvent utiliser des mono-brosses, des auto-laveuses, des machines à injection et à extraction (pour le nettoyage des tapis).

Par ailleurs, les agents peuvent sortir le mobilier des classes pour assurer un nettoyage intégral des pièces. Les vitres sont notamment traitées à ce moment-là. Les murs sont nettoyés à l'éponge.

Il s'agit donc d'une remise en état générale consistant à restituer aux locaux un état de propreté suffisant pour conserver, dans la durée, un entretien régulier plus léger.

Le besoin de nettoyage des écoles durant les vacances n'est malheureusement pas apprécié avec justesse. Il n'existe pas aujourd'hui de fiches de procédures établies par école et par local de façon à définir quels produits utiliser, selon quelle quantité, quelle méthode, etc. Cette absence renvoie plus généralement à la méconnaissance des besoins réels de nettoyage des écoles.

La DASCO a expérimenté à l'été 2011, une nouvelle organisation du nettoyage d'été portant sur 13 des 103 écoles de la CAS 10/19. Cette expérimentation concernait le nettoyage des écoles après travaux, pour une remise en état.

Le principe retenu était la rationalisation des heures allouées à l'entretien en fonction des surfaces et du type de nettoyage, alors que le système en vigueur reposait sur la simple division d'un travail non identifié par le nombre d'agents présents sur l'école pendant l'été.

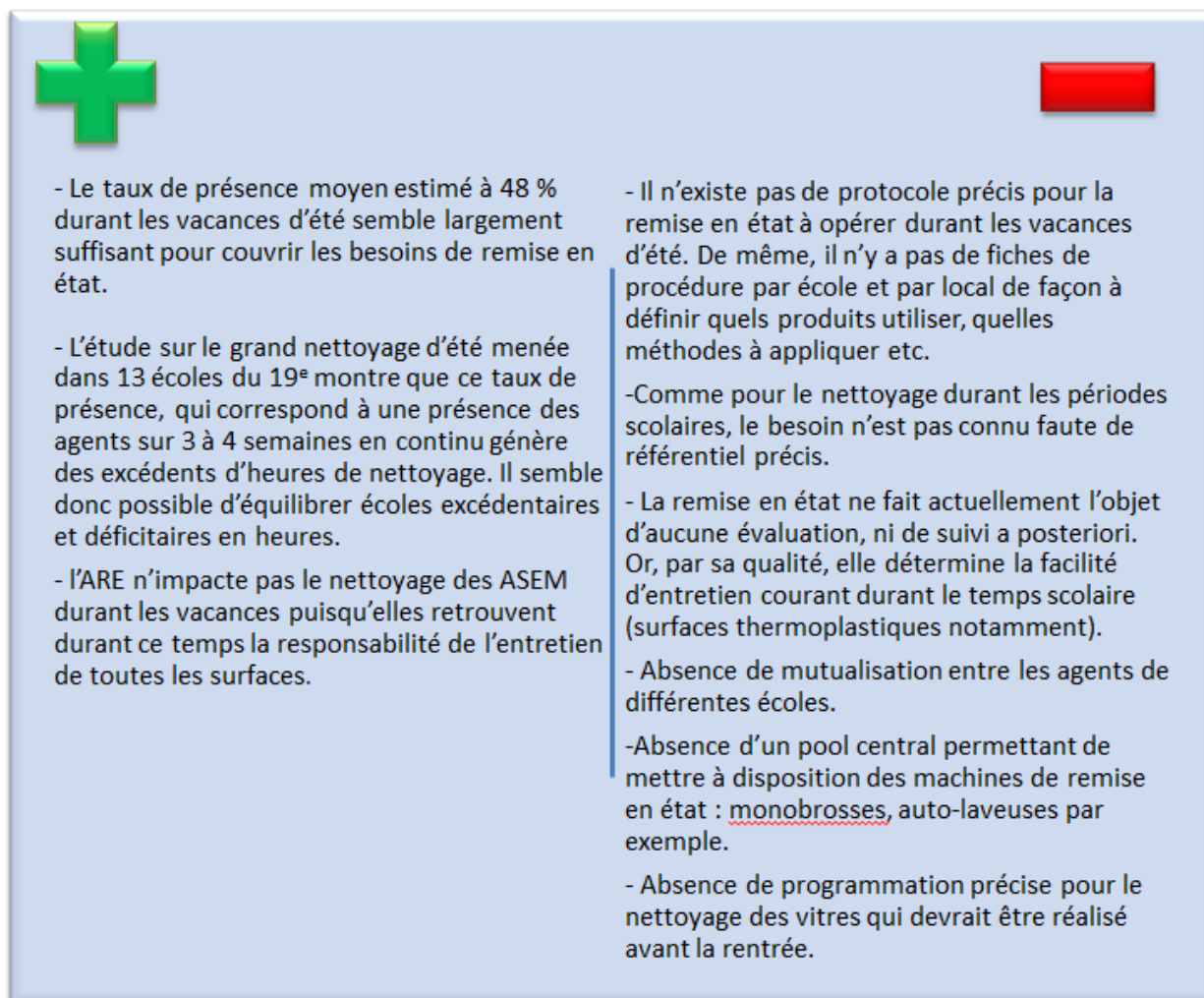
Cette nouvelle organisation, où les agents prenaient leurs congés sur une même période pour être ensuite tous présents sur la période de remise en état, a permis dicit la DASCO de mettre fin « au mythe du grande nettoyage d'été qui devait durer trois mois avec l'embauche de contractuels ».

Cependant, le nouveau dispositif qui devait être étendu à toutes les écoles ne l'a pas été et n'a pas donné lieu à des protocoles d'entretien précis.

Il est désormais demandé aux agents de tous rentrer au plus tard le 25 août pour assurer une ouverture des écoles dans de bonnes conditions.

L'évaluation de l'existant pour le nettoyage durant les vacances peut se synthétiser comme suit :

Figure 2 : Synthèse sur l'évaluation de l'existant pour le nettoyage durant les vacances



- Le taux de présence moyen estimé à 48 % durant les vacances d'été semble largement suffisant pour couvrir les besoins de remise en état.
- L'étude sur le grand nettoyage d'été menée dans 13 écoles du 19^e montre que ce taux de présence, qui correspond à une présence des agents sur 3 à 4 semaines en continu génère des excédents d'heures de nettoyage. Il semble donc possible d'équilibrer écoles excédentaires et déficitaires en heures.
- L'ARE n'impacte pas le nettoyage des ASEM durant les vacances puisqu'elles retrouvent durant ce temps la responsabilité de l'entretien de toutes les surfaces.
- Il n'existe pas de protocole précis pour la remise en état à opérer durant les vacances d'été. De même, il n'y a pas de fiches de procédure par école et par local de façon à définir quels produits utiliser, quelles méthodes à appliquer etc.
- Comme pour le nettoyage durant les périodes scolaires, le besoin n'est pas connu faute de référentiel précis.
- La remise en état ne fait actuellement l'objet d'aucune évaluation, ni de suivi a posteriori. Or, par sa qualité, elle détermine la facilité d'entretien courant durant le temps scolaire (surfaces thermoplastiques notamment).
- Absence de mutualisation entre les agents de différentes écoles.
- Absence d'un pool central permettant de mettre à disposition des machines de remise en état : monobrosses, auto-laveuses par exemple.
- Absence de programmation précise pour le nettoyage des vitres qui devrait être réalisé avant la rentrée.

Recommandation 16 : Faire recenser par les chargées de coordination le besoin de remise en état durant les vacances scolaires des écoles dont elles assurent la supervision, ce recensement devant aboutir à l'élaboration des fiches précises d'entretien (quoi nettoyer, comment, avec combien d'agents et suivant quels protocoles).

Recommandation 17 : Faire assurer par les chargées de coordination un contrôle rigoureux des remises en état opérées durant les vacances scolaires, cette évaluation devant faire ressortir les points négatifs ou difficultés constatées.

La DASCO est d'avis que le besoin de nettoyage doit être évalué sous tous ses aspects, et quelle que soit la période de réalisation (temps scolaire ou vacances). Les différents temps ne peuvent être dissociés, dans la mesure où ils ont tous un impact sur l'allocation des moyens. Ce point sera donc intégré dans le référentiel.

Recommandation 18 : Créer un point central permettant de mettre à disposition le gros équipement nécessaire aux remises en état en période de congé scolaire.

La DASCO estime que la création d'une plate-forme logistique centrale qui regrouperait l'ensemble du gros équipement et la faisabilité d'une mutualisation de ces matériels entre les écoles doivent être étudiées de manière approfondie.

3.3. Mieux équiper et mieux former

3.3.1. Mieux équiper pour réduire la pénibilité et améliorer les performances

Il est essentiel pour la DASCO de rattraper un retard considérable en matière d'équipement pour accroître la productivité et réduire la pénibilité.

Comme souligné plus haut (cf. partie 2.3.2), les auditeurs ont constaté le sous-équipement des agents chargés du nettoyage des écoles, y compris pour les tâches les plus difficiles.

