



RAPPORT L'ABSENTEISME AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PARISIENNE

- Novembre 2008 -

Rapporteurs :

..... , inspectrice générale,
..... , chargée de mission,
..... , attaché principal

Le Maire de Paris
07-17

25 MAI 2007

NOTE

à l'attention de

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

Je souhaite qu'une mission d'étude et d'évaluation soit engagée par l'Inspection générale sur le phénomène de l'absentéisme au sein de l'Administration de la Ville et du Département de Paris.

Comme dans toute grand service public, ce phénomène recouvre des réalités bien différentes liées aux caractéristiques de l'institution et de son organisation. Ainsi l'administration de la Ville de Paris se caractérise par une grande diversité des métiers et des organisations de travail.

Les tendances récentes confirment une certaine détérioration de la présence au travail, à l'échelle globale de la Ville et du Département dont il convient de rechercher les causes, afin de définir des voies d'action, au bénéfice de la qualité du service public parisien et des personnels eux-mêmes.

Vous dresserez un état des lieux précis de ce phénomène et des différents facteurs qui en sont à l'origine. Je souhaite que votre analyse soit enrichie par des comparaisons avec d'autres collectivités et organismes publics tant au titre des constats que des réponses apportées au sein de ces institutions.

Au cours de cette mission, je souhaite que vous recueilliez l'avis des représentants des organisations syndicales de la Ville et du Département.

Sur ces bases, votre rapport, qui me sera remis au plus tard début 2008, comportera des propositions d'action de nature à contenir et diminuer le taux d'absentéisme.

Dans cette mission vous recevrez bien entendu le soutien du Secrétaire Général et du Directeur des Ressources Humaines.

Très cordialement



Bertrand DELANOË

Note de synthèse

L'ABSENTEISME AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PARISIENNE - novembre 2008 -

Une situation globale peu éloignée de la moyenne nationale....

Avec un million de journées d'absence enregistrées chaque année depuis 2005, la commune et le département de Paris présentent un taux d'absentéisme pour raisons de santé (maladie ordinaire, longue et grave maladie, longue durée, accident du travail et maladie professionnelle, maternité), proche de celui de la fonction publique territoriale : 9% à Paris en 2007, soit 0,6 points de plus que les autres collectivités locales, différentiel stable en moyenne depuis 2002. Toutefois, les absences pour maladie ordinaire et accident du travail sont en augmentation à Paris : +7% pour la maladie en 2007 par rapport à 2006 et +19% pour les accidents du travail et de trajet entre 2002 et 2007.

En 2007, les journées d'absence pour motifs de santé ont représenté un manque de 4 294 agents équivalents temps plein, qui peuvent être valorisés à hauteur de 160 millions d'euros, soit 3% du budget de fonctionnement de la Ville.

Cet absentéisme, qui représente en moyenne 20 jours par agent et par an, s'ajoute aux jours de congés statutaires (104 jours de week-end + 9 jours fériés + 33,6 jours de congés annuels et bonifiés + 20,4 jours de RTT = 167 jours en 2007) soit un total annuel de 187 jours. Désormais moins d'un jour sur deux est passé sur le poste de travail.

.....mais qui présente des caractéristiques plus marquées chez certaines catégories de personnel....

De manière générale le taux d'absentéisme sur lequel on peut agir, dit « compressible » (maladie ordinaire, accident du travail et absence injustifiée) est de 5,7%, soit en moyenne 12 jours d'absence et 2 arrêts par agent et par an.

Il diminue avec l'âge, même si la durée des absences s'allonge. De même, le taux d'absence décroît avec l'ancienneté. Les non titulaires sont moins absents que les titulaires. Les agents habitant Paris sont moins absents que les banlieusards, eux mêmes moins absents que les agents résidant en province. Enfin, les femmes sont un peu moins absentes (d'un demi point) que les hommes, mais cela est dû au fait qu'elles sont peu représentées dans la filière ouvrière, où les absences sont nombreuses.

Le critère de la catégorie professionnelle est le plus discriminant : les agents de catégorie C, avec un taux d'absence « compressible » de 6,9% sont quatre fois plus absents que les agents de catégorie A (1,7%), la catégorie B étant intermédiaire (3,1%).

....avec des situations contrastées entre les différentes directions de la Ville....

5 directions (la DGIC/DICOM, la DALIAT, la DFPE, la DASCO et la DPE), qui regroupent un peu plus de la moitié des effectifs, totalisent près des 2/3 des arrêts maladie.

4 directions (la DPP, la DALIAT, la DEVE et la DPE), qui comptent un peu moins du tiers des effectifs, représentent près des 2/3 des arrêts pour accident du travail.

Si toutes ces directions dépassent les 5,7% du taux moyen d'absence « compressible » de la commune et du département, le maximum est atteint à la DPE avec un taux de plus de 9%. A noter que si l'on compte également les autres absences pour raisons de santé, et donc les congés de maternité, la DFPE rejoint la DPE avec un taux d'absentéisme global qui avoisine les 11%.

....qui deviennent franchement préoccupantes pour certains métiers dans certains services.

C'est notamment le cas des adjoints administratifs du 3975 et des standards, des fossoyeurs du cimetière de Pantin, des agents techniques de la petite enfance et des éboueurs, mais aussi, dans une moindre mesure, des agents techniques des écoles ou des adjoints techniques de certains établissements de la DJS.

On constate en effet que, dans les équipes, au-delà d'un certain taux d'absentéisme, les absences engendrent des absences, soit parce que les agents présents ne peuvent plus assumer la charge de travail, soit parce que l'impunité dont jouissent les absents rend l'absentéisme contagieux.

Pour comprendre les raisons de l'absentéisme à la Ville de Paris, il convient d'écouter les agents.

Plus de 200 agents, appartenant aux directions et aux métiers les plus touchés par l'absence au travail, et représentatifs de leur composition, ont été entendus, pour moitié dans des entretiens individuels et pour le reste dans des groupes de « résonance » ou des groupes de travail avec l'encadrement. Leur parole est restituée dans le rapport, selon les verbatim (recueillis par le consultant extérieur chargé de cette phase de l'étude) illustrant le mieux les facteurs de risque principaux.

Ainsi il ressort essentiellement **le défaut de reconnaissance** par l'encadrement, les élus et plus généralement l'institution, de l'agent en tant qu'individu, de son travail (savoir-faire et investissement) et de ses résultats. Sont aussi soulignés l'absence de prise en compte et de gestion des compétences et **le manque de possibilités d'évolution professionnelle**. Enfin **les conditions de travail**, pénibilité physique et charge psychologique, **restent à améliorer**.

Plus ponctuellement on trouve le thème de **l'organisation du travail**, à traiter autour d'un projet partagé, et également celui de **l'aménagement du temps de travail**, pour une meilleure adéquation des présences avec la charge de travail. **Le sentiment de fierté et d'utilité** doit être reconquis par une meilleure définition des fonctions, pour les agents d'accueil et de surveillance en particulier.

Enfin, dans les cas les plus aigus (3975 et ateliers de la propreté), le facteur **relations et ambiance** est cité, là où la restauration d'une véritable **autorité managériale** est nécessaire.

Mener une politique de bien-être au travail en direction des agents pour obtenir un meilleur service rendu au public,

tel est le sens des préconisations de l'Inspection générale pour donner (ou redonner) aux agents l'envie d'aller travailler, privilégiant trois pistes principales :

- 1 – **renforcer la reconnaissance dans toutes ses dimensions** (sensibilisation de l'encadrement, pratique d'entretiens au retour des absences, organisation d'une communication interne et externe qui valorise le travail des agents);
- 2 – **donner des perspectives (d'évolution, de mobilité, de reconversion) aux agents**, par la mise en place d'une gestion des compétences s'appuyant sur des entretiens d'évaluation et de progrès renouvelés, **et un sens à leur travail** en bâtissant, conformément aux orientations politiques données, des projets d'amélioration du service rendu, et ce à partir des réflexions des unités de terrain;
- 3 – **réduire la pénibilité des tâches** par l'adoption de cahiers des charges « conditions de travail des agents » à respecter dans la construction et la réhabilitation des établissements **et surveiller la santé au travail** avec une attention particulière portée très en amont aux agents souffrant d'usure professionnelle.

Pour **plus d'équité de traitement**, à laquelle les agents sont très attachés, il faut également **réviser l'organisation pour aménager le temps de travail** en fonction des cycles de charge, mais aussi **mieux prendre en compte la manière de servir et réprimer les abus** (contrôle ciblé des arrêts, enregistrement systématique de l'absence injustifiée, traduction rapide devant le conseil de discipline)

Enfin, dans un contexte ressenti de tension sur les effectifs, il convient de s'attacher à gérer ceux-ci au plus près des autorisations budgétaires par un recrutement continu et bien anticipé, tout en améliorant l'accueil et l'accompagnement des jeunes générations dans leurs premières années d'expérience professionnelle (développement d'un tutorat valorisé).

Pour obtenir des résultats durables, le préalable indispensable est **l'annonce d'une volonté politique de prévenir les risques de l'absentéisme**, qui doit se traduire immédiatement par **la désignation d'un chef de projet** auprès de la Secrétaire générale, chargé de susciter et coordonner les plans d'action, **la diffusion des chiffres de l'absentéisme** favorisant une prise de conscience collective, et **le lancement d'une concertation** sur ce thème **ouverte à toutes les organisations syndicales**.

SOMMAIRE

Introduction	3
1. La situation générale – Ville de Paris (commune et département de Paris)	7
2. La situation des directions étudiées	25
2.1 La DDATC – Les mairies d’arrondissement (la mairie du 12ème)	27
2.2 La DASCO – Les établissements scolaires du 10ème arrondissement	39
2.3 La DJS – Les piscines (Reuilly, Dunand)	49
2.4 La DGIC – Le 3975 et les standards	61
2.5 La DEVE – Les cimetières (le cimetière de Pantin)	73
2.6 Les AAS – Les agents d’accueil et de surveillance de la DEVE et de la DPP	83
3. La situation des deux directions les plus affectées	99
3.1 La DFPE (commune) – les crèches	101
3.2 La DPE – Les éboueurs et chefs d’équipe du nettoyage	109
Préconisations	121
Liste des sigles	
Liste des personnes rencontrées	
Procédure contradictoire	

Introduction

Les enjeux de la mission confiée à l'inspection sont à la fois **économiques** et **sociaux** mais aussi **politiques**, car c'est la qualité du service rendu au public qui est in fine affectée :

- économiques car **le poids du budget personnel est prépondérant** (1,934 milliards, soit près de 35% de la dépense de fonctionnement votée pour 2008) et le coût direct des journées perdues du fait de l'absentéisme s'est élevé à 4294 équivalents temps plein en 2007, dont plus de la moitié au titre de la maladie ordinaire ;
- sociaux car **l'absence au travail traduit des dysfonctionnements** dans l'organisation et le partage des tâches, mais aussi peut être une pénibilité physique ou psychologique, une dégradation des conditions et des relations de travail, un climat social alourdi,
- politiques car trop d'absences simultanées et/ou imprévues du personnel en poste peuvent conduire à **un service rendu au public dégradé**, voire à des fermetures partielles ou totales du service et/ou d'équipements.

Les premiers constats globaux montrent que **l'absentéisme** à la ville et au département de Paris a plutôt **légèrement diminué en taux depuis le début de la mandature**, avec une petite remontée toutefois de 2005 à 2007. La situation varie cependant considérablement d'une direction à une autre, d'un métier à un autre mais aussi, au sein d'une direction, d'un service ou d'un équipement à un autre.

Il n'existe pas de définition unanimement reconnue de l'absentéisme au travail. Afin de mieux en cerner les enjeux, on a donc cherché à quantifier :

- ce qui intéresse le chef d'équipe ou de service c'est-à-dire **la présence des agents sur leur poste de travail**, une fois défalqués tous les types d'absence et de congés possibles, y compris lorsque ces absences sont comptabilisées sur le temps de travail (formation, activité syndicale etc...) Cette étude précise est menée sur **la DLH**, dont la présence des agents est entièrement gérée par l'application **Chronogestor** depuis l'origine fin 2002. On en déduit des hypothèses pour les autres directions et l'ensemble de la Ville.
- ce qui tourne autour de **la santé au travail**, qui est la **référence commune aux collectivités territoriales**, ce qui nous permet de procéder à des comparaisons entre la ville de Paris et d'autres collectivités. Outre les congés de maladie (ordinaire, longue ou grave maladie, longue durée) et les maladies professionnelles et accidents du travail, cette définition retient également les congés de maternité, ce qui peut sembler à bien des égards contestable ;
- ce qui est reconnu à la Ville, sous l'impulsion de la DRH, comme **absentéisme compressible** (c'est-à-dire celui sur lequel on peut tenter d'agir) qui recouvre les congés de maladie ordinaire, les accidents du travail et les absences injustifiées. Ces motifs ainsi que plus généralement l'ensemble des motifs santé sont des **absences dites de gestion** (c'est-à-dire qui ont une incidence sur la paye), qui peuvent être interrogées par le biais du logiciel **RH 21** à partir de début 2006.

La méthode retenue pour mesurer le phénomène de l'absence au travail et son évolution, en en recherchant les causes, consiste à **comparer les effectifs budgétaires** votés par le conseil de Paris pour chaque direction depuis 2001 **aux effectifs réels affectés en moyenne chaque année** (donc prenant en compte les postes restés vacants et les temps partiels). Il aurait été souhaitable de qualifier ces derniers en faisant apparaître les problèmes d'exemption et d'aménagement de poste éventuels, mais l'aspect lacunaire des données antérieures à 2008 sur ce thème ne l'a pas permis.

On compare ensuite ces effectifs réels aux effectifs présents à leur poste, comme vu plus haut selon les différentes acceptions de l'absentéisme. Cette **étude quantitative** doit être suivie d'une **étude qualitative**, si l'on veut réellement comprendre les ressorts de l'absentéisme dans les différents services et proposer des voies d'action pour y remédier.

On ne peut faire cette étude qualitative sur les 48 000 agents permanents de la ville. Aussi des choix ont été faits, en liaison avec les directions les plus touchées par le phénomène, pour avoir un échantillon assez représentatif des différentes situations de travail dans l'ensemble des services de la Ville.

Les services retenus sont les suivants :

- les établissements scolaires du 10ème arrondissement à la **DASCO** (agents de service des écoles et des écoles maternelles)
- 2 piscines des 12ème (Reuilly) et 14ème (aspirant Dunand) arrondissements de la **DJS** (caissiers, ouvriers des sports et maîtres nageur)
- la mairie du 12ème arrondissement à la **DDATC** (adjoints des administrations travaillant au contact avec le public)
- le cimetière de Pantin à la **DEVE** (fossoyeurs, ouvriers spéciaux d'entretien général et agents d'accueil et de surveillance)
- le 3975 à la **DGIC** (agents d'un centre d'appel téléphonique)
- enfin, il a été retenu le corps des agents d'accueil et de surveillance, présent de manière marginale à la **DALIAT** et à la **DDEE**, mais surtout à la **DPP** et la **DEVE**.

Il va de soi que la **DPE** et la **DFPE** ne sont pas oubliées, mais il est considéré que ces deux directions ont un temps d'avance sur les autres car elles se sont déjà lancées, sur la base de rapports précédents, dans une politique de réduction de l'absentéisme, dont il convient d'examiner les résultats.

Sur les services retenus, et pour lesquels on dispose d'une rétrospective par motif de l'absentéisme depuis 2002 grâce aux travaux de la cellule contrôle de gestion du Secrétariat général à partir de données fournies par la DRH, l'analyse qualitative commence par le **recueil de données plus fouillées, visant à caractériser le type d'absentéisme à l'œuvre**, avec la prise en compte de :

- l'âge, le sexe et l'éloignement du domicile
- le statut, la catégorie, le corps et l'ancienneté
- la durée des absences par motif et leur saisonnalité
- la durée moyenne des absences, leur fréquence, leur concentration, la part des absents dans l'effectif du service

Ces données à croiser sont disponibles pour 2006 et 2007.

Pour juger de l'état d'esprit et des préoccupations des agents dans chaque direction concernée, on dispose bien entendu des données recueillies dans les enquêtes de l'observatoire social. Pour intéressantes qu'elles soient, ces données ne sont pas particulièrement centrées sur le phénomène de l'absentéisme. Aussi les données collationnées comme vu plus haut doivent elles impérativement être enrichies par des **entretiens au sein des services, avec les agents et leur hiérarchie**, afin de cerner plus finement les causes locales de l'absentéisme et parvenir à un diagnostic partagé opérationnel, permettant de dégager les voies d'action les plus efficaces et les plus opportunes.

Un large consensus s'est fait sur l'idée que serait pertinent pour cette phase de **faire appel à un prestataire extérieur**, qui apporterait, outre son expérience et ses connaissances issues de missions du même type, les compétences nécessaires (psychosociologie du travail, ergonomie, prévention des risques etc...) pour légitimer le diagnostic, ce qui le rendrait plus facile à faire partager aux agents et à leurs représentants.

On a donc interrogé **un échantillon représentatif de l'ordre de 200 personnes** (marché en procédure adaptée attribué à Pactes Conseil, avec l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail en sous-traitant, pour un coût de 101.000€ TTC. En liaison avec l'inspection générale, la DRH a passé le marché. Les pièces du marché (CCATP et règlement de consultation) ont été élaborées en étroite collaboration entre les deux directions.

Le benchmark a porté sur une grande entreprise (la SNCF) ainsi que sur d'autres grandes villes (notamment Nantes, Lyon, Toulouse) avec l'aide du prestataire extérieur.

Données (1) : Les effectifs réels de référence pris en compte dans l'étude sont les agents permanents ou assimilés de la commune et du département (y compris ceux du titre IV - fonction publique hospitalière) de Paris.

Ils comprennent :

- ❖ les titulaires (y compris PACTES et COTOREP) de la Ville et ceux accueillis en détachement
- ❖ Les stagiaires
- ❖ Les élèves en cours de scolarité
- ❖ Les non titulaires sur emplois permanents (y compris à temps incomplet), dont les personnels relevant de la jurisprudence Berkani
- ❖ Les collaborateurs d'élus
- ❖ Les auxiliaires (personnels de nationalité étrangère non européenne)
- ❖ Les agents de ménage

En sont exclus les vacataires, les contrats aidés, les contrats d'apprentissage, les agents contractuels de droit privé (autres qu'agents de ménage), les assistantes maternelles et les assistantes familiales.

S'agissant des effectifs réglementaires, ils comprennent l'ensemble des postes de titulaires et de non titulaires, à l'exclusion donc des mois d'agents non titulaires et des heures de vacation.

Les postes sont comptabilisés comme étant tous à temps complet, comme le fait apparaître la direction des finances dans ses tableaux de totalisation.

Dans la pratique, ce n'est pas tout à fait exact puisqu'il existe une petite centaine de saisonniers (6 mois), pratiquement tous à la DEVE et un nombre un peu plus conséquent mais en diminution (450 en 2002 et 241 en 2007) de postes d'animateur et d'agent de service des écoles (<70%), tous à la DASCO.

Pour l'avenir, il serait souhaitable que la DRH et la DF se rapprochent afin d'harmoniser la comptabilisation des effectifs réglementaires et réels. En particulier la règle de décompte des réels devrait être alignée sur les emplois que la direction des finances qualifie de postes.

Définitions (1)

ETP : l'équivalent temps plein correspond aux agents affectés sur les postes avec leur quotité de travail et la durée de leur affectation sur l'année. Il est calculé chaque mois. Pour les calculs on retient l'effectif moyen annuel : somme des ETP mensuels/12

Les effectifs réglementaires au 31/12/N sont ceux votés au budget primitif en décembre de l'année N-1. C'est en effet au budget primitif que sont réputées être votées les créations de poste, les budgets supplémentaires n'en comprenant en théorie pas, car devant n'évoquer que des transformations équilibrées.

LA SITUATION GENERALE

Ville de Paris

(*Commune et département de Paris*)



Caractéristiques des agents de la ville de Paris en 2007 :

- ☐ La ville de Paris compte 46 392 ETP dont 3 612 (8%) au département de Paris
- ☐ 93% de personnel titulaire
- ☐ 51% de personnel féminin
- ☐ 71% de personnel de catégorie C, 17% de catégorie B et 12% de catégorie A
- ☐ 37% de personnel spécialisé, 33% de personnel ouvrier, 22% de personnel administratif, 6% de personnel technique et 2% de personnel de service
- ☐ 47% d'agents de 35 à 49 ans, 32% de 50 ans et plus et 21% de moins de 35 ans
- ☐ 36% du personnel habite Paris, 33% la petite couronne, 25% la grande couronne et 6% la province

Données (2) : Si on dispose bien de l'évolution des effectifs réglementaires entre 2000 et 2008, il n'a pas été possible de remonter au-delà de 2002 en ce qui concerne les effectifs réels et les données de l'absence, en raison du changement du système d'information ressources humaines intervenu fin 2005 (SIGA-paie/RH21).

Pour les données relevant du bilan social de la collectivité, les dernières données disponibles sont les données 2007.

L'analyse détaillée des absences a pu être faite en 2006 et 2007 à partir des données (en jours) issues de RH21.

Méthode (1) : La méthode retenue pour mesurer le phénomène de l'absence au travail et son évolution, en recherchant les causes, consiste à comparer, pour chaque direction, les effectifs réglementaires votés par le conseil de Paris depuis 2001 aux effectifs réels affectés en moyenne chaque année (donc prenant en compte les temps partiels et les postes restés vacants une partie de l'année). Si cela s'était s'avéré possible (données disponibles), on aurait pris en compte les aménagements de poste et les exemptions. On compare ensuite ces effectifs réels aux effectifs présents sur leur poste après la prise en compte des absences de différents motifs et des divers congés.

Définitions (2)

Les absences compressibles comprennent les congés de maladie ordinaire, les accidents du travail et les absences injustifiées (NB : les absences injustifiées sont parfois retirées pour des comparaisons avec des structures ne pratiquant pas cette règle de gestion)

Les absences élargies comprennent, en plus des absences compressibles, toutes les autres absences de santé (congés de longue et grave maladie, congés de maternité, congés de longue durée^(*)) (NB : les congés « enfants malades », qui n'ont pas de conséquence sur la paie, ne sont pas pris en compte car ils ne figurent pas dans RH 21)

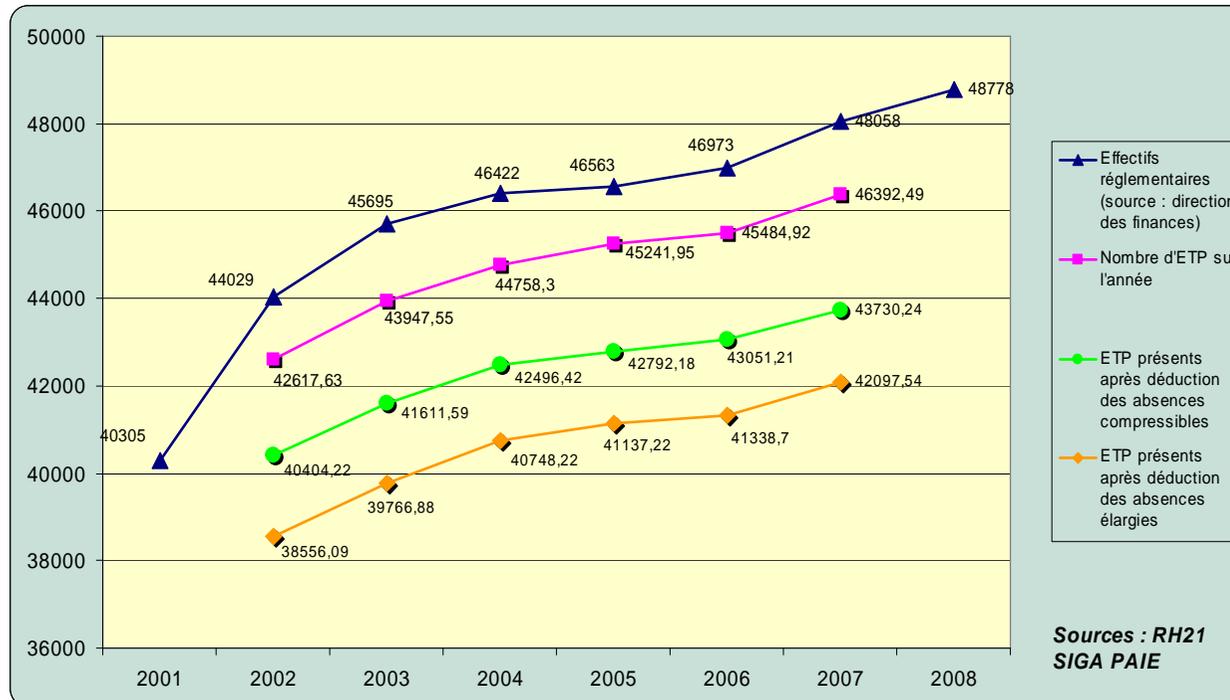
NB : les jours de grève ne sont jamais comptabilisés, faute de pouvoir distinguer les grèves locales, qui relèveraient du compressible. Par ailleurs la prise en compte des grèves, phénomènes relativement aléatoires, fausse les séries statistiques.

Le total des jours d'absence de l'année (par motif) est divisé par le nombre de jours travaillés pour être transformé en **ETP absents** et déduits des ETP affectés.

(*) Les congés de longue durée (CLD), qui sont par nature non répartis entre les directions, ont été comptabilisés uniquement pour le calcul global des ETP après déduction des absences et pour la comparaison avec les chiffres sur les collectivités territoriales donnés par DEXIA. Les taux d'absence pour CLD sur l'ensemble de la Ville depuis 2002 sont en baisse de 15,5% sur six ans :

2002	2003	2004	2005	2006	2007
1,29%	1,28%	1,17%	1,14%	1,13%	1,09%

L'EVOLUTION DES EFFECTIFS de 2001 à 2008



✓ Les ETP augmentent de 8,86% entre 2002 et 2007 (8,38% pour les réglementaires).

✓ Le retard du comblement des réglementaires par les ETP s'accroît progressivement : un an en 2003 et 3 ans ensuite.

✓ Le taux annuel de croissance des ETP est inférieur à celui des réglementaires sauf en 2004 et 2005.

✓ En 2005, les ETP culminent à hauteur de 97,1% des effectifs réglementaires et les ETP présents culminent à hauteur respectivement de 91,9% et 88,3% des réglementaires, après déduction des absences compressibles puis élargies.

✓ En 2007 la conjugaison des vacances de poste et des différentes absences conduit à un déficit de 5960 agents au travail (1/8 des effectifs votés) dont 45% est imputable à l'absence compressible, 28% aux vacances de poste et 27% à l'absence élargie.

✓ Outre les effets de la politique de résorption de l'emploi précaire, décidée dès 2001 (3510 emplois), l'augmentation des effectifs réglementaires résulte de la compensation de la RTT (6% des effectifs soit 2418 postes dont 85 sur le budget annexe de l'ASE) et des renforcements votés dès 2001, soit une augmentation nette de près de 5000 postes de 2001 à 2008.

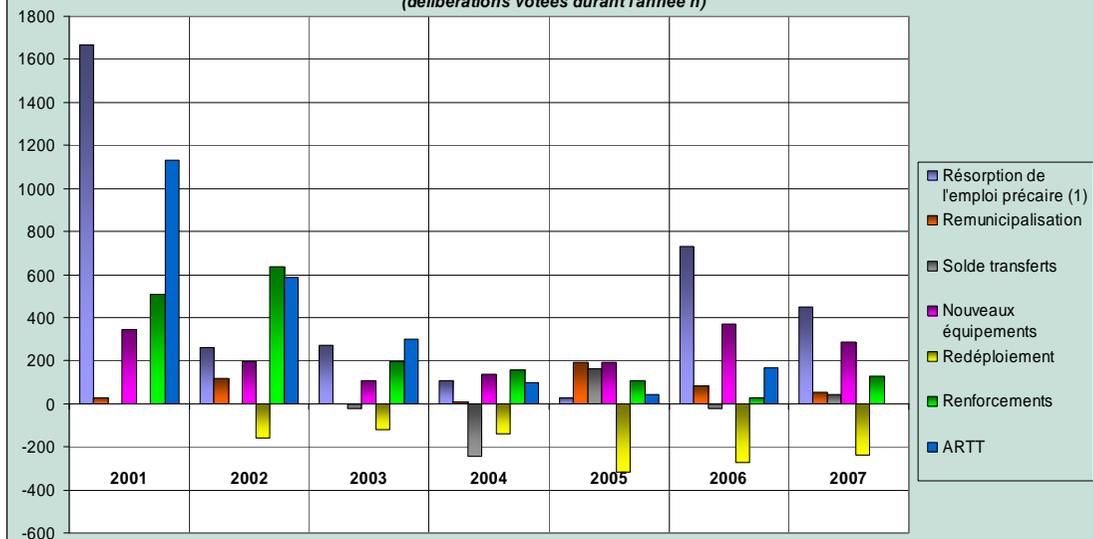
✓ Les créations accompagnant l'ouverture des nouveaux équipements (1631 emplois) ne sont pas entièrement couvertes (77%) par les suppressions au titre du redéploiement (1250 emplois).

✓ Les autres mouvements résultent de transferts, positifs dans le cas des reprises en régie ou négatifs dans le cadre de l'autonomisation des structures, soit un solde de + 400 emplois.

✓ Au total, de 2001 à 2008 les effectifs réglementaires permanents de la ville de Paris ont augmenté de 21% dont 9% au titre de la résorption de l'emploi précaire.

Mouvements annuels des effectifs réglementaires

(délibérations votées durant l'année n)



(1) Les créations de postes à ce titre sont équilibrées par des suppressions de postes de non-titulaires et/ou d'heures de vacation

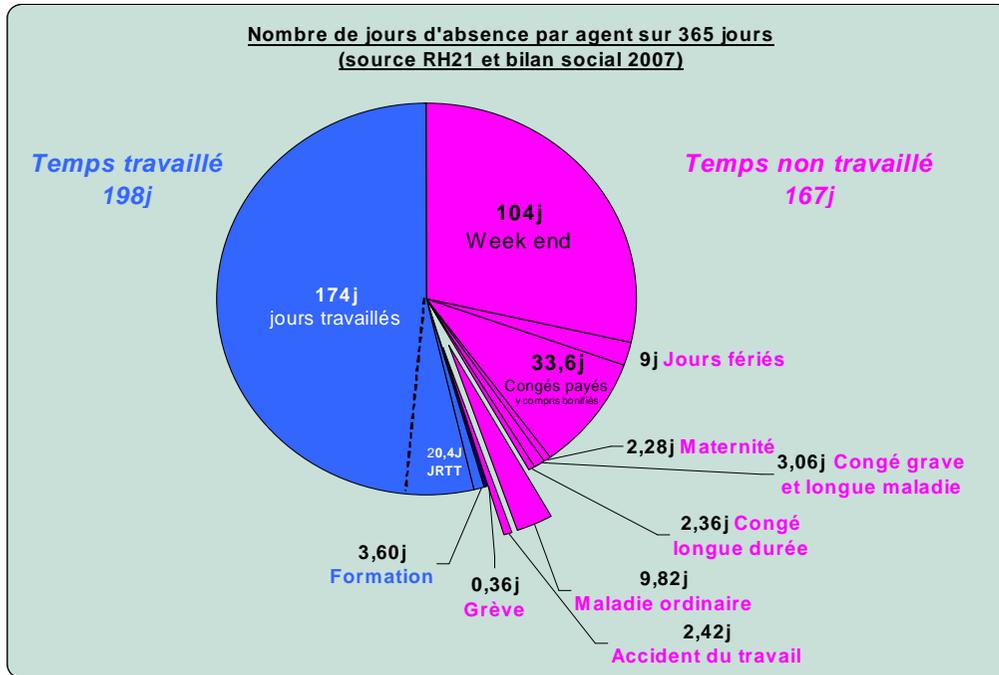
Données (3) : Le système d'information global sur l'ensemble des absences est constitué par Chronogestor. Ce système d'enregistrement des présences, déployé depuis fin 2002 dans les différentes directions, ne couvre cependant pas tout le personnel, puisque initialement limité aux agents sous le régime des horaires variables. Son extension à tous les personnels de toutes les directions est en cours. Début 2008, ce sont encore moins de 18000 agents qui sont sous Chronogestor.

Le système maître du système d'information sur les ressources humaines est constitué par RH21, qui a vocation, par interface mis en œuvre depuis juillet 2007, à alimenter Chronogestor en absences dites « de gestion », qui sont celles objet de l'étude sur l'absentéisme. Ces données sont saisies par les unités de gestion directe (UGD) pour l'établissement de la paye.

Les données d'absence spécifiques à Chronogestor sont réparties en deux catégories : les autres congés (essentiellement congés annuels, congés bonifiés et bloqués et congés enfant malade) et les absences du poste de travail (essentiellement les JRTT et les récupérations ainsi que la formation). L'activité syndicale y figure mais l'audience des réunions d'information syndicale n'est pas mesurée.

L'interrogation de Chronogestor dans un but statistique n'est possible que depuis 2007, avec un infocentre Business Object. Toutefois pour l'instant il n'est pas prévu de système de conservation des données au-delà des deux ans admis par la CNIL pour les données nominatives. Il a donc été impossible début 2008 de remonter au-delà de 2006 dans l'analyse des absences des agents de la DLH, alors que cette direction test avait été choisie car elle disposait de données depuis 2003.

La présence effective sur le poste de travail en 2007



✓ Sur l'ensemble de la Ville les absences élargies (donc hors grève et congés et absences diverses) sont de 20 jours soit du même ordre de grandeur que les JRTT (20,4 jours à la DLH).

✓ Les absences compressibles représentent 12,2 jours et deux arrêts en moyenne par agent et par an.

✓ Moins d'un jour sur deux est désormais passé sur le poste de travail.

Les congés bonifiés

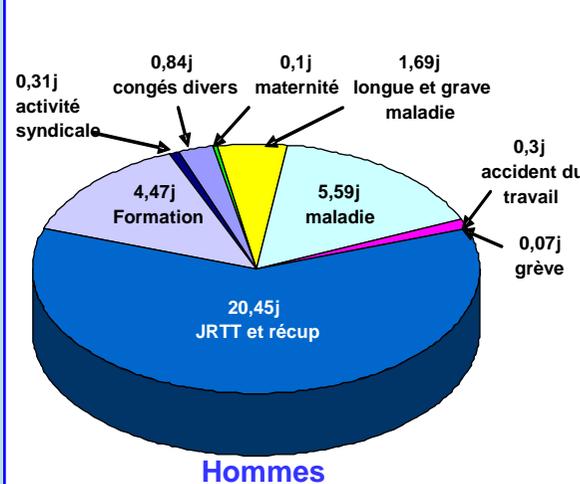
Les agents bénéficiant de congés bonifiés dans les DOM, soit 4200 agents environ, représentent 21% des ETP à la DJS, 15% à la DEVE et la DASCO. En 2007 la bonification des congés (21 jours en moyenne) représente pour les 1416 agents qui en ont bénéficié, un total de près de 30 000 jours d'absence soit 0,6 jours par agent et par an pour la ville (mais 1,5 jours à la DJS et plus d'1 jour à la DEVE et à la DASCO).



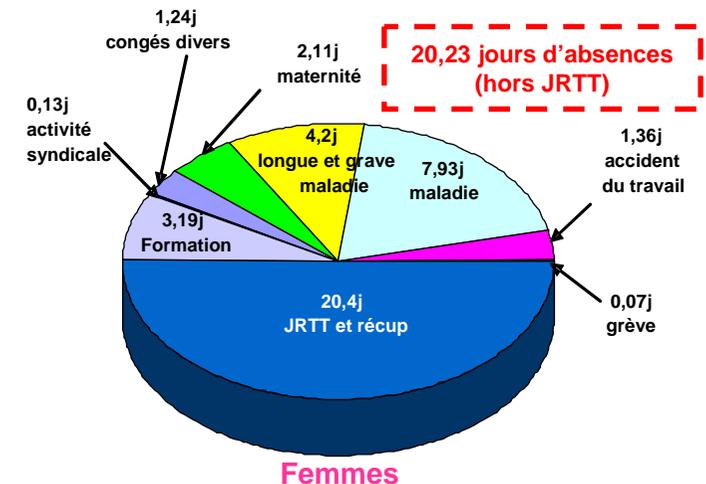
Hommes/femmes à la DLH

- Les femmes continuent d'être plus mobilisées pour la garde des enfants malades (+0,6j).
- Les hommes sont encore peu associés à la maternité/paternité (0,1j)
- Les femmes sont plus atteintes de longues maladies (+2,5j) mais aussi par les accidents du travail (+1,1j) et la maladie ordinaire (+2,3j).
- Les hommes ont plus de temps de formation (+1,3j).
- Les comportements en matière de congés et de JRTT sont identiques, à ceci près qu'à la DLH seuls des agents féminins remplissent les conditions donnant droit aux congés bonifiés.
- Toutefois les femmes sont plus nombreuses que les hommes à choisir la semaine de 4 jours.

Nombre de jours d'absence par agent DLH en 2007



13,37 jours d'absences (hors JRTT)



20,23 jours d'absences (hors JRTT)

Congés divers (enfants malades, mariage...)	Maternité
Congé grave et longue maladie	Maladie
Accident du travail	Grève
JRTT et récupérations	Formation
Activité syndicale	

Définitions (3)

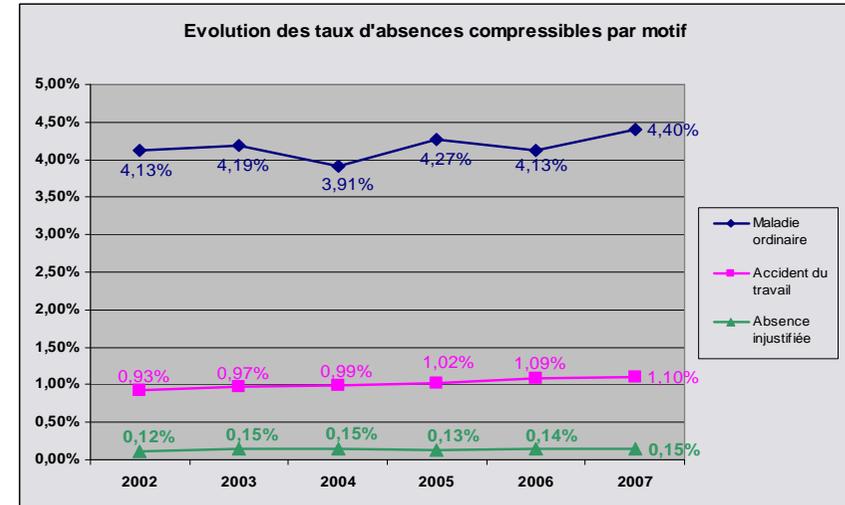
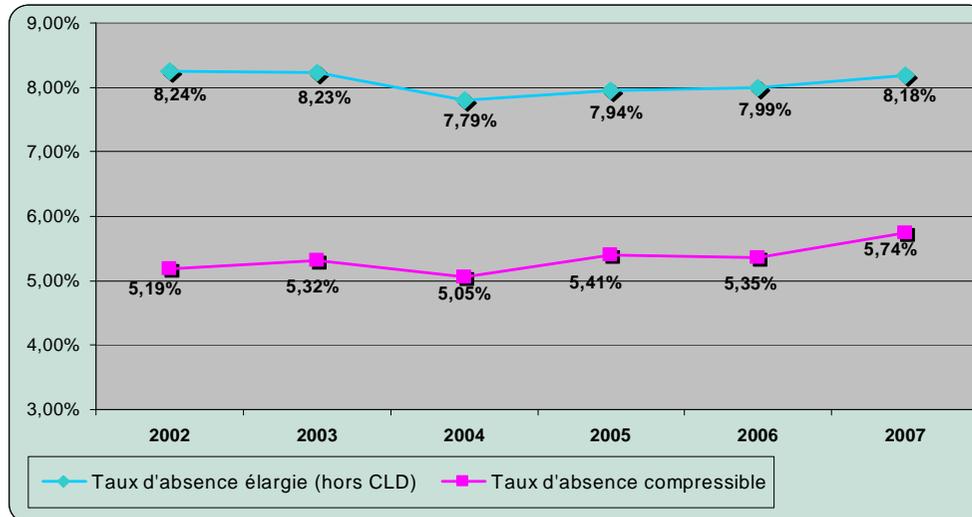
Taux d'absence de l'année N : nombre de jours d'absence/(nombre d'ETP x nombre de jours travaillés sur l'année)x 100

Nombre de jours travaillés : nombre de jours de l'année N – 104 (week-ends)-33 (congés annuels)- nombre de jours fériés de l'année N

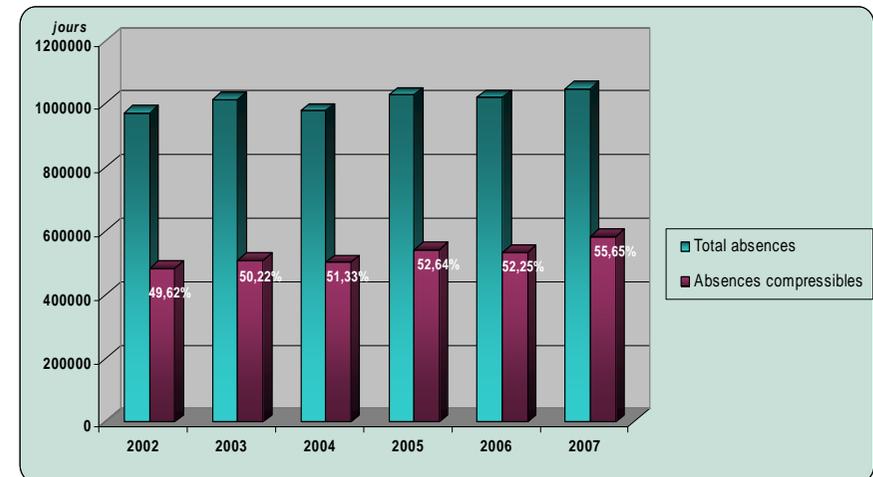
ANNEE	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre de jours travaillés	218	218	222	221	219	219

Données (4) : Sous la rubrique « accidents du travail », sont regroupés dans RH21 les accidents de service, accidents du travail (non titulaires), accidents de trajet, maladies professionnelles et maladies contractées en service.

L'évolution globale de l'absence de 2002 à 2007

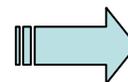


- ✓ Le taux d'absence élargie reste tendancielle stable sur 6 ans à hauteur d'un peu plus de 8%, mise à part la décline de 2004 (-0,44), effacée progressivement (+0,39) sur 3 ans pour retrouver le même niveau.
- ✓ Le taux d'absence compressible, qui a baissé également en 2004 (-0,27), a repris sa croissance plus fortement les 3 dernières années (+0,69) avoisinant les 6%.
- ✓ La maladie ordinaire, qui a décliné et explique la totalité de la baisse de l'absence compressible en 2004, augmente de 7% en 2007 tandis que les accidents du travail progressent un peu tous les ans, soit de 18,8% sur la période.
- ✓ Les absences injustifiées ne sont pas significatives ; peu de directions utilisent cette procédure, lui préférant la régularisation a posteriori (JRTT, congé annuel, repos compensateur).
- ✓ Les absences compressibles, qui représentaient un petit peu moins de la moitié des absences en 2002, ont augmenté globalement de 11,10% sur la période. Elles correspondent depuis 5 ans à plus de la moitié des absences.
- ✓ Le nombre total de jours d'absence dépasse le million depuis 2005 (1 047 603j en 2007).



Coût de l'absence :

En 2007 le coût direct de l'absence élargie est équivalent à plus de 9% de la masse salariale. L'absence compressible représente, elle, 5,72% de la masse salariale et 2% du budget de fonctionnement



	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Coût moyen de l'emploi	31 773 €	32 756 €	33 769 €	34 18 €	35 890 €	37 000 €
ETP absence compressible	2 214	+40%				2 662
Coût	70,3M€	↔				98,5M€
ETP élargie-compressible	1 848	+2,8%				1 632
Coût	58,7M€	↔				60,4M€
Coût global direct des absences	129,10M€	+23,10%				158,9M€

Méthode (2) : Pour analyser l'absence, il est intéressant de pouvoir la spécifier en fonction des caractéristiques de la population étudiée.

Dans un premier temps, ont été retenus les grands critères de structure : le sexe, l'âge (réparti en 3 classes : <35ans, de 35 à 49 ans et >50 ans), l'ancienneté à la ville (répartie en 3 classes : <5ans, de 5 à 15 ans et >15 ans), le statut (titulaire/non titulaire), le lieu d'habitation (réparti en Paris intra muros, petite couronne, grande couronne et province en fonction du département de domicile), la catégorie professionnelle (A, B et C) et enfin la filière professionnelle (selon l'ancienne classification en usage au niveau des effectifs budgétaires, personnels administratifs, techniques, ouvriers, spécialisés et de service). Il est clair, qu'en matière d'absence la donnée « structure familiale » et notamment famille mono-parentale serait intéressante, mais il n'est pas apparu que cette donnée était tenue à jour de manière fiable au fichier du personnel.

Dans un deuxième temps on a fait intervenir, pour aller plus loin dans l'analyse, les lieux d'affectation des personnels et leur métiers, définis par leur corps d'appartenance, ces métiers pouvant être exercés dans une ou plusieurs directions de la Ville. A cet égard la réforme de la catégorie C, intervenue en 2007, a été prise en compte, la possibilité de se référer aux anciens corps, et leurs spécialités, ayant été préservée. Pour l'affectation, le degré de détail le plus fin auquel on peut parvenir (U0) dépend de l'organigramme fonctionnel de la direction décliné dans RH21. Il s'agit de manière générale de l'établissement (piscine, mairie, école etc....) ou du collectif de travail (bureau, atelier, brigade etc....).

NB : Quand le niveau d'enquête est fin, il convient d'être attentif à la signification des données recueillies, les événements affectant un ou un petit nombre d'agents étant susceptibles d'influer de manière importante sur le résultat global. D'où l'intérêt d'identifier (de manière anonyme bien sûr) les agents qui dépassent un certain seuil, tant en terme de nombre d'arrêts sur l'année que de durée globale des absences, pour juger de leur influence sur le taux d'absence d'ensemble.

Les données d'absence de 2002 à 2007 sont ainsi accessibles selon l'ensemble de ces critères, des croisements pouvant être opérés en fonction des questions que l'on se pose, grâce à l'utilisation de tableaux croisés dynamiques, où il est bien entendu possible d'intégrer des champs calculés (taux d'absence, fréquence des absences, durée moyenne des absences etc.....)

Les absences peuvent être étudiées globalement ou par motif. Pour l'analyse des arrêts maladie et des arrêts pour accidents du travail, il est apparu intéressant d'étudier l'importance des arrêts selon leur durée, pour juger, dans les deux cas, de la gravité des atteintes à la santé, voire mettre en évidence des absences potentiellement « de confort ».

L'analyse globale de l'absence compressible en 2007



Hommes/femmes

Les femmes sont moins absentes que les hommes (5,37% contre 5,95%). La durée moyenne de leur absence est similaire.

On observe que dans toutes les filières les femmes ont un taux d'absence plus élevé que les hommes, ce qui peut paraître contraire à la constatation faite au niveau d'ensemble. Cette incohérence n'est qu'apparente et le résultat global s'explique par la faible part des femmes (7%) dans la filière ouvrière, qui regroupe 33% des effectifs et présente un taux d'absence de 1,33 fois la moyenne de la ville.

✓De manière globale plus on vieillit et moins on a d'absences mais la durée de celles-ci s'allonge.