Dans une perspective de mutualisation de l'expertise et des moyens, l'intervention des services de la direction de la propreté et de l'eau (DPE) devrait être sérieusement étudiée pour l'entretien des cours et des contre-allées dans les circonstances suivantes :

- quelques semaines au printemps, du fait des nombreuses déjections de pigeons ramiers ;
- à l'automne, durant la chute des feuilles ;
- lors d'intempéries particulières (neige, verglas) ;
- ou pour le nettoyage concernant des surfaces extérieures atypiques (très longues contre-allées par exemple), comme cela existe dans d'autres communes (cf. benchmark Bondy).

La DPE intervient déjà dans les écoles ou à leur périphérie. Dans les écoles, les agents de la DPE interviennent pour les opérations de nettoyage des graffitis des murs intérieurs (les prestataires n'intervenant que sur la voie publique). A la périphérie, chaque matin, des agents de la DPE nettoient les abords des écoles avant le début des classes pour assurer le confort et la sécurité des élèves et de leur famille. A cet égard, il pourrait être envisagé que ces mêmes agents puissent intervenir dans les cours avant l'arrivée des élèves, étant précisé que les équipes concernées commencent leur service à 6h00 le matin.

Il conviendrait par ailleurs d'élaborer un programme d'investissement visant à mécaniser et à industrialiser davantage les processus de nettoyage, en particulier pour le lavage des cours et des circulations extérieures. La généralisation des chariots de nettoyage devrait être envisagée, avec si nécessaire un chariot par étage, un aménagement des locaux de stockage et une formation afférente pour les personnels concernés. A cet égard, les auditeurs ont constaté que, dans certaines écoles, le manque de place invoqué pour ranger les chariots résultait d'un mauvais aménagement des locaux de stockage et d'un manque d'étagères en particulier. Il existe aujourd'hui des chariots de stockage compacts et relativement peu onéreux.

Par ailleurs, les écoles élémentaires n'ont pas été suffisamment dotées, la priorité ayant été donnée aux écoles maternelles. Il conviendrait donc de renforcer rapidement les équipements dans les écoles élémentaires, sur le modèle de ce qui a été accompli pour les écoles maternelles.

S'agissant des produits, la DASCO doit poursuivre l'action engagée dans les CASPE 19 et 7/15 pour contrôler les bons de commande afin qu'ils correspondent à la professionnalisation nécessaire du nettoyage (respect des codes couleurs, utilisation des lingettes microfibres, etc.) et dans le but d'éviter les ruptures de stock. Les chargés de coordination ont un rôle de premier plan à jouer.

Un référentiel des produits d'entretien comprenant non seulement leur nom et leurs caractéristiques mais aussi leur dosage et les conseils d'utilisation devrait être établi.

Plus généralement, il conviendrait de réfléchir à une sanctuarisation du budget des produits d'entretien afin de s'assurer que les fonds destinés au nettoyage ne soient pas utilisés pour acquérir des produits d'un autre type.

● **Focus benchmark/Ville de Bondy**

Bondy, en Seine-Saint-Denis, compte 26 écoles : 13 écoles maternelles et 13 écoles élémentaires dont un groupe scolaire, soit au total 6500 élèves. L'ARE y a été mis en place à la rentrée 2013 sur 4 jours par semaine de 15h45 à 16h45.

[.....]. Les informations transmises par la Ville de Bondy ont été occultées conformément à la délibération 2014 IG 1001.

Sur certaines périodes de l'année, les gardiens sont aidés par des agents des espaces verts (neige en hiver, feuilles en automne). Ces agents sont équipés d'une machine multifonctions (ramassage des feuilles, nettoyage haute pression et lame permettant de déblayer la neige). Ces machines s'avèrent très utiles pour l'entretien des contre-allées privées. Le service parc et jardins a établi un planning de passage pour les écoles, en concertation avec le service enseignement.

Recommandation 19 : Élaborer un programme d'investissement visant à mécaniser et à industrialiser davantage les processus de nettoyage, en particulier pour le lavage des cours et des circulations extérieures.

La DASCO a indiqué que le renforcement des équipements constitue une priorité afin de réduire la pénibilité des tâches et améliorer les performances. Après une première série d'achats de souffleuses à feuilles, un nouveau marché est en cours de passation afin d'achever l'équipement des écoles et assurer la maintenance des matériels. La future cellule centrale prendra en charge l'élaboration de ce nécessaire programme d'industrialisation.

Recommandation 20 : Établir un référentiel des produits d'entretien comprenant non seulement leur nom et leurs caractéristiques mais aussi leur dosage et les conseils d'utilisation.

La DASCO a précisé que ce point fera également partie des missions confiées à la cellule centrale ; par contre, l'échéance de fin 2014 ne paraît pas tenable eu égard au nombre de missions que cette cellule devra traiter dès son entrée en fonction, prévue pour septembre 2014. Il est donc proposé la rentrée 2015.

Recommandation 21 : Initier un partenariat avec la direction de la propreté et de l'eau pour l'entretien des cours et des contre-allées en période d'intempéries ou pour le nettoyage concernant des surfaces extérieures atypiques.

La Direction des affaires scolaires prendra contact avec le service du nettoyage pour étudier les possibilités et les conditions d'intervention des équipes de la Direction de la propreté et de l'eau.

Sur la recommandation 21, la Direction de la propreté et de l'eau appelle l'attention sur la notion de responsabilité liée à l'intervention de ses agents dans des zones non situées sur l'espace public.

Il est précisé que la Direction de la propreté et de l'eau intervient quotidiennement aux abords des écoles avant l'arrivée des élèves sur l'ensemble des arrondissements. Cette tâche constitue une priorité des plans de propreté décidés en concertation avec les Mairies d'arrondissement dans le cadre du copilotage au même titre que d'autres « points noirs de malpropreté » sur chaque arrondissement.

Les agents de la DPE se consacrent dès 6h00 au traitement des priorités (dont les abords des écoles) et ne sont donc pas disponibles pour effectuer des tâches de propreté dans les cours d'écoles, au détriment de leurs missions d'entretien de l'espace public sur les mêmes créneaux horaires.

Concernant le nettoyage des contre-allées privées, il n'entre pas dans le champ de compétence de la DPE et il convient que la DASCO se rapproche de la Direction de l'urbanisme pour identifier les propriétaires de ces contre-allées pour les mettre en demeure de procéder au nettoyage. Si ces contre-allées sont dans l'espace public, alors elles doivent déjà bénéficier d'un entretien par la DPE dans le cadre des interventions quotidiennes aux abords des écoles.

La mission maintient qu'il apparaît nécessaire que la DASCO et la DPE puissent entamer des discussions sur ce point - au-delà de la discussion relative au type souffleuse pouvant être acquis (cf. réponse recommandation 10).

3.3.2. Professionnaliser les équipes de nettoyage

Le maintien de la qualité des prestations, la moindre pénibilité et une performance améliorée passent également par la formation et la professionnalisation des équipes de nettoyage.

Les chargées de coordination, avant leur entrée en fonction, ont toutes été formées dans les domaines de la sécurité et de la santé au travail, de l'hygiène et des techniques de nettoyage.

Les ASEM et les ATE disposent des formations proposées par la DASCO sur l'hygiène (utilisation des produits d'entretien et du matériel de nettoyage, techniques de nettoyage) et sur la sécurité notamment.

Cependant, les formations sont dispensées sur la base du volontariat, ce sont les agents qui doivent en faire la demande. De ce fait, il n'existe pas réellement de cycle de formation obligatoire pour les nouveaux agents, qui apprennent sur le terrain, et de remise à niveau pour les agents déjà en fonction. Le taux d'accès à la formation des ATE est de 41 % ; celui des ASEM est de 46 % (année 2012) tous stages confondus.

Il en résulte que les lacunes qu'un agent peut avoir dans les techniques de nettoyage ne sont pas toujours repérées. De même, les agents ne sont pas toujours enclins à demander des formations car leur absence peut être perçue comme un manquement par certains

directeurs. Beaucoup d'agents sont des agents des caisses des écoles. Ils travaillent pour le compte de ces entités indépendantes et ne sont pas en capacité de s'absenter pour suivre des formations.

La mise en place d'un cycle de formation obligatoire pour l'ensemble des agents permettrait les remises à niveau, la prise en charge des nouveaux agents et leur professionnalisation.

Recommandation 22 : Instituer un cycle de formation obligatoire pour les agents avec deux niveaux : nouveaux agents et remise à niveau pour les agents déjà en poste. Le cycle de formation devra cibler en priorité les agents identifiés en difficulté par les coordinatrices. Après formation, un suivi devrait être réalisé par les chargées de coordination sur le terrain pour s'assurer de la bonne appropriation de son contenu par les agents.

La DASCO a exprimé un accord de principe sur cette recommandation et a précisé que les formations initiales déjà en place (3 jours pour les ATE titulaires, nouvellement recrutés) doivent être ouvertes aux agents contractuels à temps incomplet, dans un format qui reste à définir. Un cycle de formation continue peut effectivement être rendu obligatoire.

La professionnalisation passe également par la création de protocoles de nettoyage, c'est-à-dire de documents normés indiquant aux agents la manière de réaliser les tâches de nettoyage suivant les bonnes procédures, en utilisant les bons produits et les bons gestes.

- **Focus benchmark/DILT**

La DILT, par exemple, au travers de ses cahiers des charges pour le nettoyage des mairies, a mis en place des protocoles de nettoyage des différentes zones du bâtiment.

Ces protocoles permettent de normaliser l'activité des agents et de prévenir les mauvaises habitudes pouvant survenir après de nombreuses années de service consacrées au nettoyage.