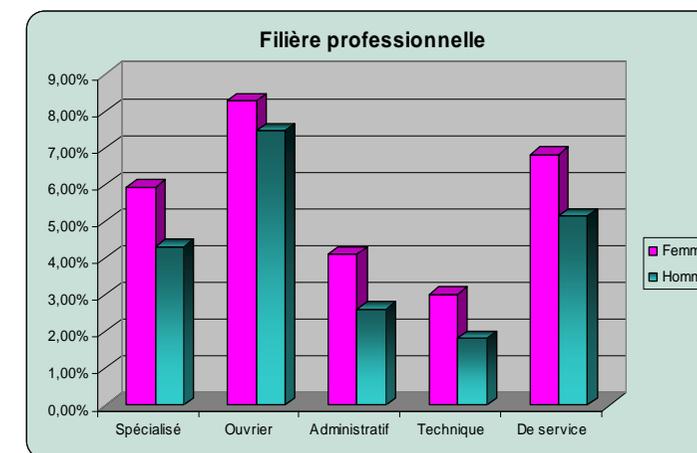
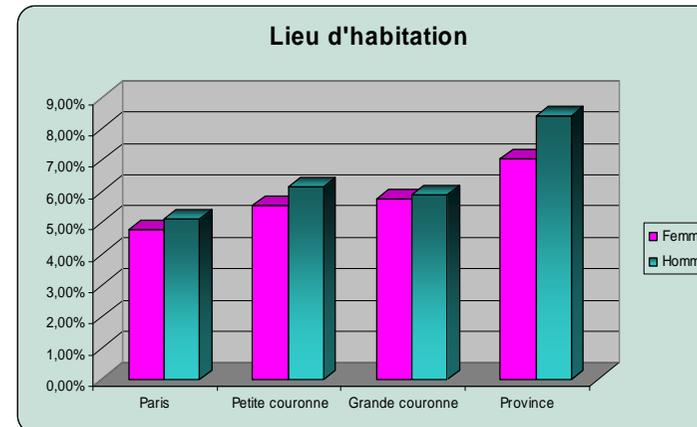
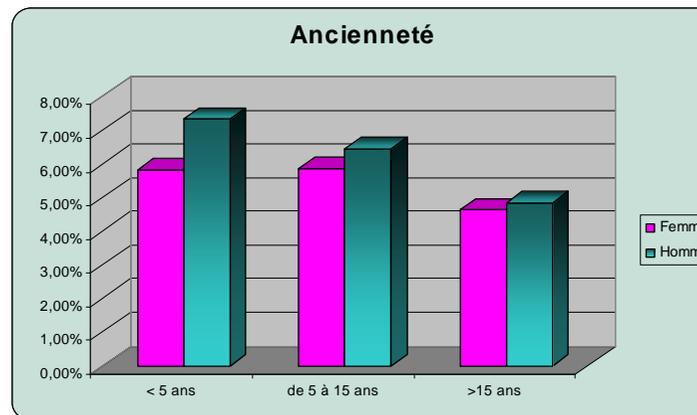
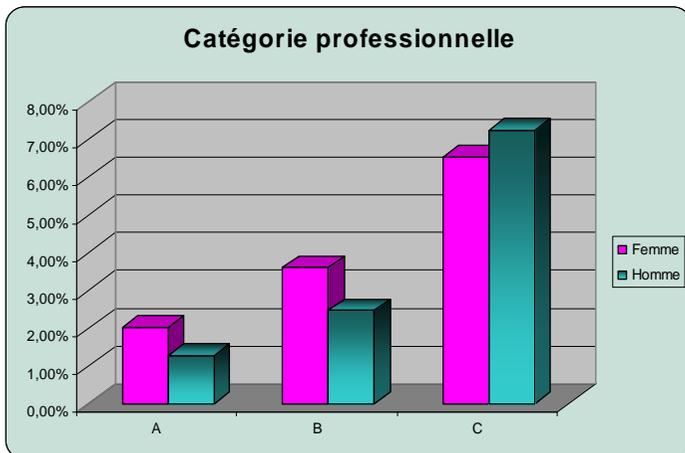
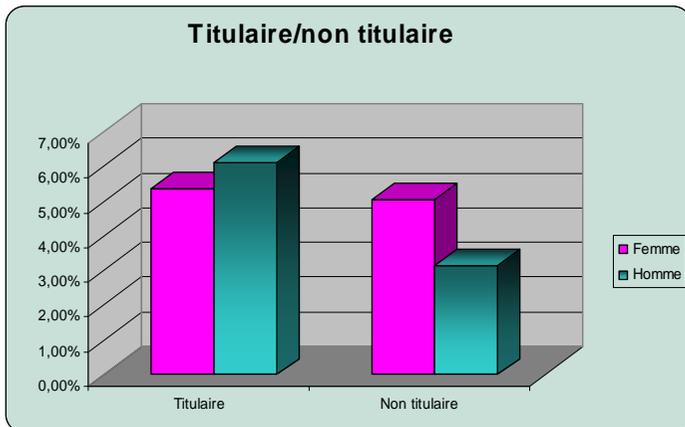
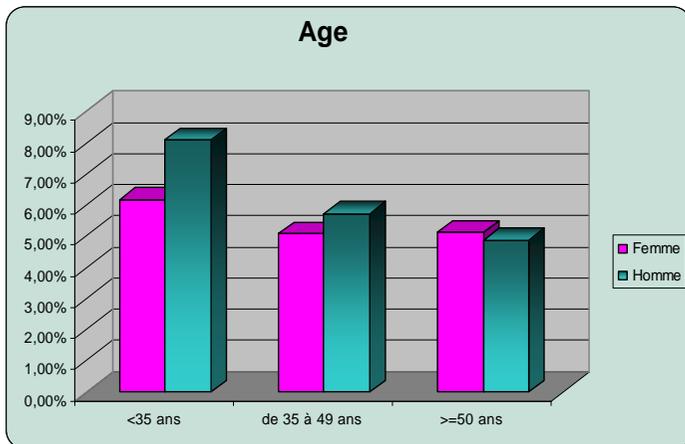
✓De même, le taux d'absence décroît avec l'ancienneté mais la durée de ces absences est plus longue.

✓Les personnels non titulaires sont un peu moins absents que les titulaires mais leur durée d'absence est plus longue.

✓Les agents habitant Paris sont moins absents que ceux habitant en banlieue (sans différence entre la petite et la grande couronne). Ce sont les agents résidant en province qui sont les plus absents et la durée de leur absence est plus longue.

✓Les agents de catégorie C ont le taux d'absence le plus élevé.

✓La filière spécialisée, 37% des effectifs dont 80% de femmes, constitue un secteur où l'absence compressible des femmes (5,87%) est légèrement supérieure à la moyenne de la Ville (5,74%). La filière ouvrière, qui regroupe 1/3 des agents, enregistre, avec un taux global d'absence compressible de 7,54%, un taux supérieur à la moyenne, tant pour les hommes que pour les femmes.



L'analyse du nombre d'arrêts maladie ordinaire par durée de l'absence en 2007

Hommes/femmes

Près de 60% des hommes ont des arrêts entre 3 et 10j contre 52% pour les femmes qui ont plus d'arrêts de très courte durée (inférieure à 3j) mais aussi au-delà de 10 jours.

✓ En 2007 il y a eu 455 654 jours d'arrêt pour maladie et 84 367 arrêts. Un arrêt maladie moyen est de 5,4 jours.

✓ 64% des arrêts pour maladie ont une durée < à 5j, 20% de 6-10j et 15% de 11-90j. Seulement 0,23% sont > à 90j (durée déclenchant la mise à demi traitement ou le passage en congé longue maladie).

✓ 22% des arrêts des agents de 50 ans et plus ont moins de 3 j, contre 34% pour ceux des moins de 35 ans.

✓ 41% des arrêts des agents de plus de 15 ans d'ancienneté sont supérieurs à 5j, contre 35% pour une ancienneté de 5 à 15 ans et 32% pour une ancienneté de moins de 5 ans.

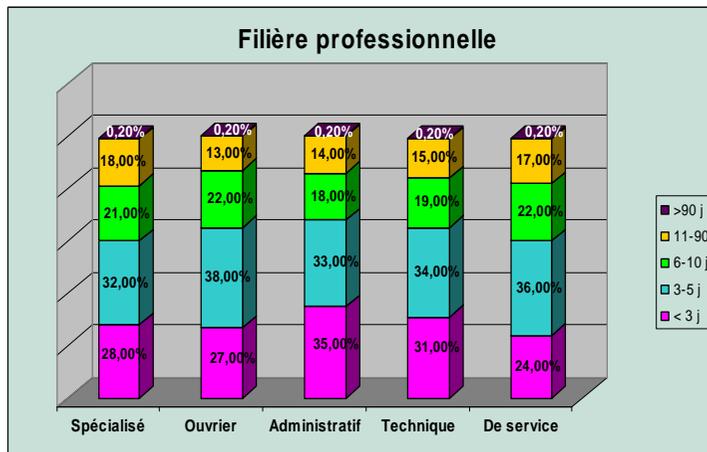
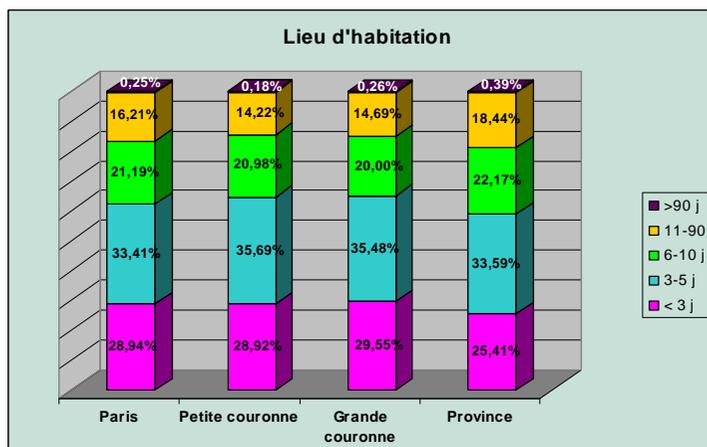
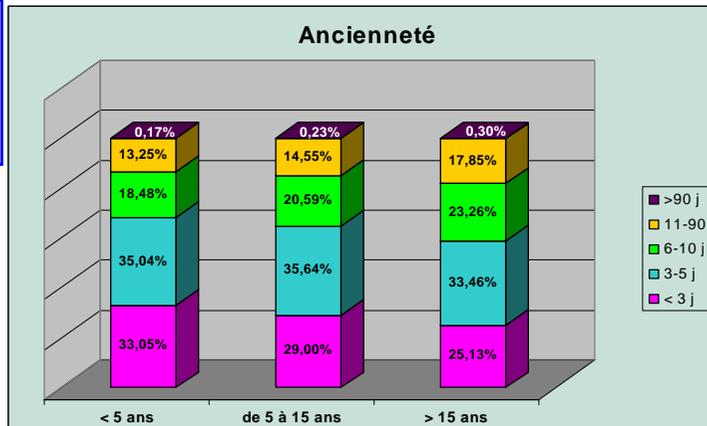
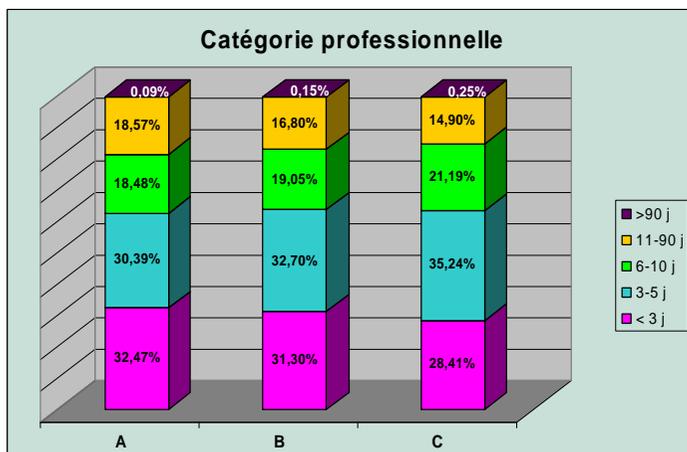
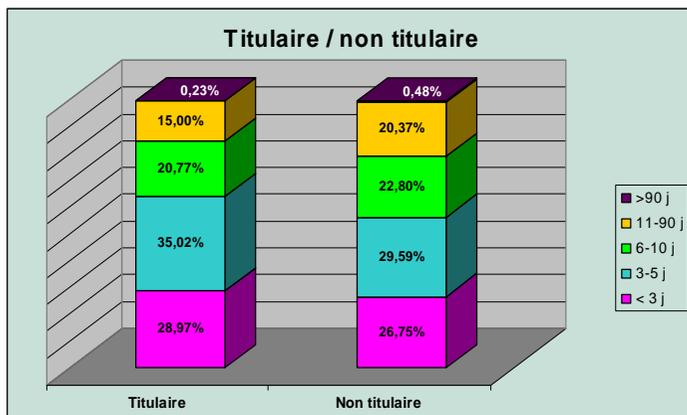
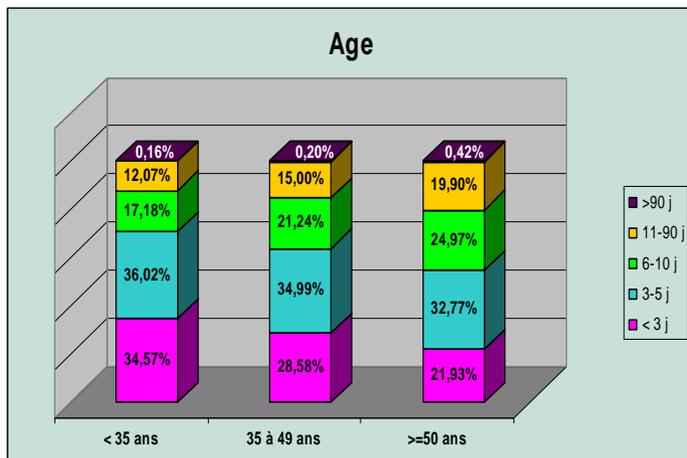
✓ 44% des arrêts des non titulaires sont supérieurs à 5 jours contre 36% chez les titulaires.

✓ 41% des arrêts des agents habitant en province sont de plus de 5j contre respectivement 35% pour les banlieusards et 37% pour les parisiens.

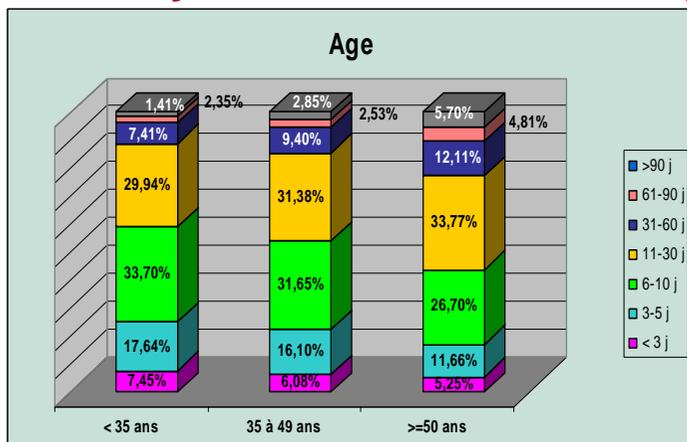
✓ Moins de la moitié (49%) des arrêts des catégories A sont entre 3 et 10j, cette proportion passant à 56% pour les catégories C.

✓ Les agents administratifs et techniques ont des arrêts <3j plus nombreux que les autres filières. Ce sont les ouvriers qui ont le plus d'arrêts de 3 à 5 jours. Les personnels spécialisés et de service ont en revanche plus d'arrêts >5j que les autres.

✓ 5 directions (DPE, DFPE, DGIC, DASCO, DALIAT), qui regroupent un peu plus de la moitié des effectifs (51,39%), totalisent près des 2/3 des arrêts maladie (64,51%).



L'analyse du nombre d'arrêts pour accident du travail par durée de l'absence en 2007 ¹⁷



Hommes/femmes

Il y a peu de différence dans la durée des arrêts pour accident du travail chez les hommes et les femmes. Toutefois 18% des arrêts de ces derniers dépassent 30 jours, contre 15% chez les hommes.

✓ En 2007 il y a eu 112 343 jours d'arrêt pour accident du travail et 7129 arrêts. Un arrêt accident du travail a une durée moyenne de 15,8 jours.

✓ 21,65% des arrêts pour accident du travail sont < à 5 jours, 62,54% durent entre 6 et 30 jours et 15,79% entre 30 et 90 jours

✓ 56% des arrêts des 50 ans et plus durent plus de 10j contre 46% pour les 35/49 ans et 41% pour les moins de 35 ans

✓ Près de 60% des arrêts des agents de moins de 5 ans d'ancienneté sont d'une durée < à 10j contre 45% pour ceux des agents de plus de 15 ans d'ancienneté.

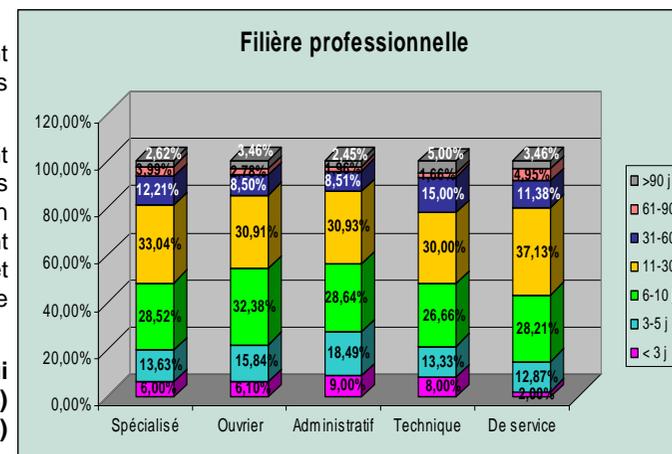
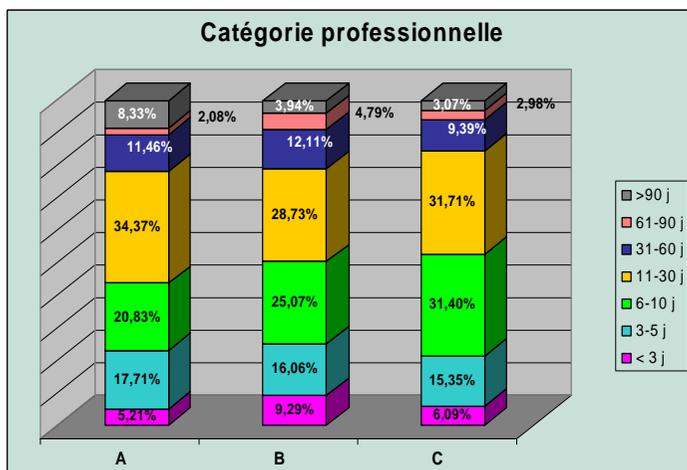
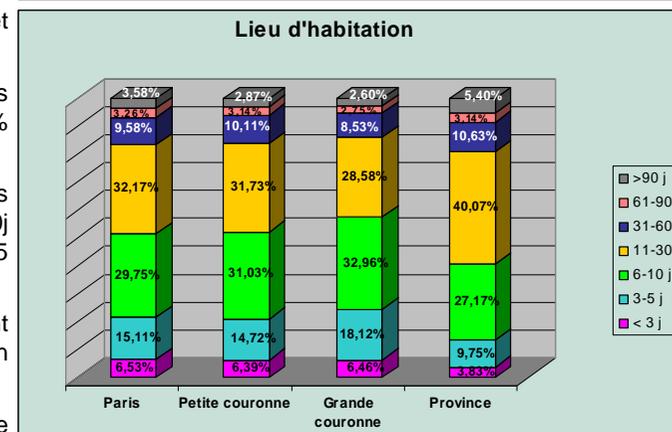
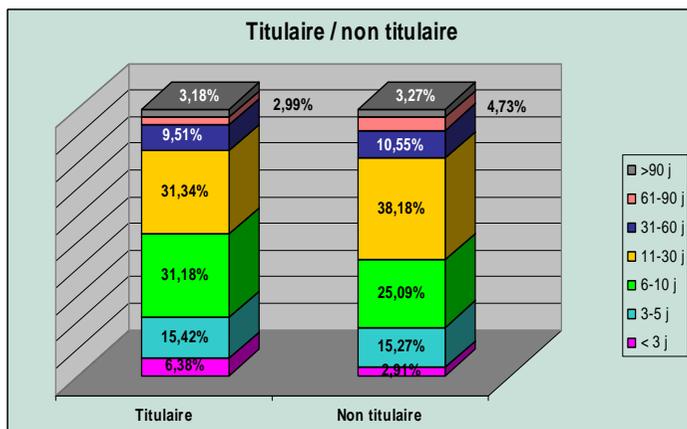
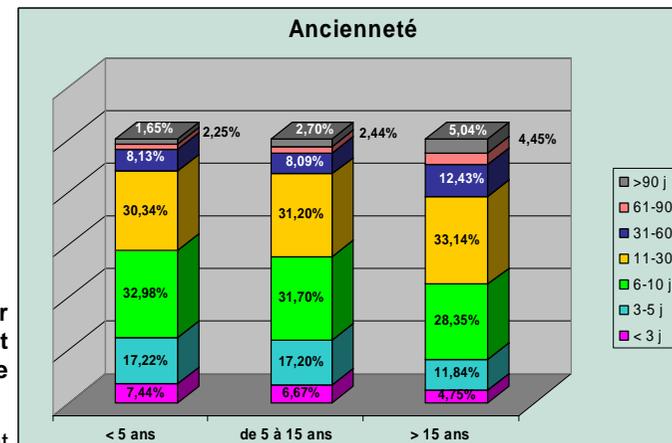
✓ 53% des accidents du travail des titulaires sont d'une durée < 10j contre 43% pour les non titulaires.

✓ Les provinciaux ont une majorité d'arrêt de plus de 10 jours (59%)

✓ 43% des arrêts des agents de catégorie A ont une durée < à 10j contre 53% pour ceux des agents de catégorie C.

✓ Les personnels de service ont relativement peu d'arrêts de moins de 5j et inversement les administratifs en ont relativement beaucoup. En revanche les arrêts de plus d'un mois sont importants chez les personnels techniques et relativement faibles chez les ouvriers et encore plus chez les administratifs.

✓ 4 directions (DPE, DPP, DEVE, DALIAT), qui regroupent un peu moins du tiers (32,9%) des effectifs, représentent près des 2/3 (63%) des arrêts pour accident du travail.



Données (4) : La difficulté dans la comparaison des taux d'absence réside dans les différentes façons dont ils peuvent être calculés, qui sont susceptibles d'amener à des résultats sensiblement différents et donc de nuire à la pertinence de la comparaison. Par rapport aux données fournies par Dexia-Sofcap sur la fonction publique territoriale (7200 collectivités) les différences sont les suivantes :

- dans les effectifs de référence, la Ville de Paris utilise les ETP moyens sur l'année et Dexia les effectifs au 31 décembre ; par ailleurs, la Ville englobe les non titulaires sur emploi permanent alors que Dexia ne retient que les titulaires.

- dans les règles de décompte des durées d'absence, la durée des absences est proratisée aux 5/7ème pour les arrêts de plus de 5 jours par la Ville de Paris, alors que Dexia effectue ce calcul pour l'ensemble des arrêts, quelle que soit leur durée.

- dans le décompte du nombre de jours travaillés théoriques, calculé chaque année par la Ville en fonction du nombre de jours fériés. Dexia-Sofcap retient en revanche un nombre forfaitaire de 200 jours.

Les deux méthodes de décompte engendrant des modifications jouant en sens contraire sur le taux d'absence, on a cherché à en cerner les effets. Les données Ville de Paris ont ainsi été retraitées avec le mode de calcul de Dexia. Les résultats obtenus sont les suivants :

Effet de la prise en compte des seuls titulaires

	Titulaires+non titulaires	Titulaires
ETP	45 484,92	42 484,92
Durée d'absence élargie	777 713,08	733 324,74
Taux d'absence élargie	7,99%	8,03%
Durée d'absence compressible	526 787,71	498 220,96
Taux d'absence compressible	5,29%	5,35%

Effet de la prise en compte du prorata et des 200 jours

	Méthode Paris	Méthode Dexia	Différence
Taux d'absence élargie	7,99%	8,02%	0,03%
Taux d'absence compressible	5,29%	5,34%	0,05%
Taux d'absence maladie	4,13%	4,09%	-0,04%
Taux d'absence accident	1,09%	1,18%	0,09%
Taux d'absence maternité	1,17%	1,17%	0,00%
Taux d'absence longue maladie	1,47%	1,47%	0,00%

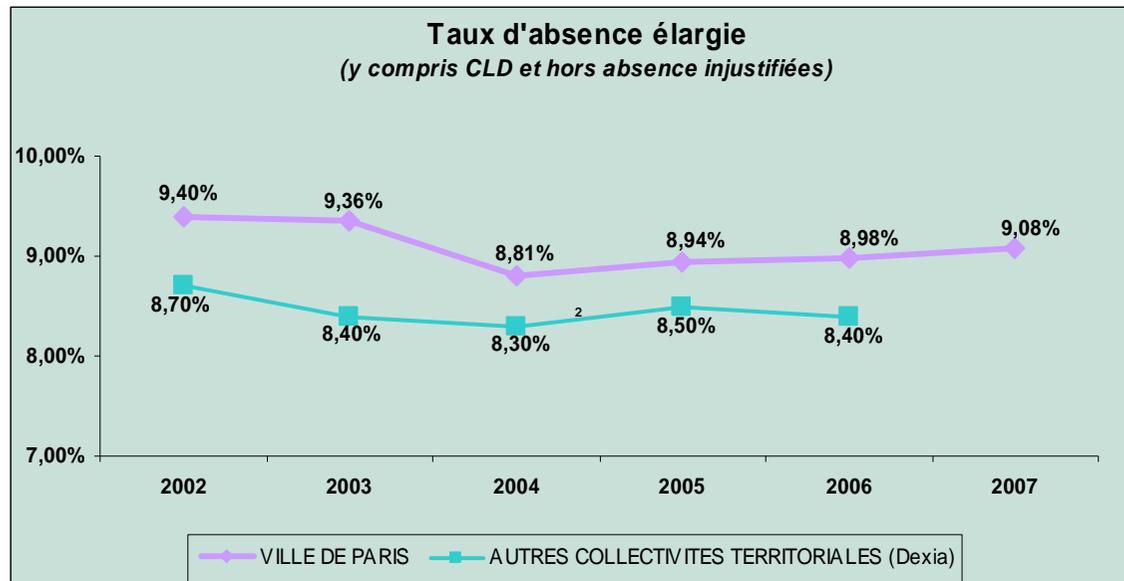
Effet de la prise en compte du prorata et des 200 jours pour les seuls titulaires

	Méthode Paris	Méthode Dexia	Différence
Taux d'absence élargie	8,03%	8,09%	0,06%
Taux d'absence compressible	5,35%	5,40%	0,05%
Taux d'absence maladie	4,16%	4,11%	-0,05%
Taux d'absence accident	1,11%	1,20%	0,09%
Taux d'absence maternité	1,15%	1,15%	0,00%
Taux d'absence longue maladie	1,47%	1,47%	0,00%

On peut donc considérer que les données Ville de Paris et collectivités territoriales Dexia peuvent être valablement comparées.