Protocole d'intervention dans les sanitaires

- ✓ Application au pulvérisateur d'une solution désinfectante sur les cuvettes, les abattants et les urinoirs.
- ✓ Nettoyage et désinfection à la microfibre des plans de travail, vasques, robinetteries et miroiteries.
- ✓ Essuyage humide et désinfection des parois verticales, enlèvement des traces usuelles sur les interrupteurs, les murs, les portes et poignées de portes.
- ✓ Dépoussiérage et nettoyage des tuyauteries apparentes.
- ✓ Approvisionnement des appareils sanitaires (distributeur de papier hygiénique, bobine essuie-mains et distributeur de savon).
- ✓ Après le temps de pause de la solution désinfectante, nettoyage des cuvettes des abattants et des urinoirs.
- ✓ Déplacement des containers d'hygiène féminine et des poubelles pour déchets alimentaires, afin de faciliter le nettoyage.
- ✓ Le détartrage des cuvettes se fera si nécessaire.
- ✓ Lavage et désinfection des sols carrelés.

Document issu des cahiers des charges de nettoyage des mairies mis en place par la DILT.

Recommandation 23 : Créer des protocoles de nettoyage pour les différentes zones des écoles maternelles et élémentaires, en particulier s'agissant des sanitaires. Ces protocoles pourront s'intégrer dans les futurs carnets d'entretien que la DASCO souhaite mettre en place pour les agents.

La DASCO a exprimé son accord et a fait observer que cela fait partie du référentiel à créer.

3.4. Évaluer la qualité et renforcer l'objectif de respect des normes d'hygiène

3.4.1. La qualité du nettoyage

La qualité du nettoyage dans les écoles n'est pas évaluée de manière objective, son appréciation reposant le plus souvent sur l'avis des directeurs d'école qui font remonter les problèmes sans évaluation précise.

Les directeurs doivent conserver leur rôle d'alerte sur l'entretien des écoles, au titre de leur responsabilité fonctionnelle, mais cela ne peut suffire à déterminer la qualité de l'entretien réalisé par les ASEM et les ATE.

Les chargées de coordination étant désormais toutes en fonction, un véritable contrôle qualité doit être mis en place.

La qualité du nettoyage est habituellement vérifiée par l'examen de quatre critères : l'aspect, le confort, la propreté et l'hygiène.

L'aspect est la première impression visuelle de netteté et de propreté qu'offrent un local et ses équipements. Le confort est apprécié à travers des perceptions (olfactives, tactiles) et l'impression générale de bien-être qui résulte de l'opération.

La propreté est l'absence ou la présence relative de salissures adhérentes ou non sur une surface ou dans l'air. L'hygiène enfin repose sur l'assainissement périodique tant des surfaces que de l'atmosphère ambiante des locaux.

Les chargées de coordination doivent être dotées d'une fiche de contrôle reprenant certains de ces éléments, qui devront être évalués lors de leurs contrôles sur site.

- **Focus benchmark/DILT**

Les inspecteurs de la DILT utilisent des fiches de contrôle qualité qui permettent de donner à un site une note globale, tout en faisant ressortir les éventuels problèmes affectant le nettoyage. Un cycle de contrôle périodique a été mis en place, chaque inspecteur contrôlant les sites dont il a la charge, pour transmettre ensuite en central les fiches de contrôle qualité.

La consolidation de ces fiches pour un site donné permet ainsi de suivre la qualité dans le temps et de détecter d'éventuels écarts.

Figure 3 : Fiche de contrôle de la DILT

FICHE DE CONTRÔLE DE LA DILT																		
Date du contrôle :	<input type="text"/>	n° SPN :	<input type="text"/>															
Secteur :	<input type="text"/>	Site :	<input type="text"/>															
		Adresse :	<input type="text"/>												Arrondissement / Dpt :	<input type="text"/>		
		Société Prestataire :	<input type="text"/>										- Si présence lors du contrôle :		<input type="text"/>			
		Représentant sur site :	<input type="text"/>										Contact (n°)		<input type="text"/>			

Système de notation	
0,0	Non fait
0,5	Très insuffisant
1,0	Moyen
1,5	Suffisant
2,0	Bien

Interprétation des résultats du contrôle		
≥ 80%	Résultat satisfaisant	Délai de contrôle régulier
De 60% à 79%	Action corrective à planifier	Délai de contrôle raccourci
< 60%	Action régulatrice à mener urgemment	Délai de contrôle rapproché

Descriptif des Locaux	Hall d'accueil	Circulation Couloirs	Escaliers	Ascenseurs	Bureaux du Maire	Salles de Réunion	Salles d'Attente	Vestiaires	Local Photocopieur	Sanitaires - WC SG	Sanitaires - Lavabos	Sanitaires - Public	Salle des Mariages	Cuisine / Réfectoire	Salle des Fêtes	Parties spéciales	Antenne de police	[Autre - à compléter]	TOTAUX	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
Vidage Corbeille																				
Essuyage plans																				
Finitions hautes																				
Finitions basses																				
Dep. Rayonnages																				
Aspiration																				
Nettoyage moquette																				
Balayage																				
Lustrage																				
Lavage																				
Détartrage																				
Approvisionnement																				
Vitrierie																				
Nombre d'éléments contrôlés																				0
Note totale																				0
Moyenne (%)																				
Moyenne Globale (%)																				

Observations justifiant la notation ou de mise en garde :

<p style="text-align: center; background-color: #f2f2f2; margin: 0;">Inspecteur de Secteur</p> <p>NOM Prénom</p> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">Signature :</p>	<p style="text-align: center; background-color: #f2f2f2; margin: 0;">Responsable du site</p> <p>NOM Prénom</p> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">Signature :</p>
---	---

Ces rôles d'audit et de contrôle peuvent conforter les chargées de coordination dans leur nouveau positionnement de « prestataires de nettoyage » auprès des directeurs et légitimer leur expertise métier.

● Focus benchmark/Ville de Lyon

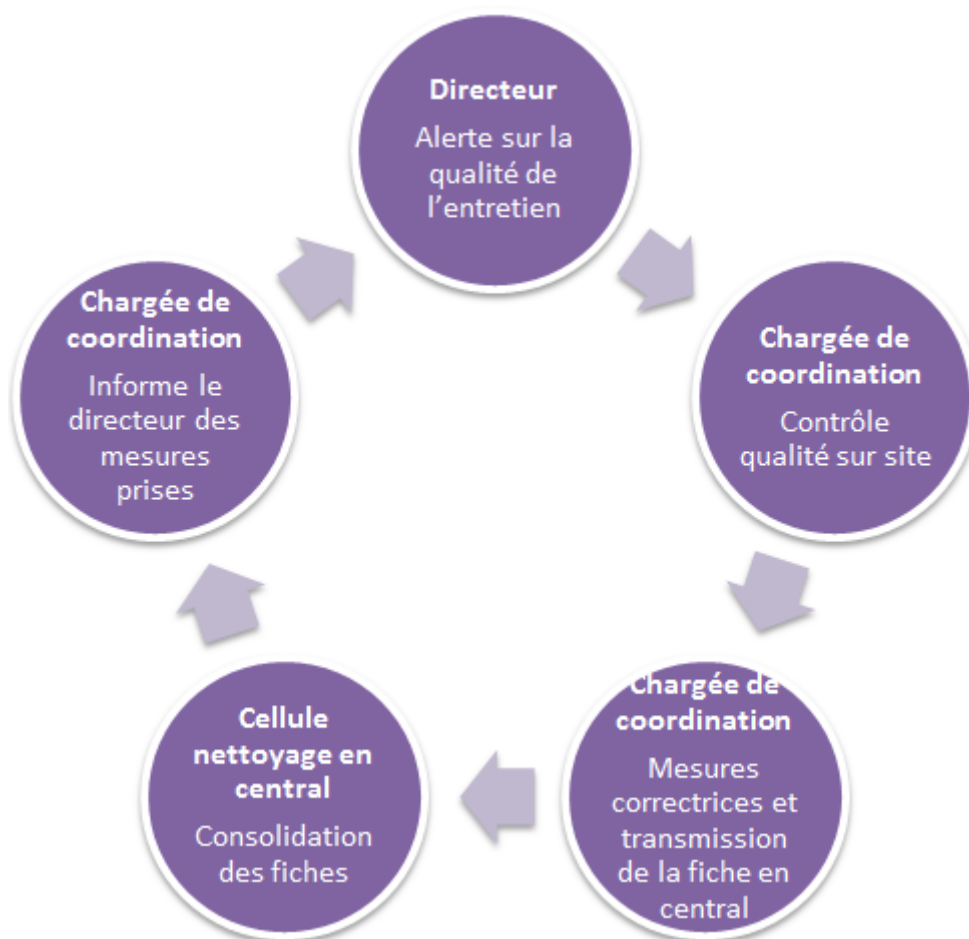
Les coordinateurs de nettoyage de la Ville de Lyon ont également ce rôle auprès des directeurs d'école de leur secteur.

La charte des ATSEM²⁹ de Lyon indique ainsi que : « *Le coordinateur s'assurera de la qualité de l'entretien réalisé par les ATSEM dans les salles de classe, les toilettes, les couchettes des enfants ainsi qu'à la tisanerie :*

- *en vérifiant par lui-même la qualité de l'entretien des locaux et matériels ;*
- *en demandant son avis au directeur ou directrice pour chacune des missions de l'ATSEM : hygiène et confort des enfants, assistance à l'enseignant et appartenance à la communauté éducative. Sur ces derniers points, il aura la possibilité d'assister à toute ou partie d'une journée d'école pour voir travailler les ATSEM ».*

On peut ainsi déterminer un cycle qualité faisant intervenir les différents acteurs : chargées de coordination, directeurs et la cellule centrale de nettoyage qui doit être mis en place par la DASCO.

Figure 4 : Le cycle qualité



²⁹ Charte des agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles de la Ville de Lyon - avril 2006

Recommandation 24 : Mettre en place un cycle de contrôle qualité faisant intervenir les différents acteurs (cellule centrale de nettoyage, chargées de coordination, directeurs). Les chargées de coordination assureront un contrôle périodique des écoles de leur secteur en transmettant régulièrement leurs fiches en central. Elles tiendront informé les directeurs de leurs actions correctives.

Recommandation 25 : Instituer des fiches de contrôle qualité standardisées pour les chargées de coordination.

La DASCO est d'avis que la mise en place d'un contrôle qualité du nettoyage dans les écoles est en effet nécessaire.

3.4.2. Intégrer de façon explicite l'objectif de respect des normes d'hygiène pour la sécurité et le bien-être des enfants

Cette question est d'autant plus fondamentale qu'elle doit conduire à établir un lien clair qu'on ne retrouve pas aujourd'hui dans les documents analysés - entre la qualité du nettoyage des écoles et le niveau de prévention des risques pour les principaux usagers de l'école, c'est-à-dire de jeunes enfants, âgés de 2 ans à 11 ans. Les protocoles de désinfection, la qualité des produits utilisés, les fréquences de nettoyage notamment doivent tous être analysés dans cette perspective.

Or, les protocoles de désinfection notamment ne sont pas suffisamment clairs. Le nettoyage et la désinfection sont deux notions différentes. Le nettoyage consiste à éliminer d'une surface toute souillure macroscopique ou microscopique pouvant s'y trouver. Il se fait à l'aide de produits détergents choisis en fonction des souillures et du support. La désinfection est une opération au résultat momentané permettant d'éliminer ou tuer les micro-organismes et/ou d'inactiver les virus portés par des milieux inertes contaminés. Si toutes les surfaces doivent être nettoyées dans une école, toutes ne doivent pas être désinfectées.

Non seulement, les préoccupations d'hygiène et de désinfection ne sont pas suffisamment formalisées mais elles ne sont pas suffisamment effectives dans les écoles. Les auditeurs ont constaté, sur le terrain que, par exemple, le respect insuffisant des codes couleurs pour les microfibrilles, lorsqu'elles sont utilisées. Or, ces codes permettent de faire en sorte notamment qu'une lingette servant à nettoyer la cuvette des sanitaires ne soit pas ensuite involontairement utilisée pour nettoyer des tables ou des robinets.

Les sanitaires sont les espaces qui laissent le plus à désirer lors des visites réalisées. Or, l'Observatoire national de la sécurité et de l'accessibilité des établissements de l'enseignement³⁰ a publié un rapport sur les sanitaires dans les écoles élémentaires³¹. « *L'entretien des sanitaires ne doit pas être pris à la légère, il doit faire l'objet d'un protocole précis concernant le nettoyage et la décontamination contrôlée régulièrement* ». Le rapport souligne les graves conséquences pour les enfants de sanitaires inadaptés, en termes de troubles urinaires, de troubles digestifs notamment, chez des enfants qui, à l'école élémentaire s'abstiennent de fréquenter les toilettes de l'établissement. L'Observatoire considère que « *dans la plupart des cas le nettoyage obligatoire une fois par jour n'est pas suffisant. Dans certaines villes il est effectué au moins deux fois par jour, l'idéal serait qu'il soit réalisé après chaque récréation* ». La mise en œuvre des revêtements et les matériaux employés doivent être prévus pour un nettoyage et une hygiène rigoureux. Or, la liste de répartition des tâches de nettoyage

³⁰ Les missions de l'Observatoire font l'objet de l'article D 239-25 du Code de l'éducation.

³¹ 2007 - [ftp://trf.education.gouv.fr/pub/edutel/syst/ons/sanitaires.pdf](http://trf.education.gouv.fr/pub/edutel/syst/ons/sanitaires.pdf)

pour les écoles élémentaires ne contient pas cette précision et se contente de mentionner que le nettoyage des sanitaires se fait tous les jours (contrairement à la liste concernant les écoles maternelles qui précise plusieurs fois par jour). La mission n'a pu consulter aucun document mentionnant une procédure détaillée de nettoyage et de désinfection des sanitaires.

La Direction des affaires scolaires, comme tout secteur professionnel concerné par la problématique de l'hygiène et du nettoyage, doit mettre en place des mesures de maîtrise des risques en adéquation au milieu concerné et proportionnées aux risques encourus. L'objectif de telles mesures doit être de résumer l'ensemble des procédures à suivre, de s'assurer que ces procédures sont effectivement suivies et de mesurer les écarts sur le terrain entre ce qui est préconisé et ce qui est fait.

● Focus Benchmark/DFPE

Toute une série de documents sur la qualité du nettoyage, destinés à guider tant les prestataires que le personnel œuvrant en régie, ont été élaborés et mis en ligne sur le site Intranet de la DFPE³².

Un plan de nettoyage et de désinfection (PND) a été conçu en s'inspirant des méthodes existant dans l'industrie agroalimentaire et le secteur hospitalier. Il s'agissait de cartographier de manière exhaustive ce qui doit être fait pour s'assurer d'un niveau de nettoyage et d'hygiène optimal, dans une optique de bonnes pratiques.

Le PND définit la fréquence et le mode opératoire des opérations de nettoyage et de désinfection des locaux et du matériel. Il a pour objectif de :

- concourir à l'hygiène générale d'un établissement ;
- maîtriser le niveau de contamination microbienne de l'environnement ;
- maintenir le matériel et l'environnement en bon état ;
- se conformer à la législation en vigueur.

Il comprend :

- un mode opératoire (plan de nettoyage) ;
- un système de traçabilité ;
- une sensibilisation du personnel aux « bonnes pratiques » ;
- un référentiel des produits de nettoyage / désinfection.

Recommandation 26 : Mettre en œuvre des mesures de maîtrise des risques sous la forme d'un plan de nettoyage et de désinfection

La DASCO a indiqué que les préoccupations d'hygiène et de désinfection ne sont pas suffisamment formalisées ni effectives dans les écoles. Elle a exprimé sa volonté de mettre en place un plan de nettoyage et de désinfection en s'inspirant du document élaboré par la Direction des familles et de la petite enfance pour ses établissements à partir des méthodes existant dans l'industrie agroalimentaire et le secteur hospitalier.

L'élaboration de ce plan complétera le dispositif de contrôle de la qualité du nettoyage. Par contre, compte tenu de la densité de l'ensemble des mesures à mettre en œuvre (26 recommandations au total), elle souhaite que le calendrier de mise en place recommandé pour les trois dernières - rentrée 2015 - soit desserré.

³² http://intraparis.dfpe.mdp/DFPE/jsp/site/Portal.jsp?page_id=934

LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation 1 :** Instituer une cellule en charge du nettoyage des locaux scolaires au sein des services centraux de la DASCO, composée d'un cadre A et d'experts des techniques de nettoyage et d'entretien. 42
- Recommandation 2 :** A l'occasion du passage à la catégorie B des chargés de coordination, préciser le rôle et le positionnement de ces agents en indiquant les personnels que les chargés de coordination seraient amenés à encadrer, éventuellement à titre expérimental, en listant de façon détaillée les tâches à accomplir par les chargés de coordination, y compris les nouvelles tâches de contrôle et d'évaluation de la qualité des prestations, et en les évaluant en termes de temps de travail. 45
- Recommandation 3 :** Déterminer et présenter aux intéressés la répartition des responsabilités entre acteurs du processus de nettoyage des écoles..... 47
- Recommandation 4 :** Faire recenser les surfaces et les principales caractéristiques de chacune des écoles, maternelles et élémentaires, par les chargées de coordination, éventuellement appuyées par un prestataire externe, dans la phase de démarrage. . 49
- Recommandation 5 :** Créer une base de données permettant d'accueillir et de piloter le référentiel nettoyage..... 51
- Recommandation 6 :** Créer une *webmap* pour cartographier le processus de déploiement du référencement école par école 51
- Recommandation 7 :** Faire évaluer par chacune des chargées de coordination des CASPE le temps d'entretien global des écoles consécutif aux derniers recrutements (AREM) en le rapportant au besoin réel de nettoyage. 52
- Recommandation 8 :** Clarifier le positionnement des ATEM et AREM dans les tâches et le temps d'entretien des écoles par rapport aux ASEM et ATE. 53
- Recommandation 9 :** Lisser les contrats existants, en partant d'une analyse faite par les chargées de coordination, du temps d'entretien réel nécessaire dans chaque école.. 54
- Recommandation 10 :** Résorber les emplois liés au nettoyage des cours en envisageant plusieurs pistes : réintégrer cette tâche aux fonctions d'entretien des ASEM (les recrutements prévus d'ASEM supplémentaires pourraient faciliter cette évolution) ; ne pas limiter cet entretien au matin (dans de nombreuses villes, il a lieu en fin d'après-midi) ; faire contribuer les gardiens d'école, notamment pour ajuster le nettoyage le matin s'il devait être effectué en fin d'après-midi par des ATE ou des ASEM (dans certaines villes les gardiens participent au nettoyage des écoles) ; faire intervenir la DPE, notamment au printemps et à l'automne, ainsi qu'en période d'intempéries et pour les surfaces atypiques, notamment les contre-allées. 54
- Recommandation 11 :** À partir de l'évaluation précise des besoins, mutualiser et redéployer quand cela est possible les agents entre les écoles. 55