LA COMPARAISON AVEC D'AUTRES COLLECTIVITES TERRITORIALES DE PLUS DE 50 AGENTS *(source DEXIA : journée débat de la MNT du 17 septembre 2007)*

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
VILLE DE PARIS	9,40%	9,36%	8,81%	8,94%	8,98%	9,08%
AUTRES COLLECTIVITES TERRITORIALES (Dexia)	8,70%	8,40%	8,30%	8,50%	8,40%	



✓ La Ville de Paris enregistre, depuis le début de la période 2002/2007 un taux d'absentéisme supérieur de 0,6% en moyenne à celui des collectivités assurées par DEXIA, qu'il s'agisse de l'absence élargie ou de la seule absence compressible. Toutefois, alors que l'écart tend à se réduire au niveau global depuis 2004, il n'a cessé de se creuser pour l'absence compressible (maladie ordinaire + accident du travail), passant de +0,3% en début de période à + 0,8% en 2006.

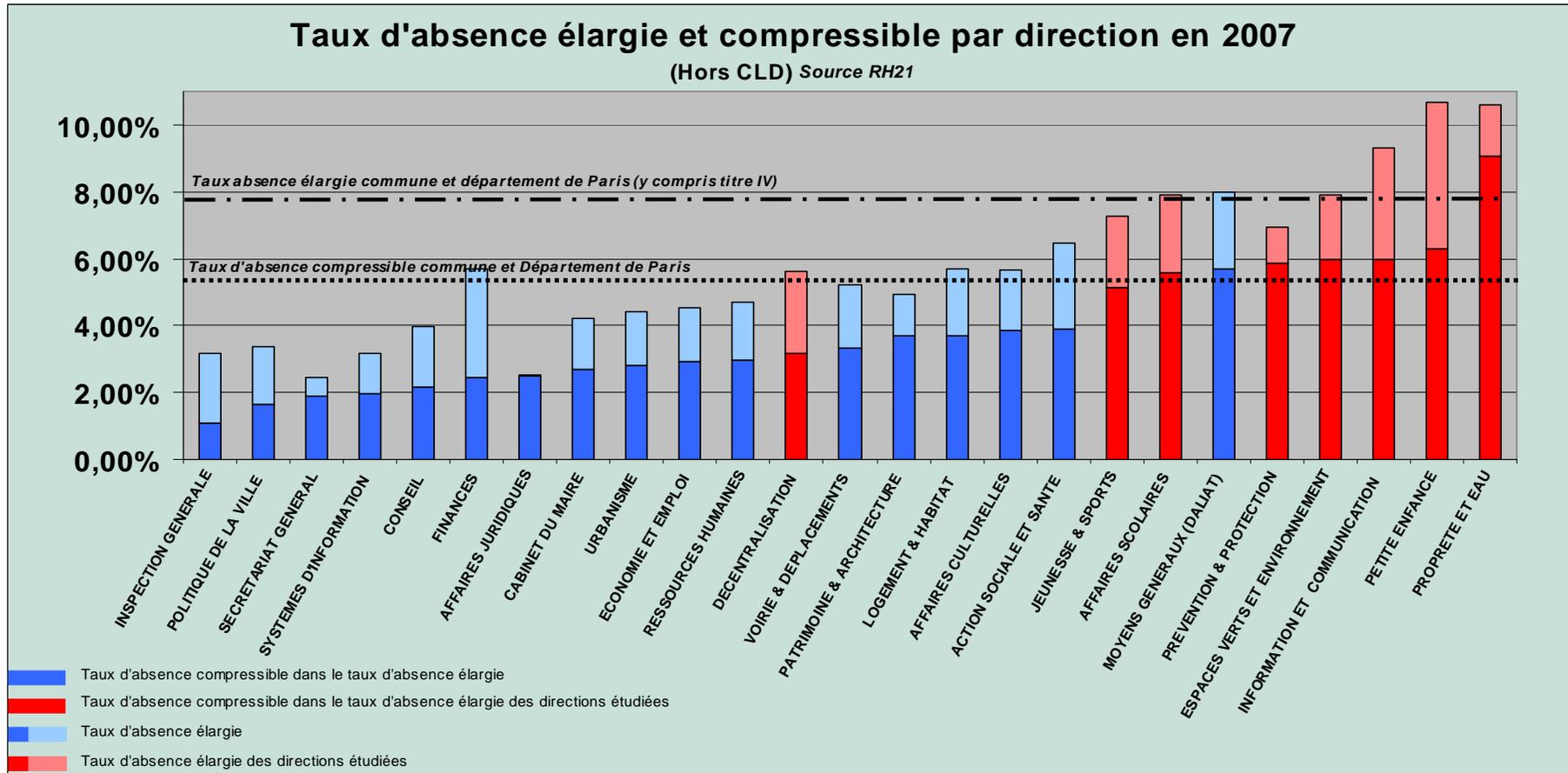
Motif d'absence	2002		2003		2004		2005		2006		2007	
	Ville de Paris	Autres collectivités										
Maladie ordinaire	4,13%	3,80%	4,19%	3,60%	3,91%	3,50%	4,27%	3,60%	4,13%	3,50%	4,46%	
CGM (grave maladie et longue maladie) + longue durée	3,24%	3,10%	3,09%	3,00%	2,81%	3,00%	2,56%	3,00%	2,60%	2,90%	2,48%	
Maternité	1,09%	0,80%	1,11%	0,80%	1,09%	0,80%	1,11%	0,90%	1,17%	0,90%	1,04%	
Accident du travail	0,93%	1,00%	0,97%	1,00%	0,99%	1,00%	1,02%	1,00%	1,09%	0,90%	1,10%	

Données (5) :

Les effectifs (commune et département – y compris titre IV) par direction

Direction	Réglementaires	ETP	% Ville	Direction	Réglementaires	ETP	% Ville
INSPECTION GENERALE	47	50,23	0,11%	PATRIMOINE & ARCHITECTURE	1442	1 405,46	3,03%
POLITIQUE DE LA VILLE	78	75,18	0,16%	LOGEMENT & HABITAT	378	375,59	0,81%
SECRETARIAT GENERAL	224	224,14	0,48%	AFFAIRES CULTURELLES	3240	2 827,60	6,09%
SYSTEMES D'INFORMATION	355	338,22	0,73%	ACTION SOCIALE ET SANTE	3762	3 743,24	8,07%
CONSEIL	427	511,47	1,10%	JEUNESSE & SPORTS	2643	2 624,55	5,66%
FINANCES	238	232,84	0,50%	AFFAIRES SCOLAIRES	7336	6 615,49	14,26%
AFFAIRES JURIDIQUES	66	61,40	0,13%	MOYENS GENERAUX (DALIAT)	1847	1 831,51	3,95%
CABINET DU MAIRE	233	222,10	0,48%	PREVENTION & PROTECTION	1067	1 052,85	2,27%
URBANISME	504	492,36	1,06%	ESPACES VERTS ET ENVIRONNEMENT	4189	4 015,07	8,65%
ECONOMIE ET EMPLOI	201	200,94	0,43%	INFORMATION ET COMMUNICATION	261	252,05	0,54%
RESSOURCES HUMAINES	694	602,72	1,30%	PETITE ENFANCE	6601	6 775,36	14,60%
DECENTRALISATION	1506	1 436,13	3,10%	PROPRETE ET EAU	8589	8 366,11	18,03%
VOIRIE & DEPLACEMENTS	1563	1 527,29	3,29%	TOTAL VILLE ET DEPARTEMENT	48058	46 392,49	100%

L'absence par direction en 2007



Les directions peuvent être segmentées en quatre groupes :

1- celles qui ont un taux d'absence compressible inférieur à 3%, de l'Inspection générale à la DRH

Ces 11 directions ont toutes un effectif inférieur à 1,5% des effectifs totaux Ville et Département. Ensemble, elles rassemblent moins de 6,5% de l'effectif. La DLH et la DGIC (respectivement 0,8 et 0,6% des effectifs de la Ville) dérogent à cette règle de faible nombre d'emplois/niveau d'absence normale, avec des taux d'absence compressible respectivement de 3,7 et de 6%

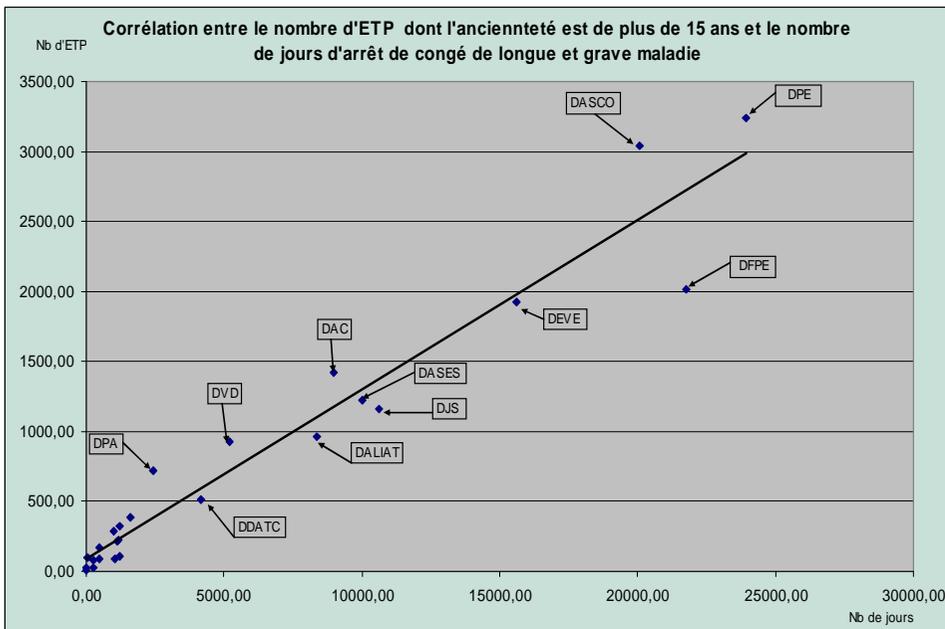
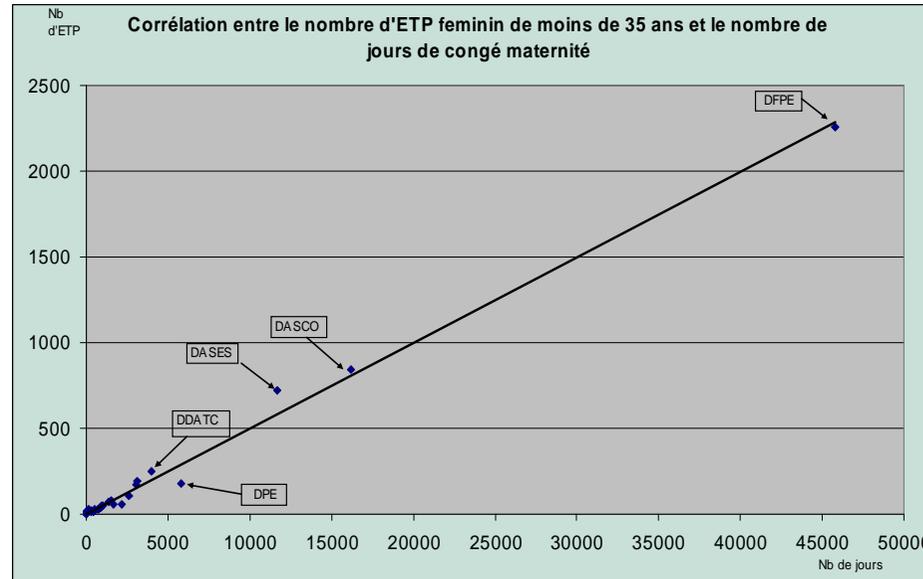
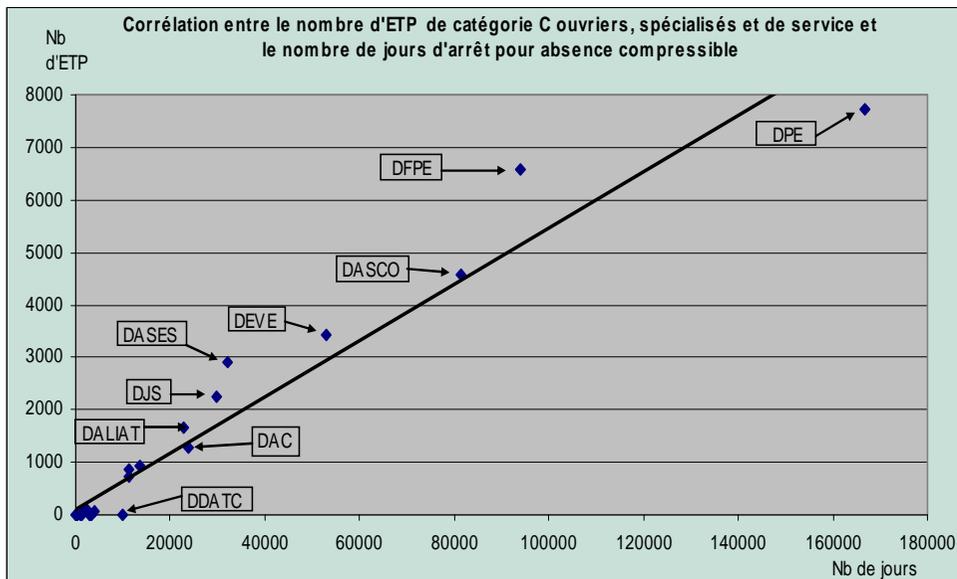
2- celles qui présentent un léger sur-absentéisme avec un taux entre 3 et 4%, de la DDATC à la DASES

Ces 6 directions ont leurs effectifs compris entre 2 et 8% des effectifs de la Ville. Ensemble elles en regroupent un peu moins de 25%. On devrait y trouver la DPP (2,5% des effectifs), la DALIAT (4,3%) et la DJS (6,1%). Toutefois ces dernières se retrouvent, avec la DGIC déjà citée, dans le troisième groupe

3- celui des 6 directions où le sur-absentéisme devient préoccupant, avec des taux d'absence compressible avoisinant les 6%. On y trouve les poids lourds (de 8 à 15% des effectifs) que constituent la DEVE, la DASCO et la DFPE. Ensemble ces directions représentent 44% des effectifs de la Ville.

4- enfin la DPE (18% des effectifs) constitue un groupe à elle seule avec un taux d'absence compressible dépassant à la fois les 9% et le taux moyen d'absence élargie de l'ensemble de la collectivité parisienne.

Des corrélations entre la structure du personnel et les absences par direction



L'absence compressible est assez bien corrélée avec les effectifs de catégorie C ouvriers, spécialisés et de service. La DFPE et la DASES se démarquent par une situation plus favorable, sans doute par l'intérêt élevé qu'y portent les personnels à leur travail et son utilité sociale. En revanche la DPE présente des absences d'une importance anormale.

Les absences pour longue et grave maladie ont été rapprochées de l'ancienneté des agents à la Ville. On note une situation préoccupante à la DFPE, où les absences de ce type sont très élevées, traduisant l'usure à laquelle conduisent rapidement ses métiers.

Les absences pour maternité vont bien sûr de pair avec l'importance du personnel féminin en âge de procréer. Les métiers à pénibilité physique semblent générer des absences plus longues (DPE et DFPE)

L'observatoire social 2007

Les réponses différenciées des agents des directions étudiées

Les thèmes prioritaires pour le dialogue social (question 73)

Thèmes		Directions								Moyenne ville
		DFPE	DEVE	DPE	DASCO	DJS	DPP	DGIC	DDATC	
Evolutions statutaires		43%	45%	51%	46%	53%	63%	41%	57%	48%
Qualité de vie au travail		51%	37%	35%	37%	35%	23%	34%	39%	39%
Emploi précaire		20%	26%	18%	37%	18%	24%	37%	33%	29%
Sécurité et santé agents		21%	36%	36%	23%	37%	25%	12%	14%	25%
VAE		23%	20%	21%	25%	16%	27%	32%	26%	22%
Restauration		17%	7%	11%	3%	13%	7%	2%	9%	10%
Loisirs et vacances		10%	10%	14%	9%	8%	14%	2%	14%	10%

Les sources principales d'information dans le travail (question 18)

Sources		Directions								Moyenne ville
		DFPE	DEVE	DPE	DASCO	DJS	DPP	DGIC	DDATC	
Bouche à oreille		34%	44%	41%	40%	39%	39%	37%	35%	39%
Réunions		48%	26%	32%	28%	14%	20%	22%	24%	33%
Notes de service		26%	37%	35%	32%	43%	39%	34%	33%	31%
Fiche de paye (lettre capitale)		32%	31%	24%	41%	34%	24%	34%	33%	30%
Supérieur hiérarchique		37%	33%	23%	27%	33%	20%	27%	26%	30%
Syndicats		26%	27%	42%	31%	28%	38%	29%	11%	28%
"Intra paris"		20%	18%	19%	9%	20%	29%	39%	57%	25%
Unité de gestion directe		21%	18%	17%	32%	19%	15%	10%	23%	19%
Panneaux d'affichage		10%	10%	17%	2%	8%	13%	5%	1%	9%

Méthode (3) :

- A la suite des premières investigations quantitatives, l'analyse a été restreinte, pour l'approfondir, à des directions où l'absentéisme se révélait important sur plusieurs années consécutives et, au sein de ces directions, à des corps et/ou des équipements offrant des situations de travail diversifiées, qui se montraient particulièrement touchés par ce phénomène. Afin d'en comprendre les causes, pour dégager des voies d'action, il a été décidé de pratiquer des entretiens avec les agents, sur leur lieu de travail.
- Pour réaliser ces entretiens de terrain, un marché à procédure adaptée a été passé avec un prestataire choisi pour son expérience du domaine, la pluridisciplinarité de l'équipe intervenante et la méthode proposée. Dans un premier temps, environ 90 entretiens d'une heure ont été conduits auprès d'un échantillon représentatif (métier, sexe et classe d'âge) d'agents, en fonction dans une équipe ou un établissement au taux d'absentéisme fort de chaque direction retenue. Dans chaque direction, les dires ainsi recueillis ont été exposés, dans une réunion de deux heures, pour validation et/ou correction à un groupe représentatif d'agents en fonction dans un établissement ou une équipe où il y a peu d'absences. Les résultats en ont été restitués aux agents participants en présence de leur encadrement lors d'une réunion de deux heures. Dans un troisième temps, un groupe de travail de l'encadrement a été réuni dans chaque direction pour une demi journée de « brain storming » sur les voies d'action envisagées localement pour réduire l'absentéisme.
- Dans tous les cas, les agents, qui ont participé aux différents entretiens et réunions, étaient des volontaires et n'avaient pas été retenus en fonction de leur comportement personnel en terme d'absence. Le montage de toute l'opération a été effectué en liaison étroite entre le prestataire, l'Inspection générale et l'encadrement des directions (généralement sous directeur et SRH), condition sine qua non pour réaliser l'opération dans les délais prescrits (moins de deux mois). En particulier, la démarche a été exposée, avant le début des entretiens, à l'ensemble des représentants du personnel des directions concernées.
- Les sites et équipes concernées ont été les suivants :
 - DDATC : mairie du 12ème arrondissement puis mairie du 11ème arrondissement
 - DASCO : établissements scolaires du 10ème arrondissement avec beaucoup d'absences puis peu d'absences
 - DJS : piscines Reuilly et Aspirant Dunand puis piscines Mourlon et Valeyre
 - DGIC : 3975 et standards
 - DEVE : cimetière de Pantin puis cimetière de Bagneux
 - AAS DEVE : Parc floral, Buttes Chaumont, 18ème Sud et 20ème Est puis 20ème Sud
 - AAS DPP : surveillance des mairies, surveillance des bâtiments administratifs, équipe de nuit et correspondants de nuit (18ème puis 13ème)

LA SITUATION DES DIRECTIONS ETUDIEES

- ❖ La DDATC
 - ↖ Les mairies d'arrondissements ↖ La mairie du 12ème ardt
- ❖ La DASCO
 - ↖ Les établissements scolaires du 10ème arrondissement
- ❖ La DJS
 - ↖ Les piscines ↖ La piscine Reuilly et la piscine Dunand
- ❖ La DGIC
 - ↖ Le 3975 et les standards
- ❖ La DEVE
 - ↖ Les cimetières ↖ Le cimetière de Pantin
- ❖ La DPP
 - ↖ Les Agents d'accueil et de surveillance (AAS)
- ❖ La DPP
 - ↖ Les Agents d'accueil et de surveillance (AAS)

Méthode (4) :

En accord avec l'Inspection, le consultant a organisé son intervention de la manière suivante :

- Les entretiens avec le personnel ont été menés sur la base d'un questionnaire ouvert permettant d'aborder 10 grandes rubriques choisies sur la base des hypothèses de causes apparues au cours de l'analyse statistique de l'absentéisme :
 - la motivation au travail
 - la reconnaissance
 - les conditions de travail
 - l'organisation du travail
 - la formation
 - la vision de l'avenir
 - le climat au travail
 - les valeurs / la culture
 - les rapports avec la hiérarchie
- L'analyse du recueil par entretien et les réactions des groupes de résonance ont fait ressortir 7 facteurs d'absentéisme communs aux directions étudiées :
 -  • l'organisation du travail (rôle, responsabilités et missions)
 -  • l'aménagement du temps de travail (adéquation charge de travail et organisation du temps de travail des agents)
 -  • les conditions de travail (risques physiques et psychologiques au travail)
 -  • la reconnaissance (valorisation de la collaboration par la hiérarchie et considération par la Direction de la Ville)
 -  • les relations et l'ambiance (qualité des relations avec les collègues et l'encadrement direct)
 -  • le sentiment d'utilité et de fierté (idée que chacun se fait de l'importance de sa contribution au système)
 -  • les dispositifs RH (outils de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)

Ces facteurs ont été quantifiés en terme de risque de 0 (nul) à 4 (très important) pour chaque direction ainsi que pour l'ensemble des directions étudiées (moyenne).

- L'encadrement de chaque direction a proposé ou validé, au cours de séances de réflexion, des pistes d'action spécifiques. Le consultant a qualifié chacune de ces pistes selon trois critères :
 - simplicité de mise en œuvre
 - rapidité d'obtention de résultats
 - efficacité
- Chaque action est réputée avoir des effets sur un (ou au plus deux) facteur d'absentéisme énuméré ci-dessus et repéré par son code couleur dans la suite du texte.

La DDATC

Les mairies d'arrondissement (la mairie du 12ème)



Mairie du 12ème arrondissement



Caractéristiques des agents des mairies d'arrondissement en 2007 (1263,73 ETP) :

- ☐ 79% de personnel titulaire
- ☐ 75% de personnel féminin
- ☐ 67% de personnel de catégorie C
- ☐ 99% de personnel de la filière administrative
- ☐ 70% d'adjoints administratifs
- ☐ 54% du personnel habite Paris, 42% la petite et la grande couronne et 4% la province

Conditions d'emploi des adjoints administratifs :

Recrutement : en échelle 4 par concours sur épreuves ouvert sans condition de diplôme ; en l'échelle 3 direct sans concours. Le nombre des agents à l'échelle 3 ne peut dépasser 10% de l'effectif total.

Carrière : sur 4 grades de l'échelle 3 (indice brut minimum 281) à l'échelle 6 (indice brut maximum 479)

Cycles de travail : soit horaires variables de 8h à 19h30 (avec possibilité d'acquérir 22 JRTT et 8 jours de récupération maximum par an) pour ¼ des effectifs (250 agents)

soit horaires fixes, cycle hebdomadaire de 34h30 ou 38h30 (soit ½ heure de moins : sujétion de niveau 1 du protocole ARTT pour accueil du public sur des plages horaires élargies) pour ¾ des agents (750)

Horaires de travail : de 8h30 à 17h et jusqu'à 19h30 le jeudi. La section d'état civil est ouverte au public le samedi de 9h à 12h30.

Un temps de trajet forfaitaire de 30 mn/jour comptant comme du temps de travail effectif se rajoute au temps minimum de pause déjeuner de 45 mn à la mairie du 12ème .

Régime indemnitaire : Les adjoints administratifs perçoivent des primes de suffixe 1 (statutaire), 2 (manière de servir), abattues toutes les deux en 1/30ème dès le 1er jour de maladie, et 3 (sujétion/technicité liée au service fait). Ils bénéficient de l'indemnité départementale. Les primes représentent en moyenne 16,75% de la rémunération annuelle brute des agents de ce corps.

Spécificité : Une nouvelle bonification indiciaire (NBI) de 10 points est versée mensuellement aux adjoints administratifs chargés à titre principal depuis au moins deux ans d'accueillir le public de façon directe et permanente ainsi qu'aux agents affectés au secrétariat des mairies d'arrondissement.