- Recommandation 12 :** Fixer le temps de pause des gardiens dans la journée (durée et horaires) et les tâches d'entretien pouvant leur être confiées, dans le nouveau règlement de service qu'il conviendrait de mettre en vigueur [.....]. 56
- Recommandation 13 :** Etendre la règle de prise des congés mise en place pour les AREM aux autres contractuels ATE en CDD. 57
- Recommandation 14 :** Doter l'ensemble des CASPE d'un outil de gestion prévisionnelle des congés des agents. 57
- Recommandation 15 :** Centraliser la gestion des congés des agents (ATE, ATEM, ASEM, AREM) auprès des chargées de coordination qui valideront les demandes et procéderont aux arbitrages pour assurer la continuité du travail..... 58
- Recommandation 16 :** Faire recenser par les chargées de coordination le besoin de remise en état durant les vacances scolaires des écoles dont elles assurent la supervision, ce recensement devant aboutir à l'élaboration des fiches précises d'entretien (quoi nettoyer, comment, avec combien d'agents et suivant quels protocoles). 59
- Recommandation 17 :** Faire assurer par les chargées de coordination un contrôle rigoureux des remises en état opérées durant les vacances scolaires, cette évaluation devant faire ressortir les points négatifs ou difficultés constatées. 59
- Recommandation 18 :** Créer un point central permettant de mettre à disposition le gros équipement nécessaire aux remises en état en période de congé scolaire..... 59
- Recommandation 19 :** Élaborer un programme d'investissement visant à mécaniser et à industrialiser davantage les processus de nettoyage, en particulier pour le lavage des cours et des circulations extérieures. 61
- Recommandation 20 :** Établir un référentiel des produits d'entretien comprenant non seulement leur nom et leurs caractéristiques mais aussi leur dosage et les conseils d'utilisation. 61
- Recommandation 21 :** Initier un partenariat avec la direction de la propreté et de l'eau pour l'entretien des cours et des contre-allées en période d'intempéries ou pour le nettoyage concernant des surfaces extérieures atypiques. 61
- Recommandation 22 :** Instituer un cycle de formation obligatoire pour les agents avec deux niveaux : nouveaux agents et remise à niveau pour les agents déjà en poste. Le cycle de formation devra cibler en priorité les agents identifiés en difficulté par les coordinatrices. Après formation, un suivi devrait être réalisé par les chargées de coordination sur le terrain pour s'assurer de la bonne appropriation de son contenu par les agents. 63
- Recommandation 23 :** Créer des protocoles de nettoyage pour les différentes zones des écoles maternelles et élémentaires, en particulier s'agissant des sanitaires. Ces

protocoles pourront s'intégrer dans les futurs carnets d'entretien que la DASCO souhaite mettre en place pour les agents. 64

Recommandation 24 : Mettre en place un cycle de contrôle qualité faisant intervenir les différents acteurs (cellule centrale de nettoyage, chargées de coordination, directeurs). Les chargées de coordination assureront un contrôle périodique des écoles de leur secteur en transmettant régulièrement leurs fiches en central. Elles tiendront informé les directeurs de leurs actions correctives. 68

Recommandation 25 : Instituer des fiches de contrôle qualité standardisées pour les chargées de coordination. 68

Recommandation 26 : Mettre en œuvre des mesures de maîtrise des risques sous la forme d'un plan de nettoyage et de désinfection..... 69

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Graphique 1 : Les fonctions de l'ASEM.....	10
Graphique 2 : Organisation du travail des ASEM dans l'amplitude journalière avant ARE	12
Graphique 3 : Organisation du travail des ASEM dans l'amplitude journalière après ARE (lundi et jeudi)	13
Graphique 4 : Organisation du travail des ASEM dans l'amplitude journalière après ARE (mardi et vendredi).....	14
Tableau 1 : Temps d'entretien des ASEM dans l'amplitude journalière	15
Tableau 2 : Compensations nettoyage	17
Tableau 3 : Estimation de la perte ETP en temps d'entretien ASEM	18
Tableau 4 : Evolution de l'effectif ATE en 2013.....	28
Tableau 5 : Estimation du budget nettoyage global et annuel de la DASCO	39
Tableau 6 : Tableau des tâches des chargés de coordination/comparatif inspecteurs DILT	44
Figure 1 : Réseau de nettoyage des écoles.....	47
Tableau 7 : Comparatif des référentiels.....	50
Tableau 8 : Evolution des ATE CDD avant et après ARE	51
Graphique 5 : Effectif de la CASPE 19 pour les maternelles.....	52
Figure 2 : Synthèse sur l'évaluation de l'existant pour le nettoyage durant les vacances	59
Figure 3 : Fiche de contrôle de la DILT	66
Figure 4 : Le cycle qualité	67

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection générale, le rapport provisoire sur le nettoyage des écoles a été adressé à la directrice des affaires scolaires et au directeur des ressources humaines le 23 mai 2014.

Des extraits de ce rapport ont été adressés à plusieurs directions le 23 mai 2014.

Les réponses suivantes ont été adressées à la directrice de l'Inspection générale :

- La direction de la famille et de la petite enfance par une note en date du 3 juin 2014
- La direction des finances par une note en date du 13 juin 2014
- La direction des affaires scolaires par une note en date du 23 juin 2014
- La direction de la propreté et de l'eau par une note en date du 25 juin 2014
- La direction de l'immobilier, de la logistique et des transports par une note en date du 27 juin 2014

La direction des ressources humaines n'a pas fait parvenir de réponse.

Réponse de la direction des familles et de la petite enfance



MAIRIE DE PARIS



Direction des Familles et de la Petite Enfance

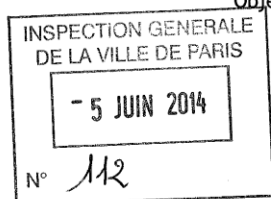
La Directrice

N/Réf. :

Paris, le **- 3 JUIN 2014**

NOTE à l'attention de :

Objet : Rapport provisoire sur l'audit de la fonction de nettoyage des écoles n° 13-21



Par note du 23 mai dernier, vous avez bien voulu m'adresser, à titre confidentiel, un extrait du rapport provisoire établi par l'inspection général sur l'audit de la fonction de nettoyage des écoles.

Je vous informe que ce rapport n'appelle aucune observation de ma part.

94-96, Quai de la Râpée - 75012 PARIS

paris
info Le 3975
Paris.fr
Vous êtes un usager ? Appelez le 3975 ou visitez Paris.fr

Réponse de la direction des finances

MAIRIE DE PARIS



Direction des Finances



D14DF-000716

N/Ref :

Affaire suivie par :

- Bureau du contrôle de gestion

Paris,

le 13 juin 2014

NOTE à l'attention de :

Directrice générale de l'Inspection Générale

Objet :

Réponse au rapport provisoire relatif à l'audit de la fonction nettoyage dans les écoles - n° 13-21

Résumé :

L'extrait de votre rapport relatif à l'audit de la fonction nettoyage dans les écoles, que vous m'avez fait parvenir courant mai, appelle quelques remarques ou corrections. Je vous prie d'en trouver les principaux éléments dans cette note.

En partie introductive, il est fait mention (paragraphe 4) d'un budget annuel pour l'ensemble du nettoyage à la ville d'un montant de 66 M€. Cette donnée apparaît inexacte. En effet, ce chiffrage, issu de l'étude réalisée en 2013 par le Bureau du contrôle de gestion, ne couvre pas l'ensemble des équipements de la ville mais bien un périmètre d'analyse plus restreint (pour exemple, sont exclus de cette étude les écoles maternelles et les collèges, les établissements de l'ASE - aide sociale à l'enfance, le CASVP, les piscines et bains douches...).

Dans cette même partie, il est à signaler que l'étude du BCG faisait état d'un volume de 331 écoles élémentaires dans son périmètre d'analyse, et non de 299 structures comme relevé dans votre rapport.

Au sein du chapitre 2.4.1. de votre extrait (2^{ème} paragraphe), vous faites référence au point de divergence entre la DASCO et la DF en matière de ratio de surfaces nettoyées par ETP. La DASCO y précise que le ratio retenu par la DF (510 m² par ETP) n'est pas une norme mais un constat calculé a posteriori en rapportant le volume total de surface à nettoyer au nombre d'agents en charge de cet entretien. Je vous confirme que ce point de divergence était d'ores et déjà connu lors de la réalisation de l'étude et que ce ratio doit bien être considéré comme un élément de constat. Il permet de disposer d'une référence à comparer au ratio utilisé par la DILT pour sa programmation, cette dernière retenant un ratio de 1 000 m² par ETP pour le nettoyage des locaux qu'elle a en gestion.