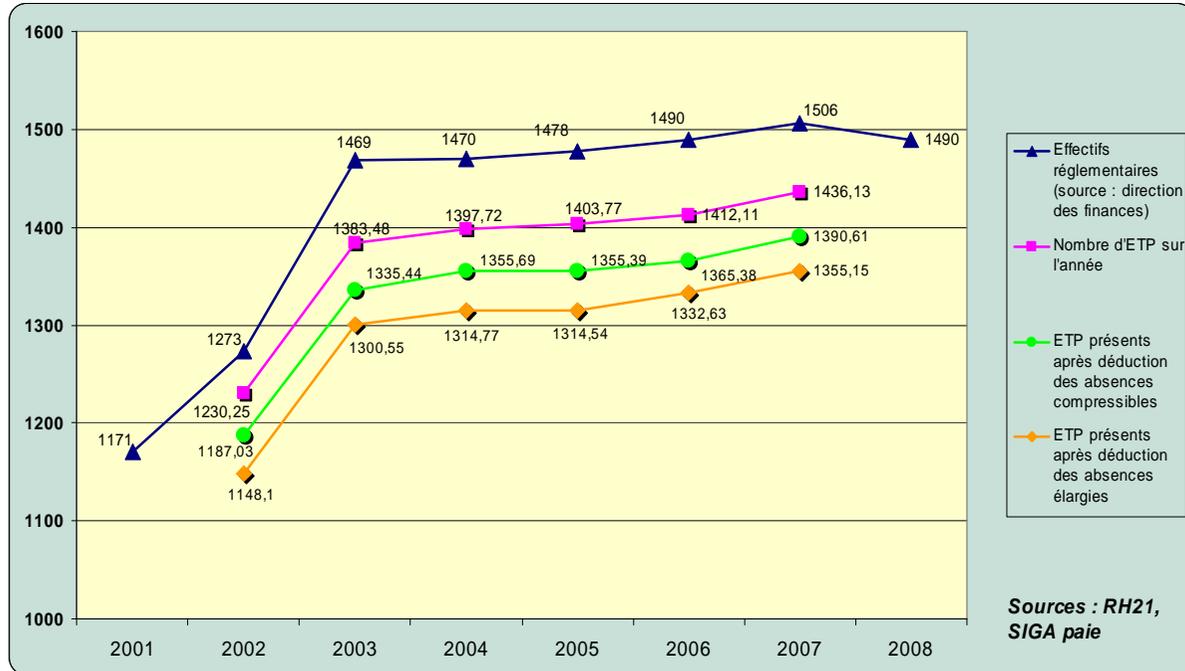
Cette NBI de 10 points a été octroyée à la mairie du 12ème, par le précédent DGS, à tous les personnels.

Les métiers de la direction de la décentralisation et des relations avec les associations, les territoires et les citoyens

Les mairies d'arrondissement

Responsable des services de mairie d'arrondissement	Catégorie A : administrateur, attaché	Directeur général des services d'une mairie d'arrondissement	Met en oeuvre, sous l'autorité du Maire de Paris et du maire d'arrondissement, les orientations municipales dans l'arrondissement Est l'interlocuteur local privilégié des élus et des partenaires institutionnels Veille à l'organisation et au fonctionnement du service (budget, ressources humaines, etc), ainsi qu'à la qualité des services publics apportés aux usagers Participe aux choix en matière d'investissement localisé Gère les équipements de proximité Veille au bon déroulement des instances de démocratie participative dans l'arrdt
Chargé(e) de service de mairie	Catégorie B : secrétaire administratif Catégorie C : adjoint administratif	Responsable des services enfance, élections, affaires générales, état civil adjoint au responsable des services enfance, élections, affaires générales, état civil	A la responsabilité d'un service de mairie Accueille le public Délivre des actes administratifs réglementaires Procède aux inscriptions et organise les scrutins électoraux Effectue le recensement de la population et le recensement militaire
Régisseur(se)	Catégorie B : secrétaire administratif Catégorie C : adjoint administratif	Régisseur suppléant Caissier	Effectue, dans un cadre bien défini et par habilitation, des opérations d'encaissement et/ou de paiement pour le compte du comptable public
Gestionnaire ressources humaines	Catégorie C : adjoint administratif	Unité de gestion directe (UGD) spécialisations : recrutement, gestion du personnel, prestations sociales, rémunérations, statut, formation	Assure la gestion individuelle de la carrière et des rémunérations des agents de la Ville et du Département de Paris Assure le suivi des prestations sociales et allocations auxquelles les agents gérés peuvent prétendre
Assistant(e) administratif(ve) de proximité	Catégorie C : adjoint administratif, agent administratif	Agent d'état civil, agent chargé des inscriptions, agent de guichet, conseiller logement (DLH)	Accueille les publics afin de délivrer des actes administratifs réglementaires Participe aux inscriptions et à l'organisation des scrutins électoraux Participe au recensement de la population et au recensement militaire
Agent(e) d'accueil et d'information du public	Catégorie C : adjoint administratif, agent administratif	Hôtesse d'accueil en mairie d'arrondissement	Accueille, informe et oriente les publics Peut assurer des activités logistiques de la structure d'accueil
Huissier(ère) (DALIAT)	Catégorie C : agent de logistique générale	Huissier de mairie d'arrondissement agent des services techniques	Accomplit des tâches d'assistance administrative et logistique aux élus, de gestion protocolaire des séances du Conseil d'arrondissement et des cérémonies Peut assurer l'encadrement d'une équipe
Agent(e) des services techniques en mairie (DALIAT)	Catégorie C : agent de logistique générale	agent des services techniques agent de service	Distribue le courrier et assure l'ensemble des opérations logistiques et de manutention liées au fonctionnement interne de la mairie Participe à l'accueil, à l'information et à l'orientation des visiteurs
Agent(e) de surveillance (DPP)	Catégorie C : agent d'accueil et de surveillance des mairies, agent chef de la surveillance spécialisée des mairies	Gardien de mairies agent de la surveillance spécialisée (ASS)	Est chargé de la surveillance des bâtiments, pour assurer la sécurité des usagers, des personnels et des biens Peut accueillir, orienter et informer le public
Collaborateur(trice) de cabinet de maire d'arrondissement	Hors catégorie : titulaires et non titulaires	Conseiller politique, conseiller technique, directeur de cabinet, chef de cabinet	Assiste et conseille l' élu dans l'exercice de son mandat Gère les échanges avec les divers interlocuteurs Assure le suivi de la mise en oeuvre des décisions
Assistant(e) des Conseils de Quartier	Catégorie B : secrétaire administratif, agent contractuel		Assure la liaison permanente entre la municipalité, les services et les conseillers de quartier, en relation avec le DGS Adjoint en charge de la démocratie locale

L'évolution des effectifs de la DDATC de 2001 à 2008



✓ Les ETP n'ont jamais atteint les effectifs réglementaires de 2003 et ne représentent en 2007 que 97,76%. Alors que les effectifs réglementaires ont augmenté sur la période 2002/2007 de 18,3% (de 15,4% de 2002 à 2003), les ETP ont cru de 16,7% (de 12,4% de 2002 à 2003).

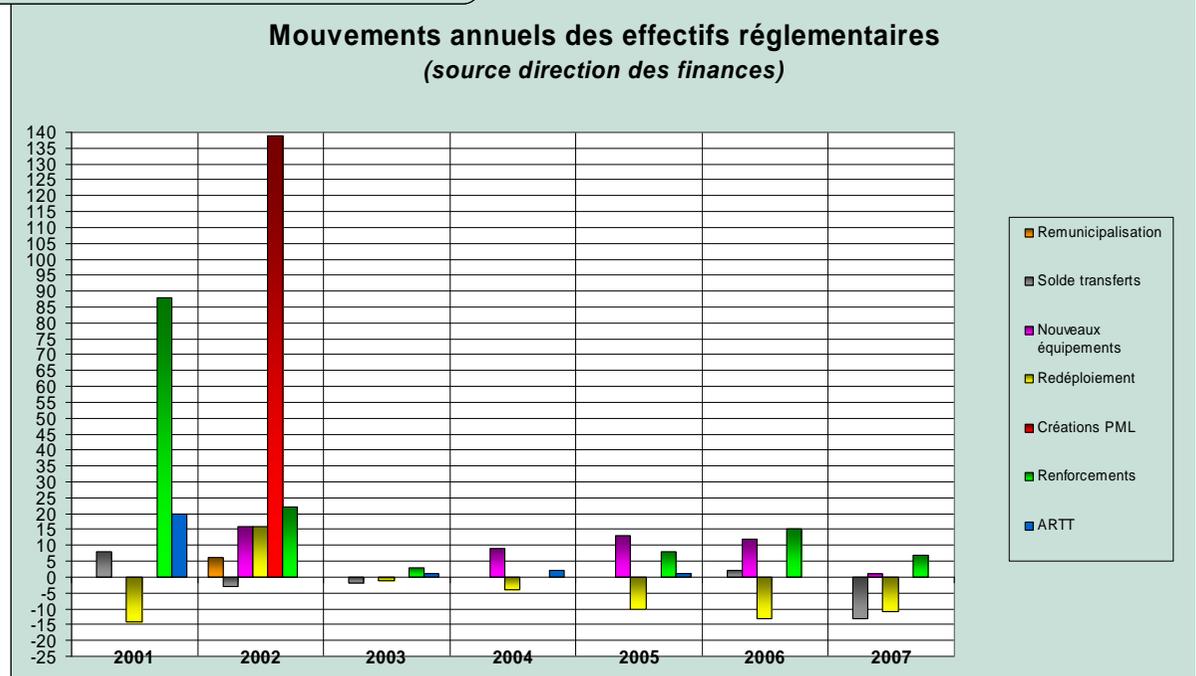
✓ Afin d'assurer la continuité du service public, les absences donnent lieu à des remplacements dans certaines conditions : un congé maternité fait l'objet d'un remplacement le temps du congé ; un agent en congé parental est remplacé par un contractuel et après 6 mois par un titulaire. Les agents en congé maladie sont remplacés dès la saisine du comité médical. Les mairies d'arrondissement bénéficient pour ce faire de 200 mois de contractuels saisonniers et d'une enveloppe de 50 800 heures de vacation par an.

✓ Les effectifs réglementaires de la DDATC ont été marqués par des renforcements conséquents : 140 emplois dont 82 dès la première année, correspondant en partie à la diversification de ses missions.

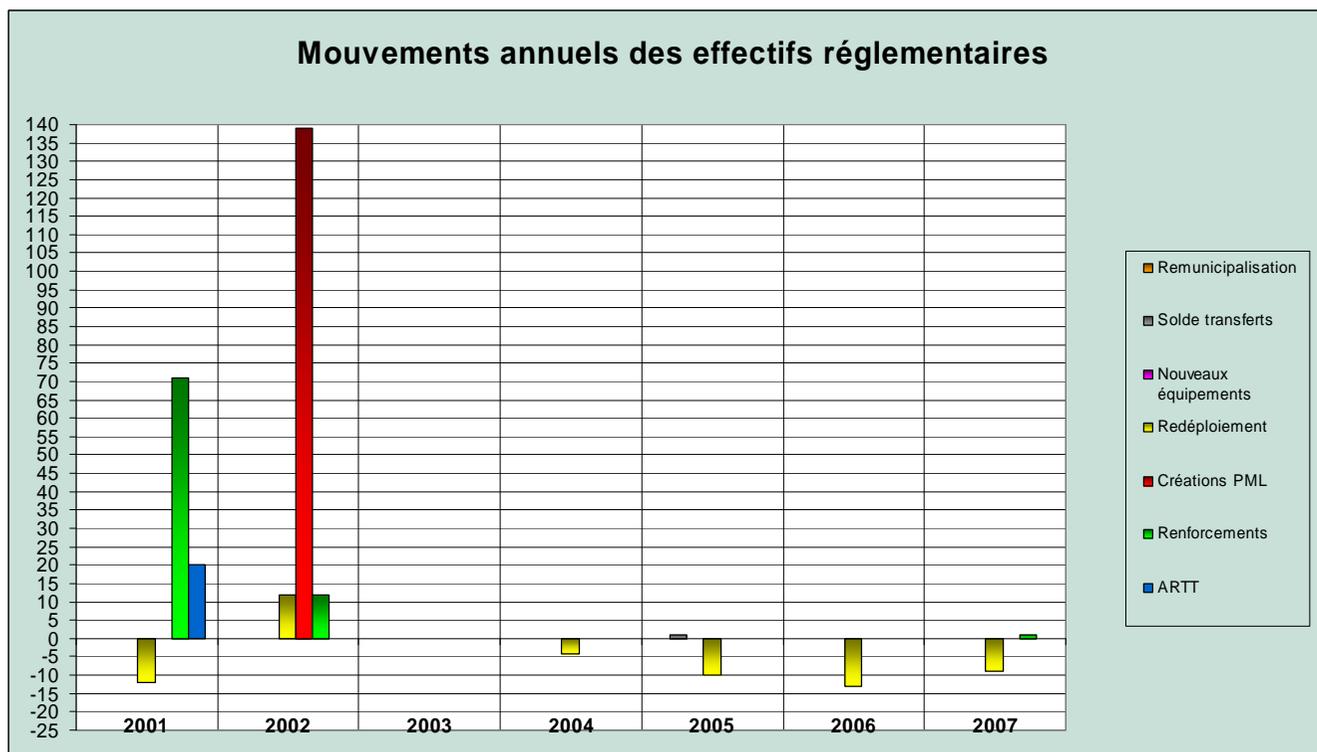
✓ 54 postes ont également été créés au titre des maisons des associations, équilibrés par 53 suppressions au titre du redéploiement.

✓ Enfin, la décision de la Ville de se conformer à la loi PML a conduit à la création de 360 postes de collaborateurs de maire d'arrondissement, dont une partie gagée par des suppressions, soit une création nette de 139 postes.

✓ Par ailleurs, la délégation à la coopération territoriale a été rattachée en 2007 au secrétariat général.



L'évolution des effectifs des mairies d'arrondissement



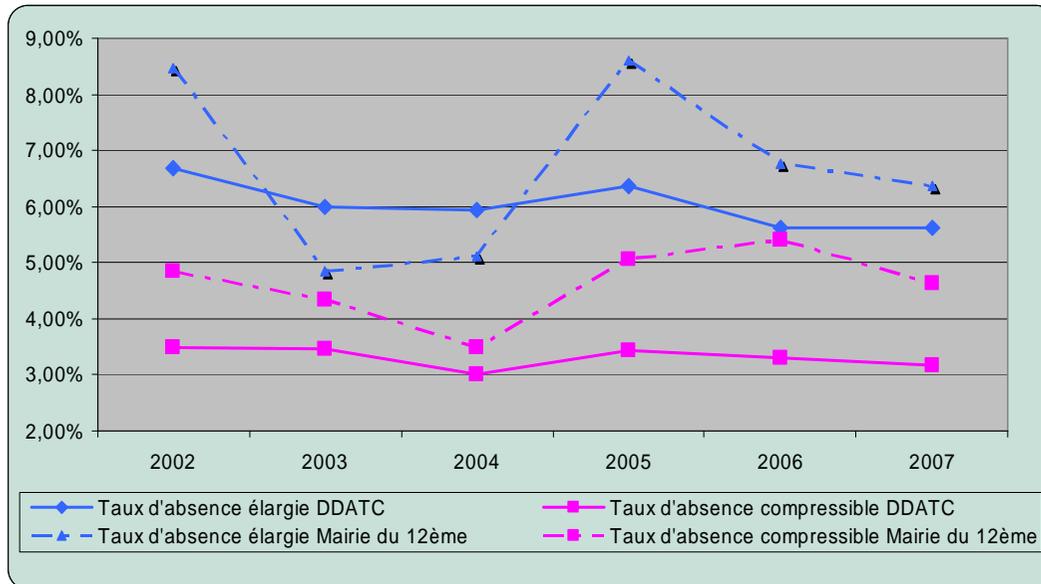
✓ Au sein de la DDATC, les 20 mairies d'arrondissement, services décentralisés, représentent 87% des effectifs.

✓ Les renforcements intervenus en début de période ont essentiellement porté, outre les cabinets des maires, sur l'encadrement des services administratifs : 20 postes au titre du renforcement et 20 postes au titre de l'ARTT auxquels s'ajoutent 11 postes de comptable pour les états spéciaux.

✓ Toutefois depuis 2004, 92% des redéploiements ont été réalisés à partir des effectifs administratifs des mairies, qui ont pu être adaptés en regard de la dématérialisation des procédures.

L'évolution globale de l'absence à la DDATC de 2002 à 2007

(source RH21)



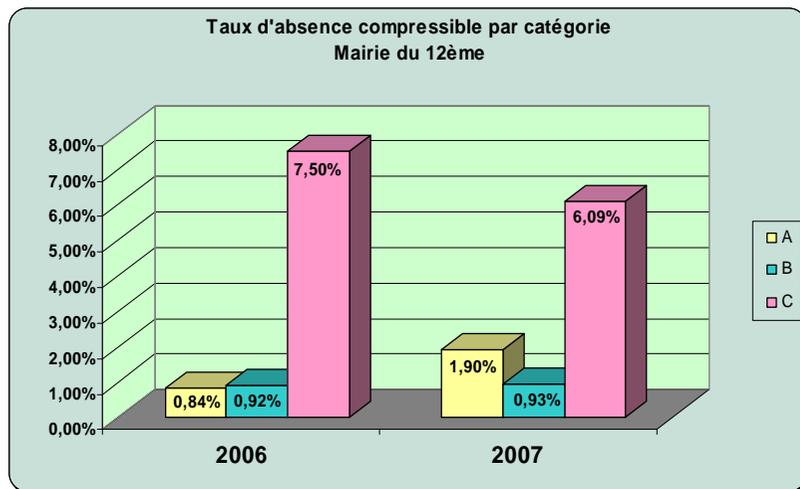
✓ En mairie, comme dans tous les services administratifs, les accidents de travail sont rares

✓ **Les femmes sont plus absentes que les hommes** à la DDATC (3,49% et 2,23%) et nettement plus à la Mairie du 12ème (5,23% et 2,21%), contrairement à la situation générale de la Ville (5,36% et 5,97%).

✓ De 2002 à 2007 le taux d'absence compressible de la mairie du 12ème est toujours supérieur à celui de la DDATC, tendanciellement stable au dessus de 3%. Les 2 taux enregistrent une baisse en 2004, mais le taux de la mairie du 12ème croît pour culminer en 2006 au niveau de l'absence élargie de la DDATC (5,58%), inférieure de 2 points à celle de la Ville.

✓ L'absence élargie de la mairie du 12ème culmine en 2005 à plus de 8% comme en 2002 et reste supérieure à 6% en 2007.

☰ Analyse par catégorie professionnelle

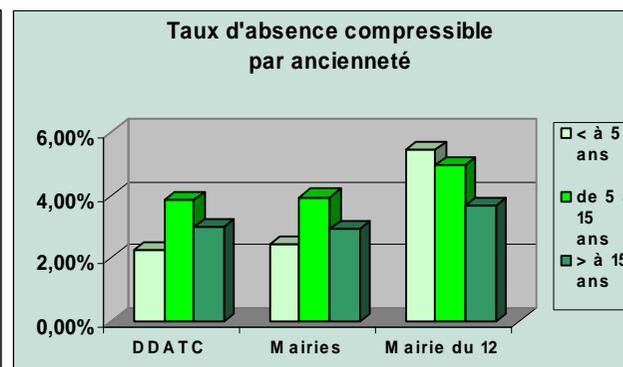
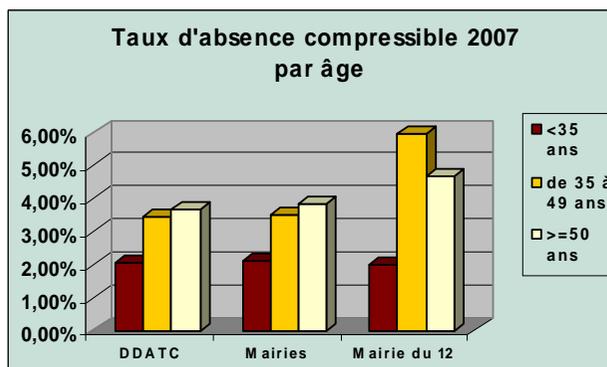
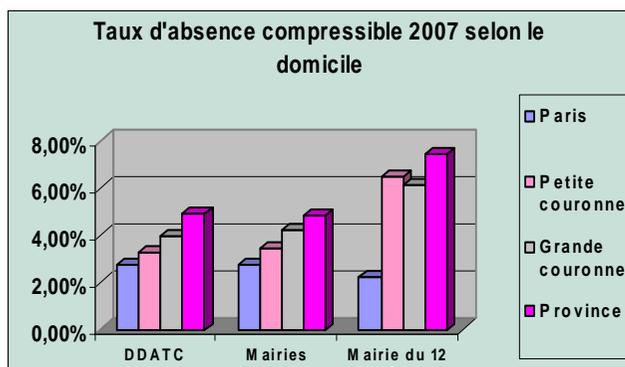
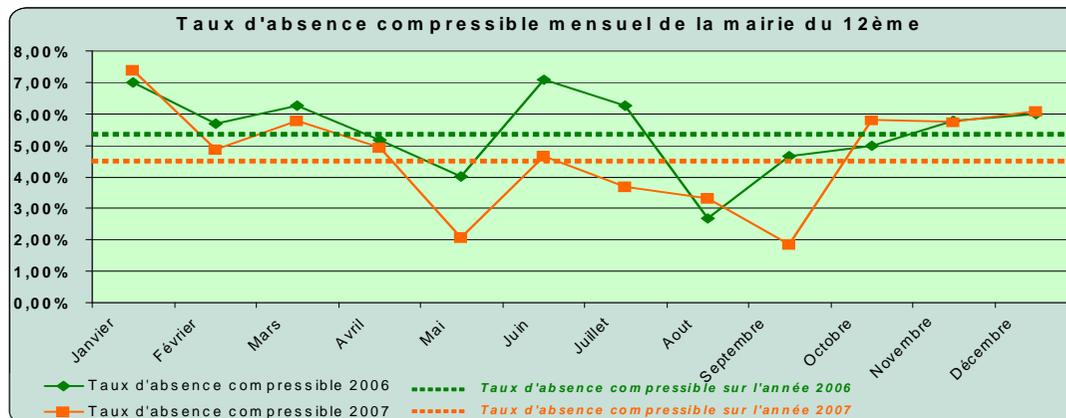


✓ Les taux d'absence compressible des adjoints administratifs à la mairie du 12ème sont supérieurs de moitié aux taux enregistrés dans l'ensemble des mairies, à la DDATC ou à la Ville.

Taux d'absence compressible des Adjoints administratifs	2006	2007
Ville de Paris	4,45%	4,53%
DDATC	4,34%	4,14%
Total des mairies	4,41%	4,18%
Mairie du 12ème	7,50%	6,09%

L'analyse de l'absence compressible à la mairie du 12ème arrondissement

Taux d'absence compressible	2006	2007
DDATC	3,28%	3,16%
Mairies d'arrondissement	3,98%	3,24%
Mairie du 12ème	5,46%	4,63%



✓L'évolution du taux d'absence compressible de la mairie du 12ème arrondissement indique une augmentation les premiers et derniers mois de l'année ainsi que dans une moindre proportion en juin, peut être en fonction de l'activité (inscription électorale, préparation des scrutins).

✓Ce taux enregistre des valeurs nettement plus fortes que l'ensemble des mairies ou de la DDATC, selon le domicile (province, petite et grande couronne) selon l'âge (35 à 49 et >50ans), selon l'ancienneté (<5ans et de 5 à 15 ans).

✓L'effectif de la mairie du 12ème étant réduit, il convient de relativiser ces constats car quelques cas individuels peuvent peser fortement : en 2006, 4 agents présentaient plus de 10 arrêts maladie dans l'année et totalisaient 58 arrêts et 339 jours d'arrêt ; en 2007 5 agents (dont 3 déjà en 2006) se sont arrêtés plus de 10 fois pour un total de 80 arrêts et 319 jours.

L'analyse de la durée et de la fréquence de l'absence compressible 2007 des adjoints administratifs des mairies

Absence compressible 2007	Taux d'absence				Fréquence des arrêts			
	Adjoint administratif				Adjoint administratif			
	Ville	DDATC	Mairies d'arrondissement	Mairie du 12ème	Ville	DDATC	Mairies d'arrondissement	Mairie du 12ème
Maladies	4,09%	3,76%	3,86%	5,87%	1,84	1,72	1,75	3,06
Accidents du travail	0,43%	0,40%	0,41%	0,23%	0,08	0,08	0,08	0,09
Absences injustifiées	0,05%	0,01%	0,01%	0,00%	0,03	0,01	0,01	0

Nombre d'arrêts	DUREE DES ARRETS MALADIE					DUREE DES ARRETS ACCIDENT DU TRAVAIL						
	<3j	3-5j	6-10j	11-90j	>90j	<3j	3-5j	6-10j	11-30j	31-60j	61-90j	>90j
Adjoints Ville de Paris	34,48%	34,32%	17,63%	13,30%	0,20%	10,86%	17,15%	30,92%	28,26%	8,69%	1,69%	2,41%
Adjoints DDATC	33,92%	32,81%	19,10%	13,90%	0,20%	7,04%	26,76%	38,02%	21,26%	5,63%	0,00%	1,40%
Adjoints Mairies d'arrondissement	34,04%	32,77%	18,51%	14,44%	0,24%	7,24%	24,63%	39,13%	21,74%	5,60%	0,00%	0,00%
Adjoints Mairie du 12ème	33,74%	36,19%	18,40%	11,66%	0,00%	0,00%	40,00%	40,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%

✓ Alors que le taux d'absence pour maladie est inférieur à celui de la Ville pour l'ensemble des mairies, de même que la fréquence des arrêts, il n'en va pas de même à la mairie du 12ème arrondissement, enregistrant un taux d'absence qui frise les 6% et une moyenne de 3 arrêts par agent et par an. Cette fréquence élevée des arrêts, jointe à une part très conséquente (70%) d'arrêts de moins de 5 jours, traduit un mal être de certains des adjoints administratifs de cette mairie par rapport aux autres agents de ce corps affectés dans la direction.