La question sous-jacente du paragraphe 2.4.1. est à présent de savoir si le ratio évoqué par la DASCO (770m² par agent, en intégrant dans ce calcul les surfaces des cours et circulations) doit être considéré comme un objectif utile pour la programmation ou s'il s'agit simplement d'un constat à posteriori.

En prolongement de ce point, il est donc à observer (chapitre 2.4.2, paragraphe 1) que le ratio calculé dans l'étude n'est pas utilisé comme norme mais comme facteur d'explication du différentiel de coût avec la DILT (écart de productivité).



- 2 -

Enfin, pour précision, il est à mentionner dans le paragraphe 3 de ce même chapitre, et pour faire écho à ma première remarque, que la DASCÔ représente à elle seule 50% des dépenses de nettoyage « étudiées ».

Mes services et moi-même restons à votre disposition autant que de besoin pour toute précision complémentaire.

Directeur des Finances

Réponse de la direction des affaires scolaires

MAIRIE DE PARIS



Direction des Affaires Scolaires

Sous-direction des Ecoles



Paris,

le 23 juin 2014

NOTE à l'attention de :

Directrice de l'Inspection générale

Objet :

Rapport provisoire sur l'audit de la fonction de nettoyage des écoles

P.J. : 1

Nature de la sollicitation du destinataire in fine de la note :

Note d'analyse avant rapport définitif

Résumé : éléments d'observations sur le rapport provisoire d'audit de la fonction nettoyage des écoles.

Par note en date du 23 mai 2013, vous avez bien voulu me transmettre le rapport provisoire sur l'audit de la fonction de nettoyage des écoles.

Ce rapport permet d'avoir une vue complète et détaillée sur cette problématique et apporte des éléments intéressants de benchmark sur les pratiques d'autres collectivités territoriales.

Vous voudrez bien trouver ci-joint une annexe commentant les recommandations émises dans le rapport provisoire.

Directrice des Affaires Scolaires

Avis de la DASCO sur les recommandations de l'IGVP : audit de la fonction nettoyage des écoles

1) Recommandation n°1 : Instituer une cellule centrale en charge du nettoyage des locaux scolaires au sein des services centraux de la DASCO, composée d'un cadre A et d'experts techniques (fin 2014).

L'IGVP préconise la création de cette cellule afin de piloter la fonction nettoyage et mener à bien le processus de professionnalisation du nettoyage des locaux (création d'un référentiel déclinant l'ensemble des besoins de nettoyage, réflexion sur les modèles d'organisation, élaboration d'un contrôle qualité,...).

Avis DASCO : création de cette cellule en cours à la sous-direction des écoles avec le recrutement d'un chargé de projet « ménage » et de deux experts du nettoyage de locaux (niveau technicien des services opérationnels).

2) Recommandations n°2 et 3 : préciser le rôle et le positionnement des chargées de coordination et présenter aux intéressés la répartition des responsabilités entre acteurs du processus de nettoyage des écoles (fin 2014).

L'IGVP considère qu'il convient de lever les ambiguïtés sur le positionnement des chargés de coordination (a fortiori si elles accèdent à la catégorie B) : quel rôle en matière d'encadrement des personnels de ménage, de contrôle et d'évaluation de la qualité du nettoyage des locaux ? Quelle répartition des responsabilités avec le directeurs d'école ?

Avis DASCO : la fiche de poste des chargées de coordination en catégorie B est en cours de rédaction. Elle sera discutée ensuite avec les organisations syndicales. Comme l'indique la description des missions du corps des techniciens des services opérationnels, leur positionnement en catégorie B induit un rôle d'encadrement. La fiche de poste devra notamment préciser le « périmètre » de cette autorité (cf organisation mise en place par la ville de Lyon). Le rôle des directeurs d'école devra être redéfini, précisé et clarifié.

3) Recommandation n°4 : faire recenser les surfaces et les principales caractéristiques de chacune des écoles par les chargées de coordination, éventuellement appuyées par un prestataire externe, dans la phase de démarrage (fin 2014).

Le recensement des besoins pourrait être effectué école par école par les chargées de coordination (surface des locaux à nettoyer, éléments structurels, nature des sols, etc...) afin de constituer un référentiel pour chaque école (carnet d'entretien). L'IGVP suggère une expérimentation sur quelques écoles avant de conduire un recensement à plus grande échelle.

Avis DASCO : Accord de principe sur la recommandation. A organiser avec les chargées de coordination qui auront sans doute besoin d'une formation (méthodologie). Ce travail permettra constitue un préalable à la création du référentiel nettoyage. Il existe aujourd'hui pour un nombre limité d'écoles.

4) Recommandations n°5 et 6 : créer une base de données permettant d'accueillir et de piloter le référentiel nettoyage (fin 2015) et créer une webmap pour cartographier le processus de déploiement du référencement école par école (fin 2014).

L'IGVP considère que la DASCO doit se doter un nouvel outil informatique pour recueillir et traiter les données du recensement devant être effectué, la base écoles ne constituant pas un outil adéquat (technologie obsolète, base non mise à jour et incomplète). La DASCO pourrait s'inspirer du référentiel central utilisé par la DILT (outil Excel).

Avis DASCO : confirmation du besoin d'un outil informatique métier (surface, équipements, produits, rendement horaire au m², rendement pondéré, ...). Etude à engager par cellule centrale une fois celle-ci constituée. En ce qui concerne la mise en place d'une Webmap pour suivre, école par école, l'avancement des recensements effectués, un travail collaboratif sera engagé avec la DSTI dès que le processus de recensement aura été engagé.

5) Recommandation n°7 : faire évaluer par les chargées de coordination le temps d'entretien global des écoles consécutif aux derniers recrutements (AREM) en le rapportant au besoin réel de nettoyage (fin 2015).

L'évolution des effectifs d'ATE en CDD montre que le besoin d'entretien a été couvert par le recrutement de contractuels à temps incomplet. Cependant, ce recrutement n'a pas été fait après détermination d'un besoin de nettoyage précis mais au fur et à mesure des manquements constatés. Des excédents d'heures pourraient donc exister dans certaines écoles.

Avis DASCO : L'évaluation des besoins réels pour chaque école ne peut être réalisée sans le recensement et la création des outils, mentionnés aux points 5 et 6. Elle passe également par la création du référentiel et nécessite l'expertise technique de la cellule centrale en cours de recrutement. Cette cellule devra former les chargées de coordination à ce type d'évaluation.

6) Recommandations n° 8 et 9 : clarifier le positionnement des ATEM et AREM dans les tâches et le temps d'entretien des écoles par rapport aux ASEM et ATE, et lisser les contrats existants en partant d'une analyse du temps d'entretien réel nécessaire dans chaque école (fin 2015)

L'IGVP indique que la DASCO a recours à des agents contractuels pour des besoins correspondant en réalité à un déficit structurel d'heures de ménage. Ces besoins devraient être couverts par des ATE titulaires.

Avis DASCO : Des grilles de tâches détaillées existent pour les ASEM, les ATE et les compléments ménage (grilles annexées aux règlements de service). Parallèlement, la fiche de poste des AREM détaille partiellement le contenu des tâches de ménage que ces agents doivent effectuer ; une partie des tâches à réaliser est ainsi fixée au niveau de l'école pour laisser plus de souplesse à l'organisation, en fonction de la taille de l'école ou encore du taux d'occupation des locaux.

La clarification préconisée par l'IGVP implique donc une répartition des tâches d'entretien entre les agents pour chaque école pour chaque jour de la semaine. La réalisation de ce travail de clarification

et le lissage des contrats devront être effectués en corrélation avec l'évaluation des besoins réels pour chaque école (cf. recommandation n°7).

7) Recommandation n° 10 : résorber les emplois liés au nettoyage des cours en envisageant d'autres pistes pour assurer cette prestation (2015).

En ce qui concerne le nettoyage des cours, l'IGVP évoque plusieurs pistes destinées à résorber les emplois consacrés à cette tâche, dans la mesure où ce nettoyage est réalisé par des agents contractuels en CDD.

Avis DASCO : La solution la plus simple au plan pratique et la moins onéreuse consisterait à faire nettoyer les cours d'école le soir et non le matin. Cette solution risque cependant de se heurter au refus des directeurs d'école qui invoquent des raisons de sécurité (avéré ou non). Les autres pistes évoquées présentent toutes un risque (social avec les ASEM ou les gardiens) ou opérationnel (nettoyage par la DPE qui ne serait pas quotidien).

8) Recommandation n° 11 : à partir de l'évaluation précise des besoins, mutualiser et redéployer quand cela est possible les agents entre les écoles (fin 2015).

Avis DASCO : cf points 5 et 6.

9) Recommandation n° 12 : fixer le temps de pause des gardiens dans la journée et les tâches d'entretien pouvant leur être confiées dans le nouveau règlement de service qu'il conviendrait de mettre en vigueur

Avis DASCO : refonte du règlement de service des gardiens envisageable après discussion avec les organisations syndicales et présentation au CT de la direction.

10) Recommandation n° 13 : étendre la règle de la prise des congés mise en place pour les AREM aux ATE contractuels.