L'observatoire social 2007

Les réponses les plus significatives des agents de la DDATC

QUESTIONS	Tout à fait		Plutôt		Peu		Pas du tout		Non répondu		Commentaires
	Ville	DDATC	Ville	DDATC	Ville	DDATC	Ville	DDATC	Ville	DDATC	
LE TRAVAIL AU QUOTIDIEN											
1- Mon travail me permet d'utiliser au mieux mes compétences et mes aptitudes	26,00%	20,00%	43,00%	52,00%	19,00%	20,00%	9,00%	6,00%	3,00%	2,00%	Un travail qui utilise convenablement aptitudes et compétences, qui s'insère dans les objectifs du service. Un travail reconnu par les élus, en raison de la proximité des maires d'arrondissement?
3- Je sais clairement en quoi mon travail contribue au bon fonctionnement de mon service	57,00%	64,00%	31,00%	29,00%	7,00%	4,00%	2,00%	2,00%	3,00%	1,00%	
9- Etes-vous satisfait de vos conditions de travail (bureaux, équipements...)	14,00%	25,00%	37,00%	39,00%	29,00%	23,00%	16,00%	12,00%	4,00%	1,00%	
14- J'ai le sentiment que mon travail est reconnu par les élus	7,00%	17,00%	18,00%	28,00%	34,00%	30,00%	32,00%	22,00%	9,00%	3,00%	
LES RELATIONS AVEC LES PARISIENS											
71- La Ville de Paris déploie une charte d'accueil dans les équipements, pensez-vous que cela améliore la relation avec les Parisiens?	9,00%	9,00%	43,00%	37,00%	33,00%	38,00%	8,00%	13,00%	7,00%	3,00%	Un certain scepticisme sur la charte d'accueil autant que sur les ouvertures plus larges du service
72- Pensez-vous que les heures et les jours d'ouverture de certains services pourront, à l'avenir, évoluer pour s'ouvrir davantage au public?	19,00%	15,00%	40,00%	31,00%	22,00%	28,00%	14,00%	24,00%	5,00%	2,00%	
68- Pensez-vous que les Parisiens sont satisfaits du service public de la Ville de Paris?	Très		Assez		Peu		Pas du tout		Non répondu		
	Ville	DDATC	Ville	DDATC	Ville	DDATC	Ville	DDATC	Ville	DDATC	
	5,00%	5,00%	59,00%	70,00%	28,00%	21,00%	4,00%	1,00%	4,00%	3,00%	
69- Vous diriez que les relations que vous entretenez avec les Parisiens dans le cadre de votre travail sont :	Très bonnes		Assez bonnes		Assez mauvaises		Très mauvaises		Je n'ai pas de relation avec les Parisiens		Sentiment de satisfaire les parisiens et excellentes relations avec les usagers malgré des situations conflictuelles ponctuelles.
	Ville	DDATC	Ville	DDATC	Ville	DDATC	Ville	DDATC	Ville	DDATC	
	17,00%	20,00%	55,00%	63,00%	6,00%	2,00%	1,00%	1,00%	19,00%	13,00%	
70- Vous arrive t-il d'avoir une situation conflictuelle avec les Parisiens dans le cadre de votre travail?	Souvent		De temps en temps		C'est arrivé une fois		Jamais		Non répondu		
	Ville	DDATC	Ville	DDATC	Ville	DDATC	Ville	DDATC	Ville	DDATC	
	8,00%	10,00%	46,00%	59,00%	17,00%	17,00%	28,00%	14,00%	1,00%	0,00%	
L'EVOLUTION DE VOTRE CARRIERE											
59- Dans le cadre de votre travail à la Ville de Paris, avez-vous déjà bénéficié de formation?	Oui, une fois		Oui, plusieurs fois		Non, car ma demande a été refusée		Non, je n'en ai jamais fait la demande		Non répondu		Un très large usage des formations internes.
	Ville	DDATC	Ville	DDATC	Ville	DDATC	Ville	DDATC	Ville	DDATC	
	20,00%	12,00%	56,00%	80,00%	7,00%	3,00%	14,00%	5,00%	3,00%	0,00%	

i Sans surprise, les réponses émanent de femmes à 72%, d'agents de catégorie C à 62% et de la filière administrative.
Le thème privilégié du dialogue social : les évolutions statutaires et relatif désintérêt du thème "sécurité et santé"

Organisation du travail

« On est amené à gérer des mariages le samedi après-midi, or, on vient d'annoncer que les permanences ne seraient plus payées double. En conséquence, on va être obligé de remettre en cause le mariage du samedi après-midi faute de volontaires. »

« On a le cul entre deux chaises : d'un côté le travail administratif quotidien et de l'autre la politique et les belles promesses électorales. Ce n'est pas sûr que cela soit compatible et nous, les agents, on a du mal à faire le grand écart. »

« Avec les absences, il y a moins de suivi à cause des remplacements : quand un usager vient trois fois, il voit trois personnes différentes. » « Il faudrait qu'on puisse avoir des jours fermés au public. »

Aménagement du temps de travail

« Les nocturnes sont difficiles à organiser. »

« Mes horaires sont compatibles avec mes contraintes personnelles. De toute façon, avec la demande de continuité de service, on s'arrange entre collègues »

« Il y a des problèmes de coordination à cause des absences et des présences. Cela crée des dysfonctionnements et de la pénibilité pour les agents. C'est le chef qui fait le lien. »

Reconnaissance

« On nous dit merci mais très rarement. Par exemple, certains collègues s'occupent de l'enquête du tram et restent au-delà de cinq heures le soir mais on ne les a jamais félicités. Parfois les félicitations arrivent trop tard. »

« Quand les personnes passent et ne disent pas bonjour on se demande qui on est. Est-ce que c'est parce qu'on est au rez-de-chaussée? » (la hiérarchie est installée aux étages supérieurs).

« Si la reconnaissance c'est la promotion alors on ne sait pas comment ça fonctionne : à l'ancienneté ? Parce que certains sont soutenus par les syndicats? Par décision souveraine du DG ? »

« Augmentation des salaires, qu'il y ait un peu plus de reconnaissance financière de ceux qui travaillent par rapport à ceux qui en font 10 fois moins. On a une prime de rendement mais qui n'en est pas une. »

« J'aimerais qu'ils (les dirigeants de la Ville) aient une meilleure reconnaissance de leurs agents. On ne pense qu'au public ; on commence à parler de clients. On est en porte-à-faux. Le public entend cette politique de priorité ce qui participe à son exigence ; alors il arrive en terrain conquis. Le public n'a que des droits et aucun devoir. »

Dispositifs RH

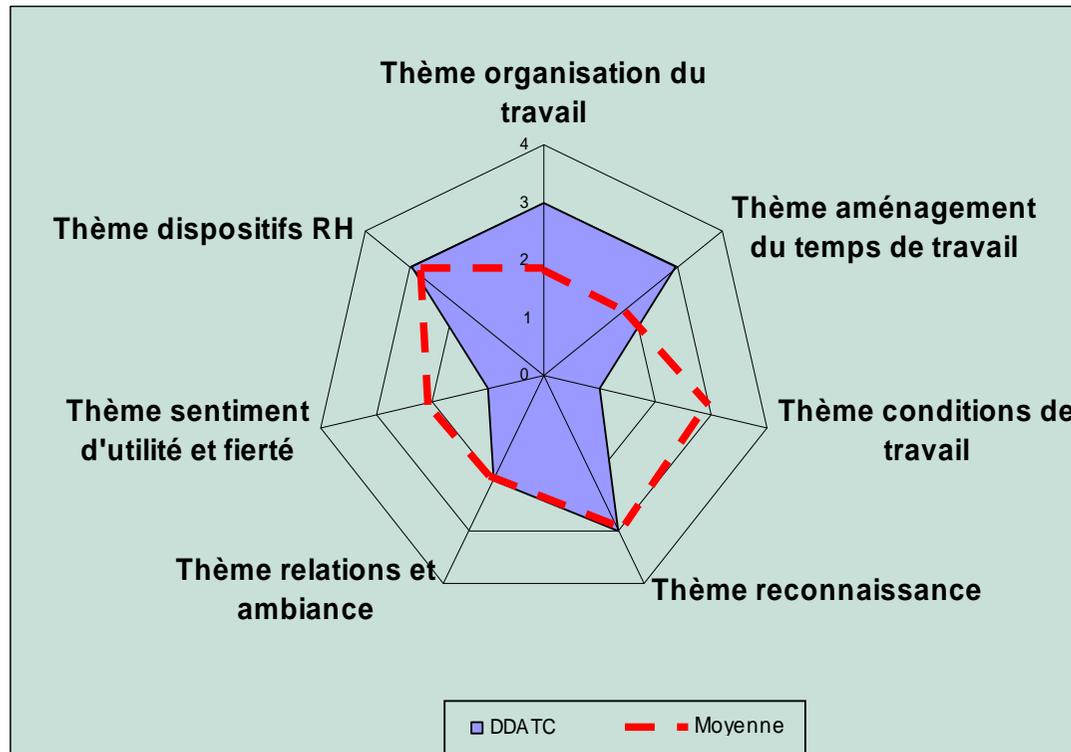
« Mes missions sont claires. Mais j'aimerais bien savoir ce que font les autres et, pourquoi pas, changer de poste. Mais la polyvalence est impossible pour deux raisons : il y a trop de méfiance entre les agents et la polyvalence ça « noie l'expertise », on pourrait perdre ce pré carré qui permet d'être utile ou au moins de se croire utile »

« Dans trois ans vous me retrouverez ici. On dit toujours qu'ailleurs l'herbe est plus verte alors que j'ai des collègues qui ont changé et qui le vivent mal. En plus je veux rester à temps partiel. »

« Je me projette même pas à demain. Ma vie privée est prioritaire. En catégorie C notre avenir est bloqué. »

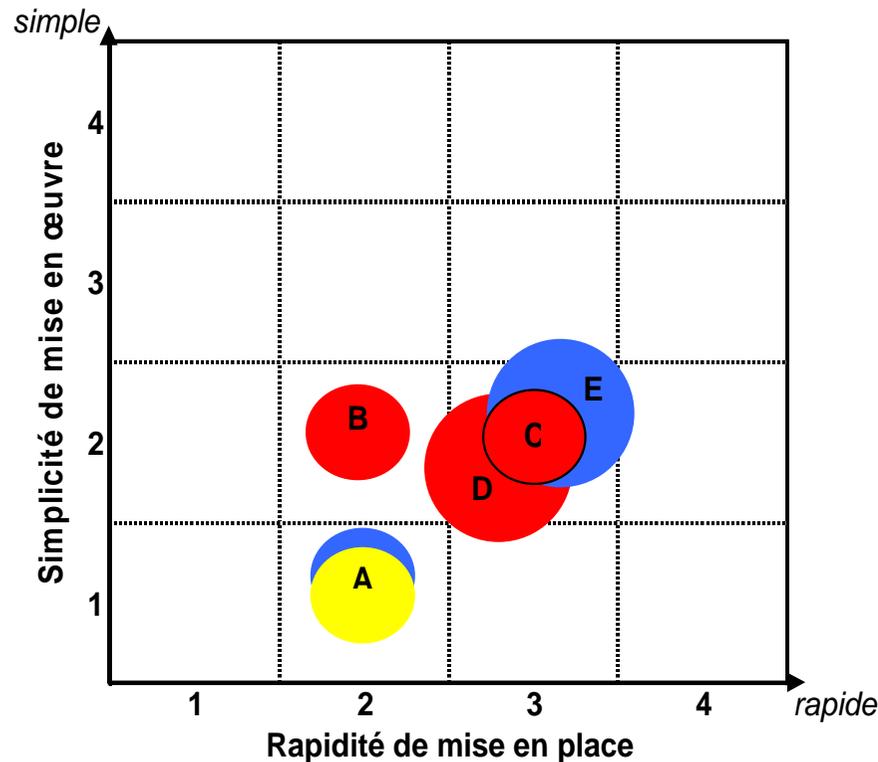
« J'aurais bien envie de changer mais mon champ d'action est limité. Passer des concours de catégorie B c'est quand même très dur. »

Les constatations du consultant dans les mairies d'arrondissement



- ✓ Thème organisation du travail : l'absence de projet partagé du fait de la dissonance entre les souhaits des élus et les contraintes d'organisation
- ✓ Thème aménagement du temps de travail : l'absence de régulation des temps de travail sur des activités cycliques peut être facteur de pénibilité et d'absence dans certains cas
- ✓ Thème reconnaissance : une reconnaissance et une considération de la part de l'encadrement ou de la part des élus rarement ressentie
- ✓ Thème dispositifs RH : polyvalence, mobilité et évolution professionnelle sont peu organisées

Les propositions d'action du consultant pour les mairies d'arrondissement



- ✓ Une priorité d'action sur le « Projet » à définir, qui permette de revisiter :
 - ✓ l'organisation du travail,
 - ✓ l'aménagement du temps de travail
 - ✓ l'enrichissement des tâches des agents

- A ● Organiser une réflexion concertée sur le projet objectif/moyens à chaque mandature autour des élus
- B ● Mettre en place une communication de décloisonnement entre les services
- C ● Décentraliser la décision de l'attribution de la rémunération variable et être plus discriminant
- D ● Renforcer le rôle des managers, en les formant préalablement, à l'égard de la reconnaissance des agents
- E ● Développer des démarches participatives dans l'organisation des services et du travail des agents

NB : la taille des pastilles représente le degré d'efficacité de l'action, plus elle est importante, plus l'action est efficace contre l'absentéisme.



La DASCO

Les établissements scolaires du 10ème arrondissement

39

Caractéristiques des agents des établissements scolaires du 10ème arrondissement en 2007 (218,26 ETP) :

- ☐ 96% de personnel titulaire
- ☐ 91% de personnel féminin
- ☐ 100% de personnel de catégorie C
- ☐ 72% de personnel spécialisé
- ☐ 34% d'ASEM, 32% d'agents techniques des écoles et 32% d'animateurs
- ☐ 55% du personnel habite Paris, 40% la petite et la grande couronne et 5% la province



Conditions d'emploi :

Agents spécialisés des écoles maternelles

A l'échelle 4 par concours sur titre (CAP petite enfance) et épreuves

Sur 3 grades de l'échelle 4 (indice brut minimum 287) à l'échelle 6 (indice brut maximum 479)

Niveau 1 de sujétion du protocole ARTT et 25 JRTT : ½ heure par semaine travaillée (travail auprès d'enfants de - de 6 ans)

Compris entre 7h et 19h avec une amplitude ne pouvant excéder 9h (sauf autorisation exceptionnelle sur demande de l'agent).

Les ASEM perçoivent des primes de suffixe 1 (statutaire) et 3 : prime d'assiduité semestrielle abattue dès le 1er jour d'absence et totalement au 16ème jour et une surprime annuelle abattue totalement dès le 4ème jour d'absence.

Les primes représentent en moyenne 10,4% de la rémunération annuelle brute.

← **Recrutement** →

← **Carrière** →

← **Cycles de travail** →

◀ **Horaires de travail** ▶

◀ **Régime indemnitaire** ▶

Agents techniques des écoles, agents contractuels

Direct sans concours et sans diplôme à l'échelle 3 et par concours sur épreuves (sans condition de diplôme) à l'échelle 4

Sur 4 grades de l'échelle 3 (indice brut minimum 281) à l'échelle 6 (indice brut maximum 479)

22 JRTT

Compris entre 7h et 19h avec une amplitude ne pouvant excéder 9h (sauf autorisation exceptionnelle sur demande de l'agent).

Les ATE perçoivent des primes de suffixe 1 (statutaire) et 3 (sujétion/technicité liée au service fait)

Les primes représentent en moyenne 8% de la rémunération annuelle brute.

Modalité d'affectation des effectifs et gestion des remplacements : Le service central (BPOSS) détermine les effectifs théoriques par école ; la gestion des remplacements (à partir d'une semaine d'absence) est déconcentrée à la CAS qui dispose d'une brigade de volants (8% des effectifs en théorie) constituée de contractuels (3, 6, 10 ou 12 mois). Les gardiennes d'école sont choisies parmi les meilleurs agents en accord avec le directeur d'école, après entretien de sélection par le BPOSS. Ces postes sont toujours pourvus par des ATE titulaires.

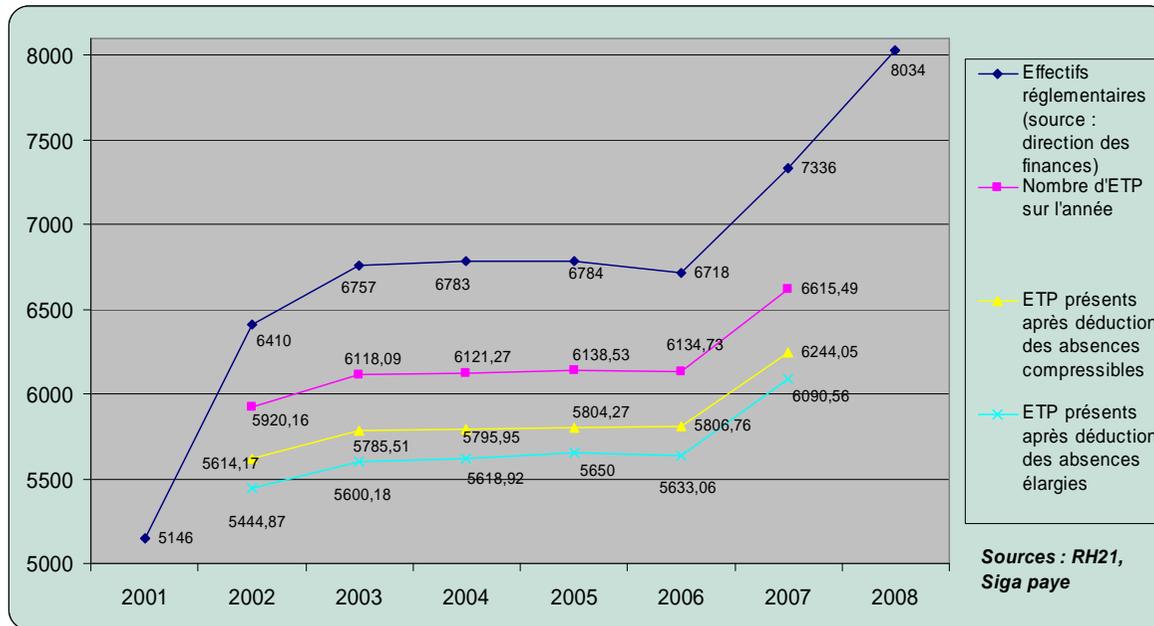
Les métiers de la direction des affaires scolaires

La circonscription des affaires scolaires des 10e et 19e arrondissements

Les établissements scolaires du 10ème arrondissement

Métiers	Correspondances statutaires constatées	Autres appellations/spécialisations	Définition
Responsable de service de proximité.	Catég. A : administrateur, ingénieur des services techniques, attaché, ingénieur des travaux.	Responsable de structure de proximité, responsable de service déconcentré : chef de circonscription des affaires scolaires	Met en œuvre les orientations municipales à l'échelle d'un service déconcentré compétent sur une partie de l'espace public parisien. Coordonne, anime, optimise et supervise l'activité de plusieurs équipes placées sous son autorité hiérarchique. Est en relation avec les élus et leur cabinet. Est le garant de la qualité du service public rendu aux usagers. Concourt à la mise en œuvre des actions de démocratie locale et de concertation auprès des usagers, associations et interlocuteurs de la Ville de Paris.
Responsable de l'action éducative périscolaire.	Catég. A : agent technique contractuel ; catég. B : secrétaire administratif, secrétaire des services extérieurs.		Anime, coordonne et contrôle l'action éducative sur les temps péri et extra scolaires dans le cadre de la politique éducative définie par la collectivité
Gestionnaire ressources humaines	Catég. B : secrétaire administratif ; catég. C : adjoint administratif.	SGD,UGD, concours, recrutement, gestion du personnel, prestations sociales, relations sociales, rémunérations, statut, formation.	Assure la gestion individuelle de la carrière et des rémunérations des agents de la Ville et du Département de Paris. Assure le suivi des prestations sociales et allocations auxquelles les agents gérés peuvent prétendre.
Enseignant(e) spécialisé(e) (VdP,)	Catég. A : professeur de la Ville de Paris (arts plastiques, éducation musicale, éducation physique et sportive)..	Professeur de la Ville de Paris (PVP)	Enseigne la musique, les arts plastiques, l'éducation physique dans les établissements scolaires généraux.
Agent spécialisé des écoles maternelles.	Catég. C : agent spécialisé des écoles maternelles (ASEM), agent contractuel.		Assiste le personnel d'enseignement pour l'accueil, l'animation des activités pédagogiques, les soins d'hygiène des très jeunes enfants. Prépare et met en état de propreté les locaux et le matériel servant directement aux enfants. Contribue à l'intégration des enfants handicapés.
Chargé(e) d'entretien	Catég. C : agent technique des écoles (ATE), agent contractuel	Agent de service des écoles (ASE)	Assure le nettoyage et l'entretien des écoles dans le respect des règles d'hygiène.
Gardien(ne)	Catég. C : titulaire et contractuel.	Gardien des établissements du 1 ^{er} et 2 nd degré et des écoles d'art de la Ville de Paris,	Assure la sécurité des accès des établissements. Accueille le public, les élèves et les enseignants. Il assure la réception du courrier et des fournisseurs. Veille à l'hygiène de la loge et du local poubelle.
Directeur du centre de loisirs.	Catég. C : adjoint d'animation et d'action sportive.	Responsable de centre de loisirs. Adjoint administratif option animation, agent contractuel	Dirige une équipe d'animateurs autour d'un projet pédagogique qu'il a élaboré. Accueille et anime un groupe d'enfants, leur propose et met en œuvre différentes activités de loisirs. Il assure les tâches administratives et de gestion d'un centre.
Responsable de point d'accueil	Catég. C : adjoint d'animation et d'action sportive	Responsable de pôle d'animation, Adjoint administratif option animation, agent contractuel	Exerce son métier dans le cadre d'un centre de loisirs regroupé (un ou plusieurs points d'accueil maternels ou élémentaires) ou dans certains centres de loisirs isolés. Assure la responsabilité d'un point d'accueil maternel ou élémentaire. Assiste le directeur de centre de loisirs dans les tâches de gestion et de management et peut être amené à le remplacer lors de ses absences.
Animateur (trice) périscolaire	Catég. C ; adjoint d'animation et d'action sportive.	Adjoint administratif option animation, agent contractuel.	Assure l'animation et la surveillance de l'interclasse (midi) et le soir (études surveillées en élémentaire et goûter récréatif en maternelle) et l'animation pour les centres de loisirs (mercredi, vacances scolaires).

L'évolution des effectifs de la DASCO de 2001 à 2008



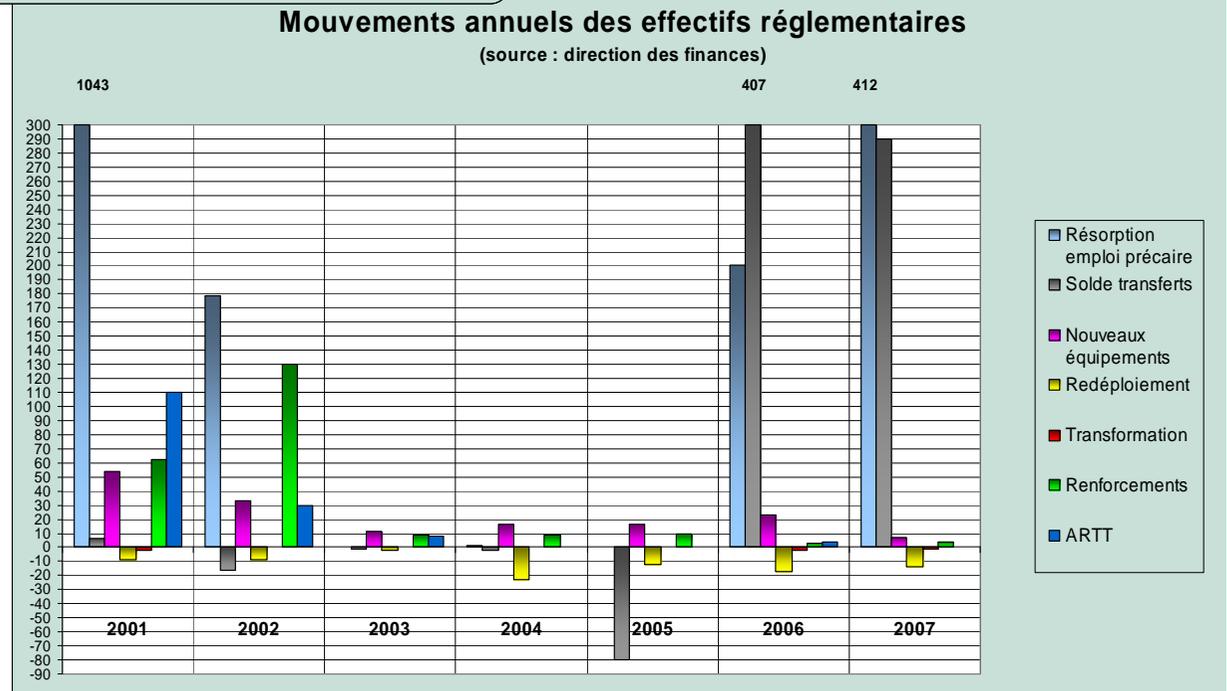
✓ Les ETP sont inférieurs de 9% aux effectifs réglementaires et n'ont jamais atteint les effectifs votés en 2002, si ce n'est en incluant le transfert des TOS

✓ L'augmentation des effectifs réglementaires de 2003 (+5,4%) s'est traduite par une augmentation des ETP de 3,3%.

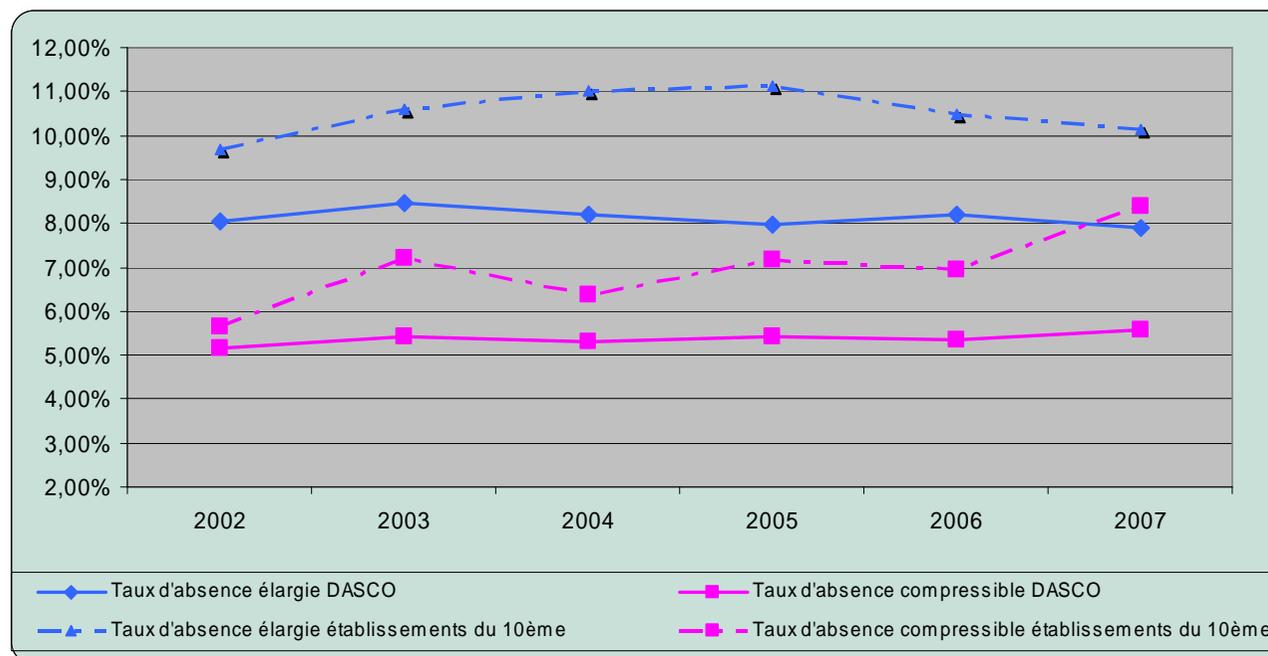
NB : Un problème de codification dans RH21 perturbe la comptabilisation des agents contractuels appelés à exercer les fonctions d'agents de service dans les écoles. En 2007 les ETP s'élevaient en fait à 7284,36 selon la direction (contrôle de gestion).

✓ L'évolution des effectifs réglementaires de la DASCO est marquée par :

- les créations de poste au titre de la résorption de l'emploi précaire (2001/2002 et 2007/2008 soit plus de 1800 postes en tout) essentiellement au profit des animateurs et dans une moindre mesure, des agents de service.
- la création de 150 postes d'agent de service au titre de l'ARTT en début de période.
- l'autonomisation de l'ESPCI et de l'EIVP fin 2005 avec la suppression de 150 postes
- les transferts au département, des personnels TOS (720 postes créés en 2006, 2007, 2008).
- les redéploiements annuels qui ont couvert 55% des créations pour l'ouverture de nouveaux équipements sur la période.



L'évolution globale de l'absence à la DASCO de 2002 à 2007 (source RH21)



✓ Les taux d'absence de la DASCO sont tendanciellement stables depuis 2002 à hauteur respectivement de 5,5% environ pour l'absence compressible et 8% pour l'absence élargie.

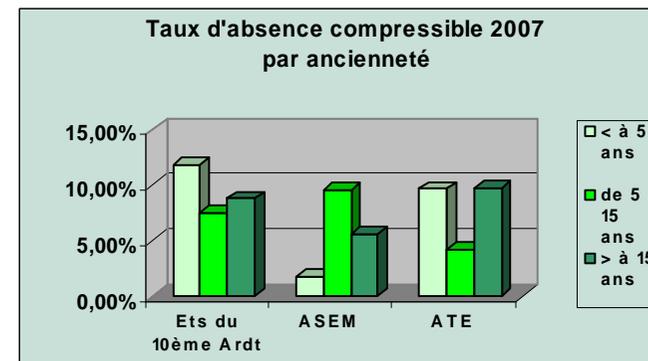
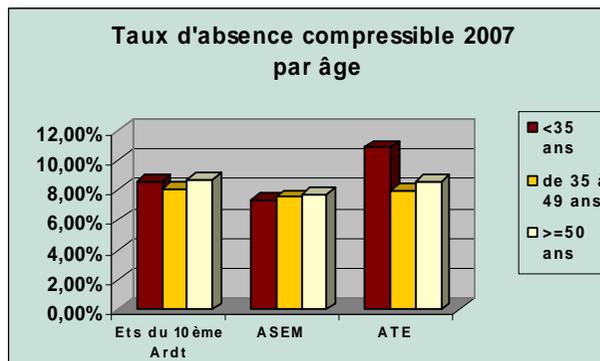
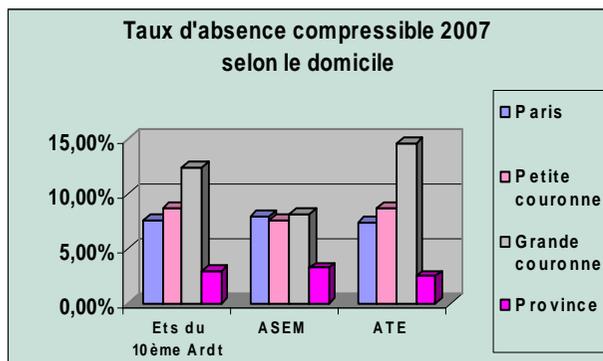
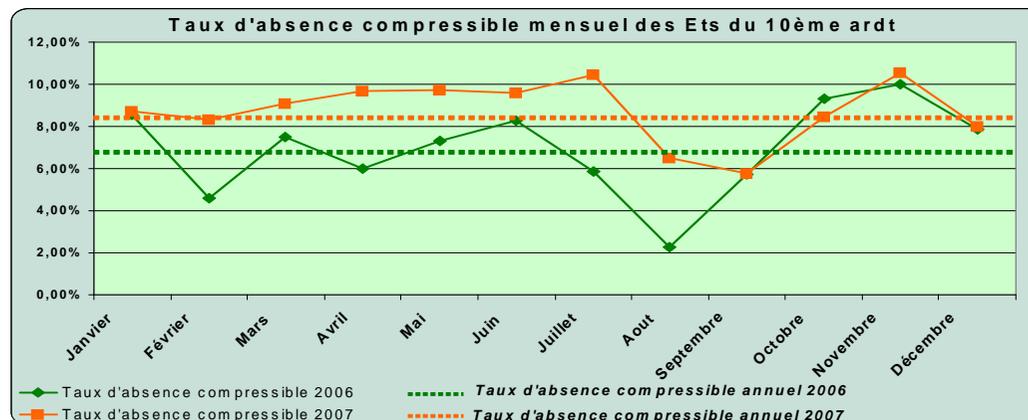
✓ L'évolution des taux de la DASCO est tout à fait comparable à celle de la Ville.

✓ Le taux d'absence compressible des établissements scolaires du 10ème a été toujours supérieur à celui de la DASCO (la différence en 2007 est proche de 3 points) et dépasse en 2007 le taux d'absence élargie de la DASCO et de la Ville.

✓ Le taux d'absence élargie des écoles du 10ème est tendanciellement supérieur à celui de la DASCO depuis 2002 de près de 2 voire 3 points (en 2004/2005)

L'analyse de l'absence compressible des établissements scolaires du 10ème arrondissement

Taux d'absence compressible	2006	2007
DASCO	5,11%	5,54%
Ets scolaires du 10ème	6,80%	8,39%
ASEM	7,36%	7,55%
ATE	7,58%	8,29%
Animateurs	5,46%	9,54%



- ✓ En août (période de congés massifs) et en septembre (relative fraîcheur des personnels) les absences sont réduites par rapport au reste de l'année.
- ✓ Les agents des établissements du 10ème arrondissement habitant la grande couronne, en général, et les agents techniques des écoles (ATE), en particulier, enregistrent un taux d'absence compressible très élevé (supérieur à 10% voire proche de 15%)
- ✓ Les agents de moins de 35 ans ou de plus de 50 ans, en général, et les agents techniques des écoles, en particulier, ont un taux d'absence supérieur à 8%, voire au-delà de 10%.
- ✓ Les agents d'ancienneté inférieure à 5 ans (sauf les ASEM) ont un taux d'absence élevé dans les établissements du 10ème en général. En revanche, les ATE, dont l'ancienneté est comprise entre 5 et 15 ans, sont relativement peu absents.
- ✓ 7 agents dont 5 en école maternelle comptent plus de 10 arrêts maladie, tant en 2006 (95 arrêts et 521 jours d'absence pour l'ensemble de ces agents) qu'en 2007 (99 arrêts et 353 jours d'absence). Toutefois seuls deux d'entre eux se retrouvent d'une année sur l'autre.

L'analyse de la durée et de la fréquence de l'absence compressible 2007 dans les établissements scolaires du 10ème arrondissement

Absence compressible 2007	Taux d'absence						Fréquence des arrêts					
	ASEM		ATE		Animateur		ASEM		ATE		Animateur	
	DASCO	ETS du 10ème	DASCO	ETS du 10ème	DASCO	ETS du 10ème	DASCO	ETS du 10ème	DASCO	ETS du 10ème	DASCO	ETS du 10ème
Maladies	5,13%	5,94%	5,53%	6,15%	5,25%	9,21%	1,81	2,39	1,66	1,57	2,42	3,74
Accidents du travail	1,03%	1,85%	1,20%	2,26%	0,57%	0,66%	0,01	0,03	0,16	0,08	0,08	0,07
Absences injustifiées	0,03%	0,00%	0,23%	0,22%	0,10%	0,01%	0,01	0	0,02	0,04	0,06	0,03

Nombre d'arrêts	DUREE DES ARRETS MALADIE					DUREE DES ARRETS ACCIDENT DU TRAVAIL						
	<3j	3-5j	6-10j	11-90j	>90j	<3j	3-5j	6-10j	11-30j	31-60j	61-90j	>90j
DASCO	29,51%	31,30%	21,06%	17,86%	0,25%	6,00%	14,19%	30,01%	31,92%	10,77%	3,95%	3,13%
ETS du 10ème	38,53%	29,57%	14,87%	16,31%	0,71%	7,69%	0,00%	38,46%	23,07%	7,69%	15,38%	7,69%
ASEM DASCO	24,38%	32,07%	22,63%	20,69%	0,22%	3,33%	14,44%	37,78%	29,44%	8,33%	4,44%	2,22%
ASEM Ets du 10ème	41,43%	25,41%	16,57%	16,02%	0,55%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%
ATE DASCO	18,58%	29,32%	24,72%	24,37%	0,29%	2,62%	11,98%	29,21%	36,70%	11,98%	5,24%	2,24%
ATE Ets du 10ème	26,12%	22,52%	20,72%	29,73%	0,90%	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%	0,00%	16,67%	16,67%

✓ Alors que les taux d'absence pour maladie des différents métiers de la DASCO restent dans une fourchette de 5 à 5,5%, dans les établissements scolaires du 10ème arrondissement ils avoisinent les 6% pour les ATE et les ASEM et passent au-delà des 9% pour les animateurs.

Ces derniers ont une fréquence d'arrêt de près de 4 fois par an contre 2 fois et demi pour les ASEM, dont en revanche plus de 40% des arrêts sont inférieurs à 3 jours (contre 24% sur l'ensemble de la DASCO), ce qui dénote un absentéisme chronique de courte durée.

Avec près de 30% d'arrêts compris entre 11 et 90 jours, les ATE du 10ème témoignent en revanche d'une certaine usure au travail.

L'observatoire social 2007

Les réponses les plus significatives des agents de la DASCO

QUESTIONS	Tout à fait		Plutôt		Peu		Pas du tout		Non répondu		Commentaires
	Ville	DASCO	Ville	DASCO	Ville	DASCO	Ville	DASCO	Ville	DASCO	
LE TRAVAIL AU QUOTIDIEN											
7- Quand j'ai un problème dans mon travail, je peux facilement en parler à mon responsable hiérarchique	39,00%	32,00%	29,00%	24,00%	17,00%	22,00%	11,00%	15,00%	4,00%	7,00%	La situation des agents de la DASCO qui exercent leurs fonctions dans les écoles est caractérisée par la double hiérarchie Ville et Education nationale, d'où la singularité des réponses... Pour l'agent affecté dans une école, le lien municipal extérieur est essentiellement constitué de l'UGD de la CAS. Un rapport avec la hiérarchie plus éloigné que dans la moyenne. Des conditions de travail peu satisfaisantes et un sentiment de moindre reconnaissance du travail par la hiérarchie Une part prépondérante de déjeuners sur le lieu de travail
9- Etes-vous satisfait de vos conditions de travail (bureaux, équipement...)	14,00%	10,00%	37,00%	34,00%	29,00%	32,00%	16,00%	18,00%	4,00%	6,00%	
13- J'ai le sentiment que mon travail est reconnu par mes supérieurs	29,00%	24,00%	35,00%	30,00%	21,00%	25,00%	13,00%	17,00%	2,00%	4,00%	
16- Le midi où mangez-vous le plus régulièrement	Restaurant de la Ville		Autre restaurant administratif		A l'extérieur		Sur votre lieu de travail		Chez vous		
	Ville	DASCO	Ville	DASCO	Ville	DASCO	Ville	DASCO	Ville	DASCO	
	22,00%	8,00%	3,00%	2,00%	8,00%	7,00%	53,00%	70,00%	11,00%	11,00%	
LES RELATIONS AVEC LES PARISIENS											
69- Vous diriez que les relations que vous entretenez avec les Parisiens dans le cadre de votre travail sont :	Très bonnes		Assez bonnes		Assez mauvaises		Très mauvaises		Je n'ai pas de relation avec les Parisiens		De bonnes relations avec les parisiens avec très peu de situations conflictuelles
	Ville	DASCO	Ville	DASCO	Ville	DASCO	Ville	DASCO	Ville	DASCO	
70- Vous arrive-t-il d'avoir une situation conflictuelle avec les Parisiens dans le cadre de votre travail?	17,00%	22,00%	55,00%	59,00%	6,00%	4,00%	1,00%	1,00%	19,00%	12,00%	
	Souvent		De temps en temps		C'est arrivé une fois		Jamais		Non répondu		
	Ville	DASCO	Ville	DASCO	Ville	DASCO	Ville	DASCO	Ville	DASCO	
	8,00%	3,00%	46,00%	35,00%	17,00%	23,00%	28,00%	38,00%	1,00%	1,00%	
L'EVOLUTION DE VOTRE CARRIERE											
59- Dans le cadre de votre travail à la Ville de Paris, avez-vous déjà bénéficié de formation?	Oui, une fois		Oui, plusieurs fois		Non, car ma demande a été refusée		Non, je n'en ai jamais fait la demande		Non répondu		2/3 ont bénéficié de plusieurs formations, formations largement accessibles
	Ville	DASCO	Ville	DASCO	Ville	DASCO	Ville	DASCO	Ville	DASCO	
	20,00%	16,00%	56,00%	66,00%	7,00%	4,00%	14,00%	11,00%	3,00%	3,00%	
Les répondants : 81% de femmes											
8% de catégorie B et 64% de catégorie C											
62% de personnel spécialisé et de service											

Verbatim

Conditions de travail

- « On doit monter les étages plusieurs fois par jour. Il n'y a pas d'ascenseur, on ne peut pas utiliser les monobrosses »
- « Pour monter du rez-de-chaussée au 4^{ème}, on doit avoir le seau à la main, il n'y a pas d'eau chaude en haut. »
- « Il faudrait qu'ils nous envoient quelqu'un pour nous aider à déplacer les meubles »

Organisation du travail

- « Je préfère être avec les enfants, mais je ne veux pas non plus que ça soit sale. S'il le faut, on reste (le soir) pour que la classe soit propre mais cette partie du travail n'est pas reconnue, voilà pourquoi on peut en avoir assez d'être ASEM... »
- « Avant, on n'était pas autant dans les classes ; la directrice veut que l'on soit avec les maitresses, mais aussi que tout soit propre, et la CAS nous dit de privilégier le ménage... On fait comment ? »
- « On nous demande tout, être hyperpolyvalent, c'est usant »

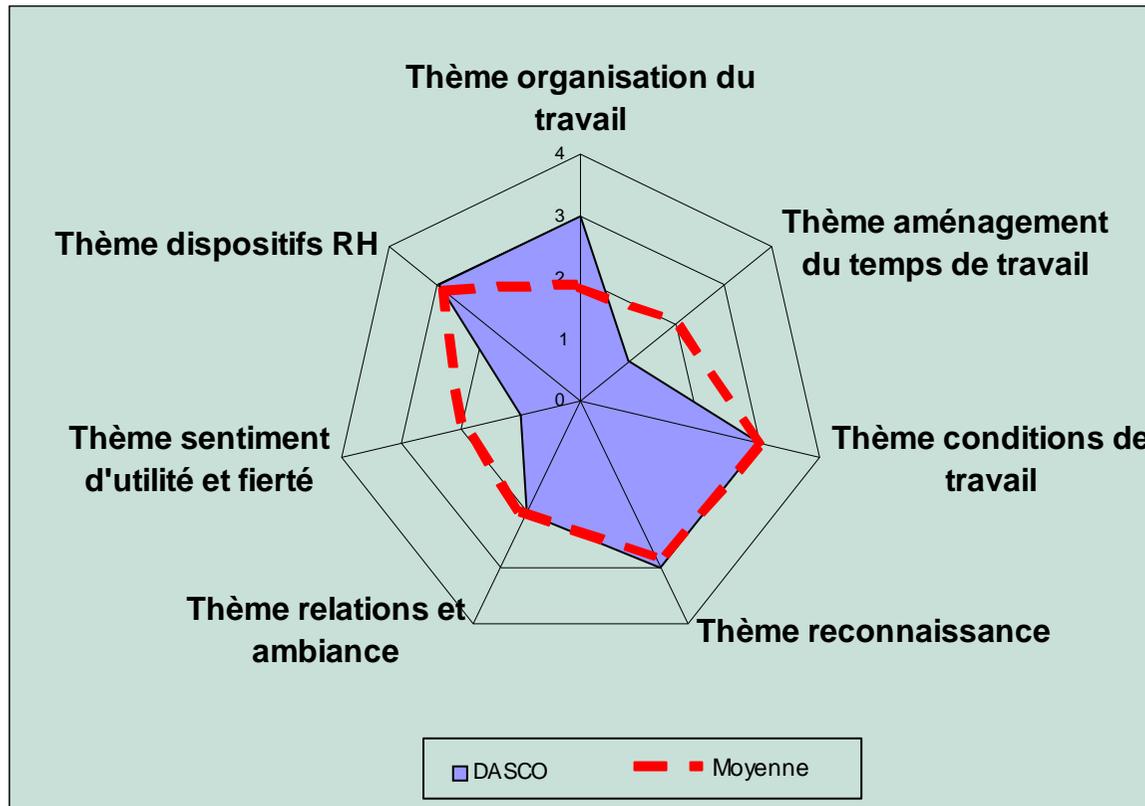
Reconnaissance

- « On est pas trop reconnu, mais un peu reconnu , on est là pour ça »
- « Les ASEM devraient être reconnues, car l'école est propre grâce à nous, mais ça, personne le voit... du coup, autant encourager les autres à faire autre chose »
- « C'est un beau métier mais, sans considération, on est diminué »

Dispositifs RH

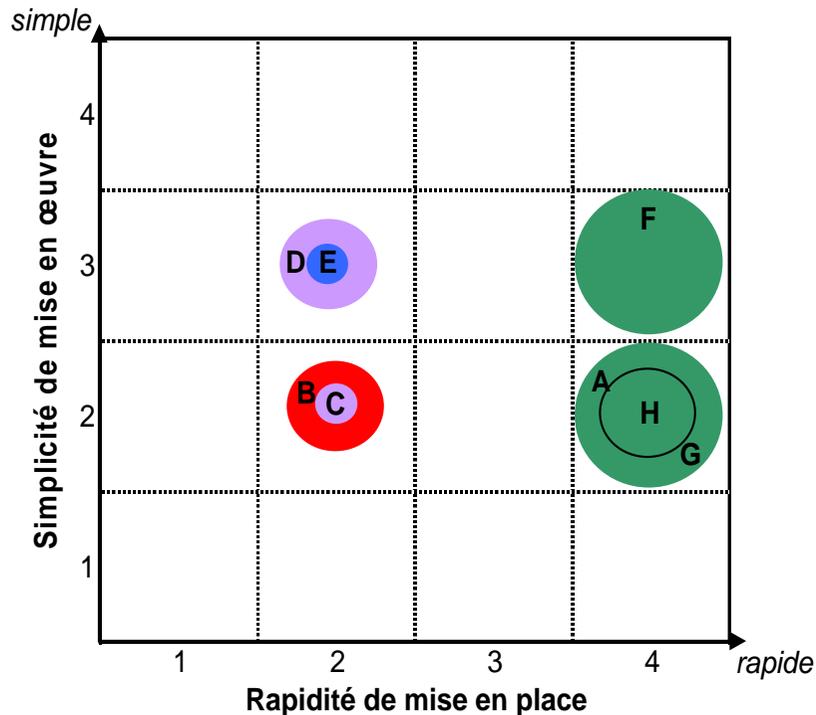
- « J'aurais aimé faire le CAP Petite enfance proposé par la Ville de Paris. Mais à quelques années de la retraite, je laisse la place aux jeunes... »
- « Je voudrais faire autre chose, car au niveau carrière, je suis au maximum et ce n'est pas reluisant, les conditions de travail ne vont pas en s'améliorant »
- « On ne peut pas faire ça jusqu'à la retraite, l'idéal serait de travailler dans une médiathèque ou une bibliothèque en section jeunesse »

Les constatations du consultant sur les corps des ASEM et ATE dans les établissements scolaires



- ✓ Thème conditions de travail : pénibilité physique compte tenu des contraintes du contexte de travail
- ✓ Thème organisation du travail : arbitrage entre le nettoyage et la présence avec les enseignants pour les ASEM
- ✓ Thème reconnaissance : un double rattachement qui neutralise la reconnaissance et un positionnement peu valorisé par rapport aux animateurs ou aux enseignants
- ✓ Thème dispositifs RH : absence de perspectives et peu de moyens d'accompagnement pour s'ouvrir des évolutions professionnelles

Les propositions d'action du consultant pour les corps des ASEM et ATE dans les établissements scolaires



✓ Une réflexion dans deux directions :

✓ L'usure physique et donc l'amélioration des conditions de travail mais aussi une mixité des équipes qui permette un meilleur partage de la pénibilité

✓ Le management d'une population en « suspension » faute de rattachement clair

- A ● Gérer une mixité de qualités ou de compétences et des avantages de congés (hommes/femmes, jeunes/anciens, expérience professionnelle, bénéficiaires de congés bonifiés,...) qui permette de réduire la pénibilité collective
- B ● Mettre en place une filière animateur d'une équipe d'ASEM et d'ATE sur 2 ou 3 écoles
- C ● Positiver la mobilité à gérer dans un périmètre d'une CAS
- D ● Assurer un accompagnement plus individualisé de la gestion des compétences par la Direction (projets de formation volontaristes)
- E ● Réaliser des formations en situation de travail (dans une logique de résolution de problème collective)
- F ● Mutualiser les gros travaux d'été
- G ● Augmenter la mise à disposition en nombre du matériel de nettoyage plus ergonomique
- H ● Mettre en place des réserves de matériel et de produit à tous les étages

NB : la taille des pastilles représente le degré d'efficacité de l'action, plus elle est importante, plus l'action est efficace contre l'absentéisme.