Avis DASCO : de nouveaux types de contrats destinés à l'ensemble des agents en CDD seront mis en œuvre à la rentrée 2014, ils incluent la règle de prise de congés mise en place pour les AREM.

11) Recommandations n° 14 et 15 : doter l'ensemble des CASPE d'un outil de gestion prévisionnelle des congés des agents (fin 2015) et centraliser la gestion des congés (ASEM, ATE, ATEM et AREM) auprès des chargés de coordination qui valideront les demandes et procéderont aux arbitrages pour assurer la continuité du travail (rentrée 2015).

Avis DASCO : Accord de principe sur ces recommandations. A organiser avec les chargées de coordination qui auront sans doute besoin d'une formation (méthodologie). Un outil (sous excel) existe déjà dans une circonscription, son déploiement sur les autres circonscriptions va être examiné.

Par ailleurs, le fait d'étendre la règle de la prise des congés mise en place pour les AREM à l'ensemble des ATE contractuels en CDD, simplifient déjà grandement la gestion des congés.

- 12) Recommandation n° 16 et 17 : faire recenser par les chargés de coordination le besoin de remise en état et de nettoyage pendant les vacances scolaires des écoles dont elles assurent la supervision (fin 2015) et leur faire contrôler les remises en état opérées durant les vacances scolaires (fin 2015).**

Avis DASCO : le besoin de nettoyage doit être évalué sous tous ses aspects, et quel que soit la période de réalisation (temps scolaire ou vacances). Les différents temps ne peuvent être dissociés, dans la mesure où ils ont tous un impact sur l'allocation des moyens. Ce point sera donc intégré dans le référentiel.

- 13) Recommandation n° 18 : créer un point central permettant de mettre à disposition le gros équipement nécessaire aux remises en état en période de congé scolaire (rentrée 2015)**

Avis DASCO : La création d'une plate-forme logistique centrale qui regrouperait l'ensemble du gros équipement et la faisabilité d'une mutualisation de ces matériels entre les écoles doivent être étudiées de manière approfondie (quels matériels, quelles rotations, quels moyens de transport, quel temps d'utilisation...).

- 14) Recommandation n° 19 : faire une programmation précise pour le nettoyage des vitres devant être assuré avant la rentrée scolaire (rentrée 2015).**

Avis DASCO : le nettoyage des vitres est externalisé depuis de nombreuses années. Le marché actuel prévoit 1 nettoyage par an et par école, mais compte tenu des contraintes financières, cette prestation minimale n'est pas toujours atteinte. Dans ces conditions, établir une programmation précise des opérations devant être assuré avant la rentrée scolaire apparaît problématique. Les critères de choix (parmi les 662 écoles) seraient difficiles à établir.

- 15) Recommandation n° 20 : élaborer un programme d'investissement visant à mécaniser et à industrialiser davantage les processus de nettoyage, en particulier pour le lavage des cours et des circulations extérieures (rentrée 2015).**

Avis DASCO : Le renforcement des équipements constitue une priorité afin de réduire la pénibilité des tâches et améliorer les performances. Après une première série d'achats de souffleuses à feuilles, un nouveau marché est en cours de passation afin d'achever l'équipement des écoles et assurer la maintenance des matériels. La future cellule centrale prendra en charge l'élaboration de ce nécessaire programme d'industrialisation.

- 16) Recommandation n° 21 : établir un référentiel des produits d'entretien comprenant non seulement leur nom et leurs caractéristiques mais aussi les dosages et les conseils d'utilisation (fin 2014).**

Avis DASCO : ce point fera également partie des missions confiées à la cellule centrale ; par contre, l'échéance de fin 2014 ne paraît pas tenable eu égard au nombre de missions que cette cellule devra traiter dès son entrée en fonction, prévue pour septembre 2014. Proposition : rentrée 2015.

- 17) Recommandation n° 22 : initier un partenariat avec la DPE pour l'entretien des cours et des contre-allées en période d'intempéries et pour le nettoyage concernant les surfaces extérieures atypiques (rentrée 2015).**

Avis DASCO : Pas d'observation. La DASCO prendra contact avec le service du nettoyage pour étudier les possibilités et les conditions d'intervention des équipes de la DPE.

- 18) Recommandation n° 23 : instituer un cycle de formation obligatoire pour les agents à 2 niveaux : nouveaux agents et remise à niveau des agents déjà en poste et contrôle sur le terrain par les chargées de coordination de la bonne appropriation de la formation reçue (rentrée 2015).**

Avis DASCO : Accord de principe. Les formations initiales obligatoires déjà en place (3 jours pour les ATE titulaires nouvellement recrutés) doivent être ouvertes aux agents contractuels à temps incomplet, dans un format qui reste à définir. Un cycle de formation continue peut effectivement être rendu obligatoire.

- 19) Recommandation n° 24 : créer des protocoles de nettoyage pour les différentes zones des écoles, notamment pour les sanitaires et intégrer ces protocoles dans les futurs carnets d'entretien (fin 2015).**

Avis DASCO : accord de principe, fait partie du référentiel à créer.

- 20) Recommandations n°25 et 26 : mettre en place un cycle de contrôle qualité faisant intervenir les différents acteurs (cellule centrale, chargées de coordination, directeurs) et instituer des fiches de contrôle qualité standardisées pour les chargées de coordination (rentrée 2015).**

Avis DASCO : La mise en place d'un contrôle qualité du nettoyage dans les écoles est en effet nécessaire.

- 21) Recommandation n° 27 : mettre en œuvre des mesures de maîtrise des risques sous la forme d'un plan de nettoyage et de désinfection (rentrée 2015).**

Les préoccupations d'hygiène et de désinfection ne sont pas suffisamment formalisées ni effectives dans les écoles. La DASCO doit mettre en œuvre un plan de nettoyage et de désinfection. Elle peut s'inspirer du document élaboré par la DFPE pour les établissements de la petite enfance à partir des méthodes existant dans l'industrie agroalimentaire et le secteur hospitalier.

Avis DASCO : L'élaboration du PNB complétera le dispositif de contrôle de la qualité du ménage (point 20). Par contre compte tenu de la densité de l'ensemble des mesures à mettre en œuvre (27 recommandations au total), le calendrier de mise en place recommandé pour les 3 dernières – rentrée 2015 – pourrait être desserré.

Réponse de la direction de la propreté et de l'eau

MAIRIE DE PARIS



Direction de la Propreté et de l'Eau

Affaire suivie par :

PARIS, le : 25 JUIN 2014

Note à l'attention de :

Directrice de l'Inspection Générale de la Ville de Paris

Objet :

Rapport provisoire de l'Inspection Générale sur l'audit de la fonction de nettoyage des écoles.

Nature de la sollicitation du destinataire in fine de la note

Note d'analyse pour information

Résumé : En réponse à la saisine du 23 mai dernier de l'Inspection Générale, la Direction de la Propreté et de l'Eau fait part de ses observations sur le rapport provisoire établi par l'Inspection Générale relatif à l'audit de la fonction de nettoyage des écoles.

La présente note fait suite à la transmission par l'Inspection Générale, à la date du 23 mai 2014, d'un extrait du rapport provisoire concernant « l'Audit de la fonction de nettoyage des écoles ». Cet extrait de 6 pages (non numérotées) ne concerne pas spécifiquement le STPP (Service Technique de la Propreté de Paris) puisqu'il traite également des prestations de ménage réalisées par les agents de la DASCO. Il préconise toutefois dans la recommandation 22 un partenariat DASCO/DPE (page 3), ainsi qu'une intervention unilatérale du STPP dans la recommandation 10 (page 5).

Après analyse de cet extrait de rapport, vous trouverez ci-après les remarques et commentaires de la DPE.

En remarque préliminaire, la DPE note que la date de remise du rapport, le 23 mai 2014, a immédiatement suivi la seule et unique rencontre sollicitée par l'inspectrice en charge de l'étude, avec la cheffe du Service Technique de la Propreté de Paris. Cette entrevue succincte d'une demi-heure, le 22 mai 2014, a consisté à présenter au STPP les conclusions de l'étude et non pas à un véritable échange sur l'expertise propreté du STPP appliquée à la problématique du nettoyage des cours d'école.

Lors de cette entrevue, le STPP a toutefois exposé ses contraintes d'organisation avec l'objectif de permettre d'approfondir l'étude dans le mesure où l'une des principales recommandations du rapport semble être, en l'état, l'intervention du STPP dans le nettoyage des cours d'écoles parisiennes au printemps, en été, et lors d'intempéries. Seul le paragraphe 3.3.1 en dernière page reprend certains éléments qui semblent issus de la rencontre avec le STPP mais qui apparaissent comme « un ajout » sans lien avec ce qui précède dans le rapport.

1 – L'avis de la DPE sur la méthodologie

La forme de l'extrait transmis à la DPE ne permet pas de comprendre l'articulation avec la réflexion globale menée, les différentes parties de cet extrait apparaissant déconnectées les unes des autres. Ainsi, les recommandations 20, 21 et 22 explicitées page 3 précèdent-elles la recommandation 10 située en page 5 qui reprend pourtant en substance la proposition 22 à savoir « l'intervention des agents du STPP dans le nettoyage des cours et des contre allées en périodes d'intempérie et pour les surfaces atypiques ».

103, avenue de France - 75639 PARIS Cedex 13

Toute l'Info sur la ville !

paris
info Le 3975
Paris.fr
*C'est d'un appel local à partir d'un poste fixe sans surcoût pour votre opérateur



En l'état, l'extrait de rapport transmis laisse à penser que la problématique de nettoyage des cours a été appréhendée du seul point de vue de la DASCO et devrait incomber au STPP à la seule raison que ce nettoyage génère trop de contraintes pour les personnels de cette direction. Ce transfert de prestation préconisé dans le rapport, ne fait l'objet d'aucun chiffrage ou estimation en termes de temps passé ou d'effectifs à mobiliser.

Le rapport précise en page 1 que « le nettoyage des écoles représente la première action de nettoyage de la collectivité parisienne; pour les seules écoles élémentaires, plus de 550 000m² sont nettoyés, hors cours ». Je tiens à préciser que l'entretien de l'espace public parisien par les agents de la DPE avec 105 km² à entretenir quotidiennement, dont 2 900 km de trottoirs, représente la principale action de nettoyage pour la collectivité parisienne. Il conviendrait sans doute de préciser que le nettoyage des cours d'écoles représente le premier poste de nettoyage en intérieur (hors espace public).

Le rapport s'appuie sur la visite approfondie de seulement 3 écoles sur les 663 écoles parisiennes et sur un benchmark auprès de la Ville de Bondy qui compte 26 écoles, dont la typologie et la taille ne sont pas précisées.

Il nous apparaît délicat de pouvoir tirer des enseignements généraux sur le nettoyage des cours sur la seule base de ces 3 visites approfondies. De même, la mise en exergue des méthodes utilisées par la Ville de Bondy qui fait appel ponctuellement aux agents du service des espaces verts (et non pas de la propreté) pour assurer une intervention saisonnière, ne nous paraît pas suffisamment probante en terme d'échelle pour en tirer également des enseignements au niveau de la collectivité parisienne avec 663 établissements.

2 – L'avis de la DPE sur les recommandations.

2 – 1 : La responsabilité juridique des agents

En préalable à l'examen des possibilités techniques d'intervention, la DPE appelle, pour la bonne forme, l'attention sur la notion de responsabilité liée à l'intervention de ses agents dans des zones non situées sur l'espace public.

2 - 2 : Le nettoyage dans les cours d'écoles avant l'arrivée des élèves

La DPE intervient quotidiennement aux abords des écoles avant l'arrivée des élèves sur l'ensemble des arrondissements. Cette tâche constitue une priorité des plans de propreté décidés en concertation avec les Mairies d'arrondissement dans le cadre du copilotage au même titre que d'autres « point noirs de malpropreté » sur chaque arrondissement. Le rapport préconise (en page 6) que les agents de la DPE « puissent intervenir dans les cours avant l'arrivée des élèves ». Comme indiqué précédemment, les agents de la DPE se consacrent dès 06h00 au traitement des priorités (dont les abords des écoles) et ne sont donc pas disponibles pour effectuer des tâches de propreté dans les cours d'écoles, au détriment de leurs missions d'entretien de l'espace public sur les mêmes créneaux horaires.

2 - 3 : Le nettoyage des surfaces atypiques :

Le rapport préconise que la DPE prenne en charge le nettoyage de surfaces atypiques notamment des contre-allées privées aux abords des écoles.

Si ces contre-allées sont effectivement privées, il n'entre pas dans le champ de compétence de la DPE de le nettoyer et il convient alors que la DASCO se rapproche de la Direction de l'Urbanisme pour identifier les propriétaires de ces contre-allées pour les mettre en demeure de procéder au nettoyage.

Si ces contre-allées sont dans l'espace public, alors elles doivent déjà bénéficier d'un entretien par la DPE dans le cadre de leurs interventions quotidiennes aux abords des écoles comme mentionné précédemment.

Ce point a déjà été explicité en ces termes par le STPP lors de la rencontre du 22 mai 2014, le seul exemple cité à cette occasion par l'inspectrice, celui de l'école située 132, rue d'Aubervilliers (19^{ème}), semblant relever du premier cas de figure (voirie privative appartenant au bailleur social).

2 - 4 : Les interventions au printemps et à l'automne, ainsi qu'en périodes d'intempéries

A la lecture du rapport, notamment les recommandations 10 et 22, deux difficultés majeures pour les agents de la DASCO semblent apparaître : le nettoyage de souillures saisonnières (déjections de pigeons ramiers, feuilles) et lors d'intempéries (neige, verglas). Le rapport préconise donc de faire intervenir la DPE au printemps et à l'automne, ainsi qu'en période d'intempéries.

Lors des épisodes de neige et verglas, les agents du STPP sont entièrement mobilisés pour le salage de points stratégiques sur l'espace public pour la sécurité des piétons (passages piétons, escaliers, accès aux bouches de métro, abris bus, ponts et emplacements où se tiennent des marchés alimentaires). Ils ne peuvent donc pas être mis à disposition de la DASCO pour effectuer le salage préventif des cours d'écoles. La DASCO comme l'ensemble des autres directions de la Ville de Paris, est responsable du salage préventif de ses établissements. A cette fin, chaque été, la DPE adresse un courrier à l'ensemble des directions afin qu'elles fassent part de leurs besoins en sel et sable pour la saison hivernale. La DASCO dispose donc de sel et sable pour procéder au traitement préventif de ses cours d'écoles et accès aux différents établissements. Le rapport mentionne que les agents de la DASCO doivent saler des surfaces importantes sans équipement pour porter les sacs de sel ou sable. Pour pallier cette difficulté, il peut être suggéré à la DASCO d'équiper ses personnels avec des épandeurs manuels, légers et facilement manipulables par une seule personne. Cet outil qui est utilisé par les agents de la DPE sur l'espace public permet de saler de grandes surfaces en réduisant considérablement la pénibilité de cette tâche.

En ce qui concerne la problématique des feuilles à l'automne, les équipes de la DPE sont également fortement mobilisées sur l'espace public pour le ramassage de ces feuilles et comme pour les périodes de neige et verglas, elles ne peuvent pas être mises à disposition de la DASCO pour effectuer le ramassage des feuilles dans les écoles. La DPE avait déjà été sollicitée par la DASCO sur ce sujet et avait apporté son expertise technique lors de l'achat de souffleuses par la DASCO pour le traitement des cours d'école. La DASCO s'est alors orientée vers un modèle électrique à main, plus léger, facilement manipulable par les personnels chargés de l'entretien des écoles et parfaitement adapté pour le traitement des feuilles dans les cours d'école. La DPE a aussi participé à la formation des agents de la DASCO pour la manipulation de ces souffleuses. A ce jour, la direction des achats relance d'ailleurs un marché spécifique pour l'achat de souffleuses électriques à main pour le compte de la DASCO. Il est expressément indiqué dans le cahier des charges que ces matériels vont être utilisés par des agents techniques des écoles (ATE), public majoritairement composé de femmes de plus de 50 ans, dont la formation à l'utilisation des souffleuses est incluse dans le cadre du marché. Dans ces conditions, il est demandé que ces souffleuses à mains à batterie dorsale soient légères, pratiques et rapidement utilisables. Ces matériels devraient donc permettre à la DASCO de traiter ses cours d'écoles avec son personnel à l'automne.

En ce qui concerne les fientes de pigeons, seules des prestations de lavage haute pression sont efficaces, ce qui suppose qu'un engin puisse accéder aux cours concernées, ce qui n'est sans doute pas le cas pour de nombreuses écoles. Pour ce type de souillures sur l'espace public, la DPE a recours à un prestataire utilisant des engins à gabarit réduit de largeur maximale 1,50 m. Le marché est en cours de renouvellement et il est prévu de pouvoir commander des prestations ponctuelles. Il pourrait alors être envisagé d'ouvrir un droit de tirage à la DASCO si elle souhaite bénéficier ponctuellement de ce type de prestations.

J'ajoute que d'une manière générale, la DPE doit faire face à une forte augmentation de ses charges sur l'espace public sans, pour l'heure, bénéficier de mise à disposition de moyens supplémentaires. Dans un contexte très contraint, toute nouvelle expérimentation, hors champ d'action de la Direction, doit être envisagée avec la plus grande prudence.

Tels sont les éléments que je souhaitais porter à votre connaissance.

Directeur de la Propreté et de l'Eau

Réponse de la direction de l'immobilier, de la logistique et des transports

MAIRIE DE PARIS



Direction de l'Immobilier, de la
Logistique et des Transports

La Directrice

Paris, le

27 JUIN 2014

NOTE à l'attention de :

Directrice de l'Inspection Générale



Objet : Rapport provisoire sur l'audit de la fonction de nettoyage des écoles.

CONFIDENTIEL

Vous m'avez transmis le 23 mai dernier un extrait du rapport provisoire sur l'audit de la fonction de nettoyage des écoles.

Cet extrait n'appelle pas d'observation de ma part.

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Lettre de mission
- Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées
- Annexe 3 : Exploitation statistique des réponses aux questionnaires de la mission d'appui ARE de l'IGVP
- Annexe 4 : Processus des actions de nettoyage dans les écoles maternelles et élémentaires après ARE
- Annexe 5 : Analyse des statistiques du service municipal d'actions de salubrité et d'hygiène (SMASH) concernant les écoles

Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à la communication des documents administratifs, celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.