Piscine Reuilly

La DJS

Les piscines (Reuilly, Dunand)



Piscine A. Dunand

Caractéristiques des agents des piscines en 2007 (688,82 ETP):

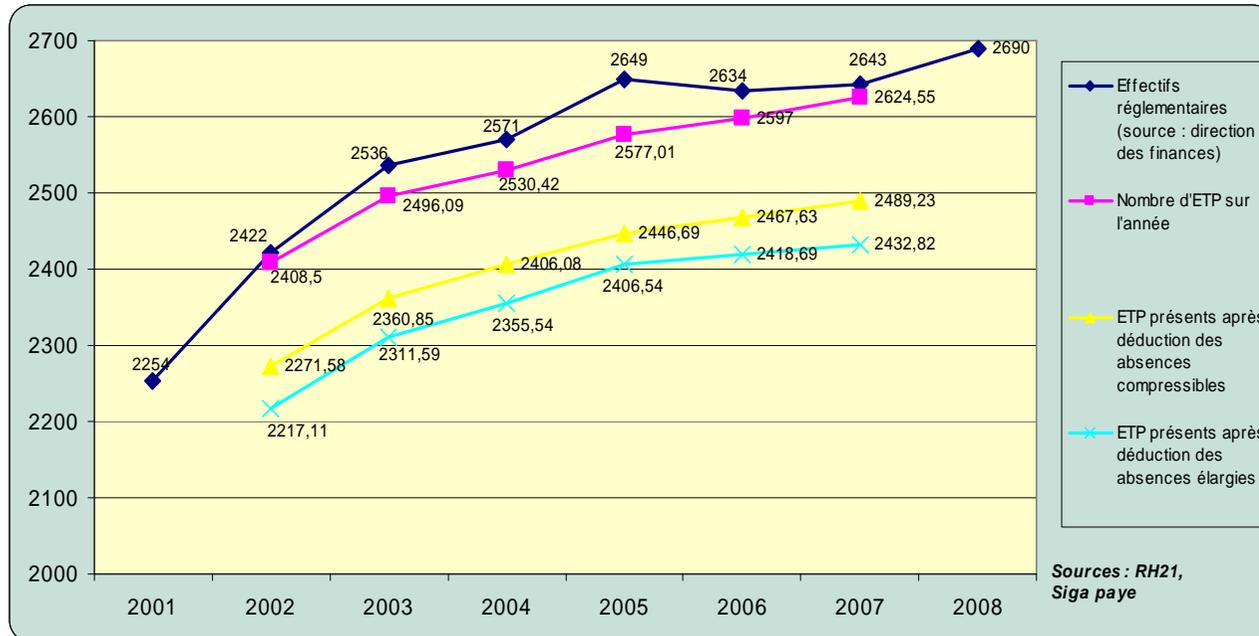
- ☑ 98% de personnel titulaire
- ☑ 78% de personnel masculin
- ☑ 59% de personnel de catégorie C et 41% de catégorie B
- ☑ 87% de personnel ouvrier
- ☑ 46% d'adjoints techniques et 38% d'éducateurs physiques et sportifs
- ☑ 35% du personnel habite Paris, 59% la petite et la grande couronne et 5% la province

Conditions d'emploi :			Éducateurs physiques
Adjoints techniques		Recrutement	
Direct sans concours et sans diplôme (tests d'aptitude) à l'échelle 3 et par concours sur épreuves avec diplôme par spécialité à l'échelle 5		←	Concours de niveau BAC, avec BEES de la spécialité (brevet d'Etat)
Sur 4 grades de l'échelle 3 (indice brut minimum 281) à l'échelle 6 (indice brut maximum 479)		Carrière	
		←	3 grades de catégorie B avec possibilité de débouché en catégorie A (conseiller des activités physique et sportives-concours Bac+3)
Cycles de travail : Niveau 4 de sujétion du protocole ARTT (travail en roulement sur l'ensemble de la semaine et horaires décalés d'accueil du public et d'entretien d'équipement) : -2h/semaine travaillée 33h de travail hebdomadaire, dont 31 effectives, compte tenu d'1/2 H de déshabillage/douche par jour.		Horaires de travail	
Par poste en roulement matin 6h30/14h30 et après midi 14h30/22h30 en fonction des nécessités du service. 5j de travail/2j de repos ou 4j travail/3j repos sans JRTT		←	Par poste équipements ouverts de 7h à 22h30 du lundi au samedi et de 8h à 18h le dimanche. Roulement individuel fixé en fonction des contraintes pédagogiques : souvent journée de 10h.
Les agents touchent des primes de suffixe 1 (statutaire), 2 (manière de servir) et 3 (sujétion /technicité liée au service fait). Ils ont également une prime de travail du dimanche ainsi qu'une prime de roulement et peuvent toucher une indemnité de travail de nuit Les primes représentent en moyenne 16,9% de la rémunération annuelle brute.		Régime indemnitaire	
		←	Primes de suffixe 1, 2 et 3 au début, puis IFTS services déconcentrés, indemnité de travail du dimanche et indemnité spécifique de roulement plus possibilités de vacances : 60% de la recette des cours aux particuliers donnés pendant les horaires de travail. Les primes représentent en moyenne 13,6% de la rémunération annuelle brute.
NB : Les adjoints administratifs (caissiers) travaillent dans les mêmes conditions que les adjoints techniques mais sans prime de travail du dimanche et sans prime de roulement. En revanche ils touchent une NBI sous régisseur de 10 points.			

Les métiers de la direction de la jeunesse et des sports – Les piscines

Métiers	Correspondances statutaires constatées	Autres appellations/spécialisations	Définition
Conseiller(ère) technique sportif(ve)	Catég. A : conseiller des activités physiques et sportives (conseiller APS)	Conseiller des activités physiques et sportives	Propose des orientations en matière de politique sportive. Assure la responsabilité des activités physiques et sportives organisées par la direction et en conçoit les programmes. Suit les relations avec les clubs sportifs de haut niveau et évalue leurs actions. Organise les manifestations et évènements sportifs. Peut être en charge de la gestion administrative et technique, de l'animation des activités sportives des équipements, ainsi que d'un équipement sportif spectaculaire.
Responsable de service de proximité.	Catég. A : administrateur, ingénieur des services techniques, attaché, ingénieur des travaux.	Responsable de structure de proximité, responsable de service déconcentré : chef de circonscriptions territoriales	Met en œuvre les orientations municipales à l'échelle d'un service déconcentré compétent sur une partie de l'espace public parisien. Coordonne, anime, optimise et supervise l'activité de plusieurs équipes placées sous son autorité hiérarchique. Est en relation avec les élus et leur cabinet. Est le garant de la qualité du service public rendu aux usagers. Concourt à la mise en œuvre des actions de démocratie locale et de concertation auprès des usagers, associations et interlocuteurs de la Ville de Paris.
Responsable de secteur	Catég. A : chef d'exploitation. Catég. B : personnel de maîtrise.	Chef de secteur, manager de proximité déconcentré. Agent supérieur d'exploitation.	Encadre et coordonne une équipe de chefs d'établissements sportifs. Représente la direction de la jeunesse et des sports au niveau local (dans le/les arrondissements dont il a la charge), sous l'autorité du chef de circonscription.
Chargé de la maintenance des équipements sportifs et des travaux	Catég. A : chef d'exploitation Catég. B : personnel de maîtrise	Chargé des travaux	Coordonne et pilote la réalisation des travaux de maintenance des équipements sportifs de la collectivité
Responsable d'équipements sportifs	Catég. B : personnel de maîtrise, Métier ouvert aux éducateurs des activités physiques et sportives option natation pour les piscines.	Chef d'établissement, Manager de proximité, Responsable d'établissement.	Gère et dirige un ou plusieurs établissements sportifs afin de garantir le bon accueil des usagers.
Educateur(trice) sportif(ve)	Catég. B : éducateur des activités physique et sportives (EAPS).	Educateur spécialisé des activités de natation (ESAN), maître-nageur sauveteur.	Participe à la mise en œuvre de la politique sportive définie par la collectivité parisienne. Assure la surveillance au bord du bassin et entretient le bassin et ses plages. Enseigne la natation et la natation scolaire, en parité avec les professeurs de la Ville de Paris. Anime des activités sportives nautiques aux usagers individuels. Dans d'autres spécialités que la natation, enseigne la pratique sportive, gère et coordonne les actions sportives de proximité dans les arrondissements.
Régisseur(se)	Catég. C : adjoint administratif	Régisseur suppléant	Effectue, dans un cadre bien défini et par habilitation, des opérations d'encaissement et/ou de paiement pour le compte du comptable public
Ouvrier(ère) de la maintenance des établissements sportifs	Catég. C : adjoint technique de la commune	Agent qualifié polyvalent d'entretien des bâtiments et des équipements sportifs, agent de maintenance polyvalent. maître ouvrier professionnel	Anime les travaux d'entretien (dans un ou plusieurs corps de métiers du bâtiment) des bâtiments et équipements sportifs effectués par les ouvriers. Participe à ces travaux.
Agent(e) d'exploitation des équipements sportifs	Catég. C : adjoint technique de la commune.	Agent d'accueil, de surveillance et d'entretien des établissements sportifs, ouvrier professionnel, gardien.	Effectue les travaux d'entretien et de première maintenance des établissements et des matériels sportifs. Assure la surveillance des équipements et des usagers. Accueille et renseigne les usagers sur les équipements sportifs, installe les agrès sportifs.

L'évolution des effectifs de la DJS de 2001 à 2008



✓Le nombre d'ETP (ayant augmenté de 9% de 2002 à 2007) atteint quasiment les effectifs réglementaires votés pour la DJS.

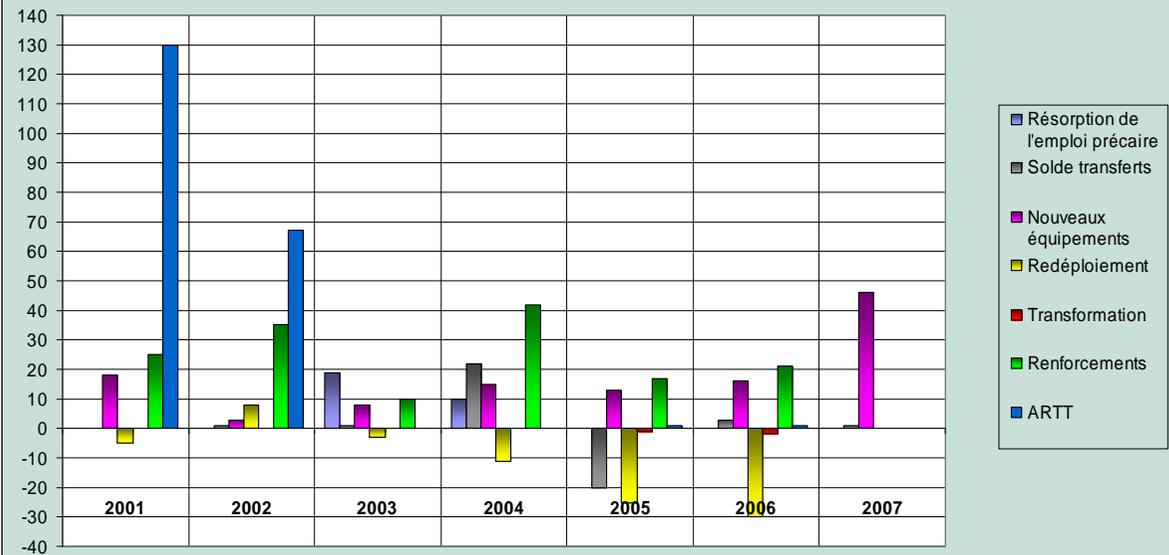
✓Les ETP présents après déduction des absences, d'une part compressibles et d'autre part élargies sont proportionnellement plus importants en 2007 qu'en 2002 (+1%).

✓L'évolution des effectifs réglementaires de la DJS s'explique par :

- la création de 200 postes au titre de l'ARTT (personnel ouvrier essentiellement)
- près de 150 créations destinées à des renforcements, essentiellement avec la mise en place de la filière « action physique et sportive », qui constitue un périmètre d'action nouveau
- des redéploiements en fin de période, couvrant un peu plus de la moitié des 129 créations de poste nécessitées par l'ouverture des équipements nouveaux. Ces redéploiements ont été facilités par la définition de normes d'effectif par type d'équipement.

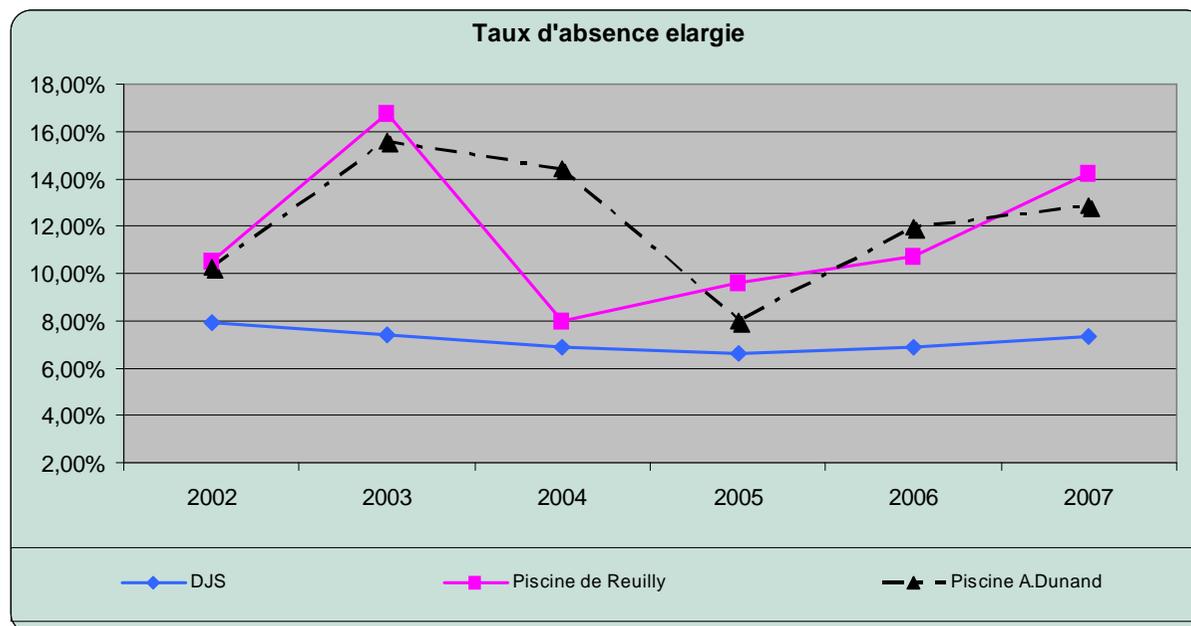
Mouvements annuels des effectifs réglementaires

(source : direction des finances)

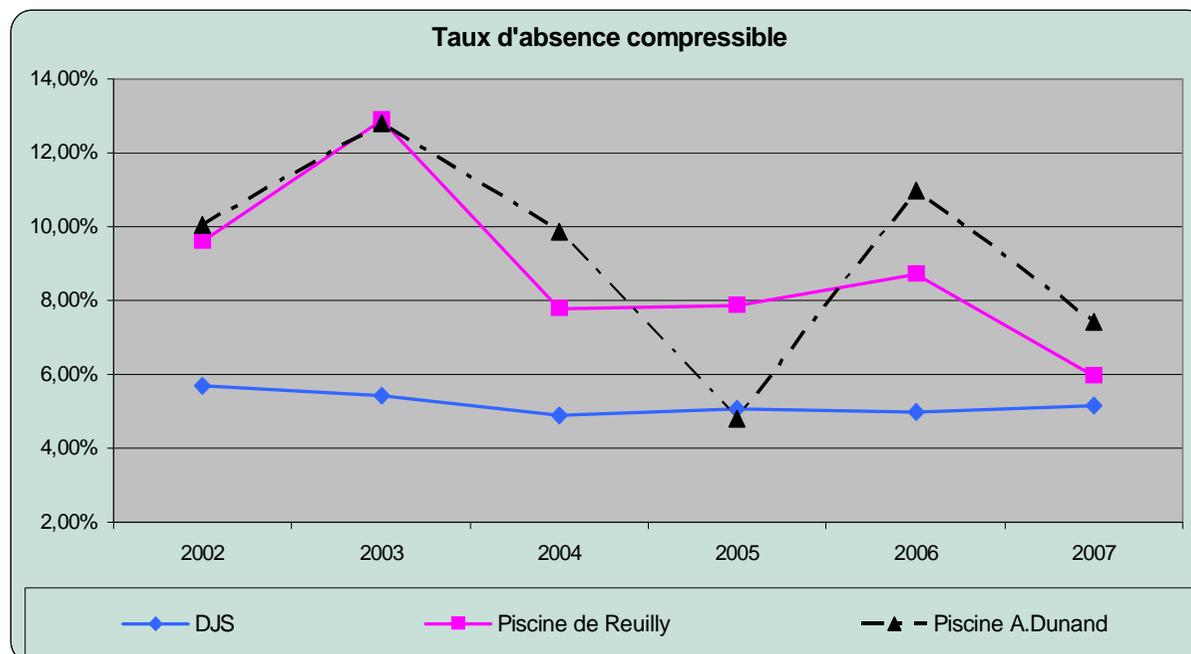


L'évolution globale de l'absence à la DJS de 2002 à 2007

(source RH21)



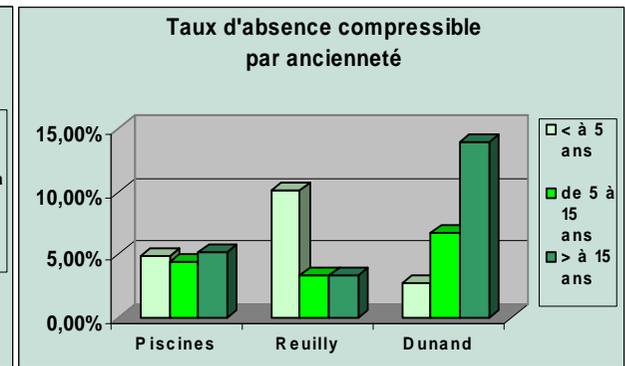
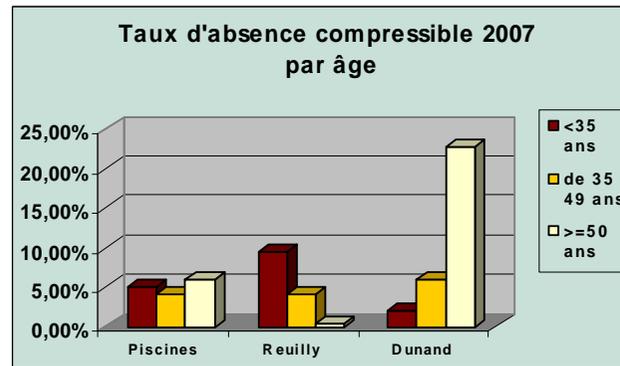
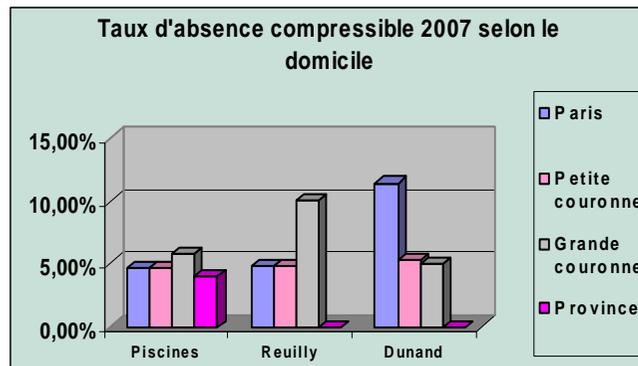
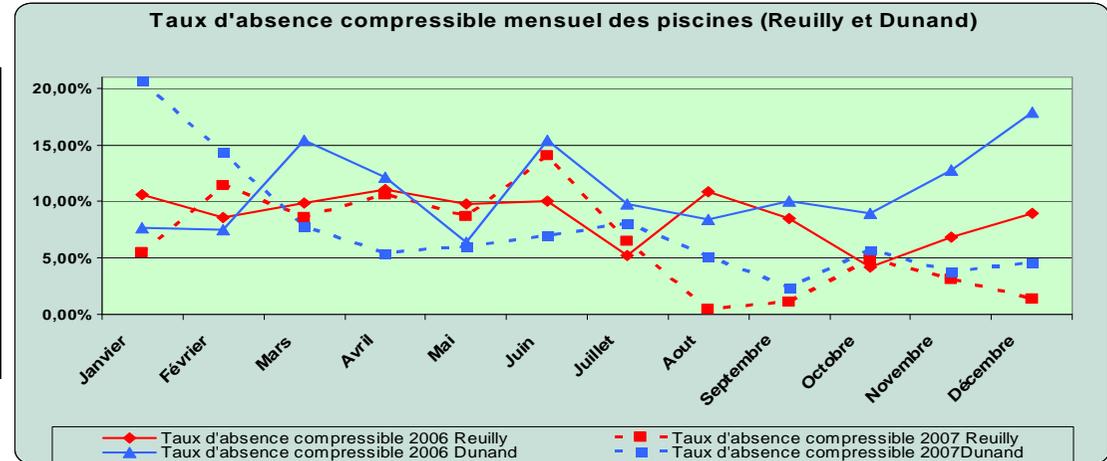
✓ Alors que le taux d'absence élargie de la DJS est toujours inférieur ou égal à 8% sur la période, celui des deux piscines étudiées est toujours supérieur à 10%, sauf en 2004 et 2005 pour Reuilly et en 2005 pour Aspirant Dunand.



✓ Le taux d'absence compressible des deux piscines en question est toujours supérieur à celui de la DJS, qui tend à se stabiliser aux alentours de 5%, mais semble s'orienter à la baisse, notamment à la piscine Reuilly.

L'analyse de l'absence compressible des piscines

Taux d'absence compressible	2006	2007
DJS	4,92%	5,13%
Ensemble des piscines	5,05%	4,84%
Piscine Reully	8,73%	5,94%
Piscine Dunand	11,00%	7,42%



✓ Les absences mensuelles semblent n'obéir à aucune logique particulière et aucune tendance ne se dégage d'une année sur l'autre.

✓ Compte tenu des effectifs des piscines étudiées, il convient de relativiser les cas individuels qui peuvent fausser les statistiques (ex : un ou 2 agents parisiens de plus de 50 ans, ayant une ancienneté de plus de 15 ans dans une piscine)

✓ D'une façon générale, les agents habitant la grande couronne plutôt âgés de plus de 50 ans sont plus absents que les autres.

✓ Seuls 2 agents, de la piscine Reully, dépassent 10 arrêts maladie en 2006 (35 arrêts et 106 jours d'absence) et en 2007 (33 arrêts et 183 jours d'absence). La situation de l'un d'entre eux perdure sur les deux années.

L'analyse de la durée et de la fréquence de l'absence compressible 2007 des piscines Reuilly et Dunand

Absence compressible 2007	Taux d'absence						Fréquence des arrêts					
	Adjoint technique			Educateur sportif			Adjoint technique			Educateur sportif		
	DJS	Piscine Reuilly	Piscine Dunand	DJS	Piscine Reuilly	Piscine Dunand	DJS	Piscine Reuilly	Piscine Dunand	DJS	Piscine Reuilly	Piscine Dunand
Maladies	4,46%	10,15%	3,22%	3,57%	2,35%	3,66%	1,79	4,42	1,76	1,37	1,08	0,94
Accidents du travail	1,07%	0,00%	0,21%	1,53%	0,00%	9,65%	0,13	0	0,09	0,13	0	0,85
Absences injustifiées	0,17%	1,43%	0,00%	0,48%	0,21%	0,00%	0,12	0,47	0	0,06	0,38	0

Nombre d'arrêts	DUREE DES ARRETS MALADIE					DUREE DES ARRETS ACCIDENT DU TRAVAIL						
	<3j	3-5j	6-10j	11-90j	>90j	<3j	3-5j	6-10j	11-30j	31-60j	61-90j	>90j
DJS	27,18%	33,42%	26,63%	15,51%	0,23%	4,38%	10,82%	28,94%	36,55%	12,28%	2,34%	4,67%
Piscine	27,31%	33,15%	23,05%	16,29%	0,18%	5,88%	8,23%	35,29%	36,47%	9,41%	3,52%	1,18%
Piscine Reuilly	27,85%	35,44%	27,85%	8,86%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Piscine Dunand	40,62%	25,00%	21,87%	12,50%	0,00%	0,00%	20,00%	30,00%	20,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Adjoints technique DJS	25,96%	33,59%	24,63%	15,53%	0,27%	4,47%	9,34%	30,89%	38,21%	12,60%	0,81%	3,66%
Adjoints technique piscines	23,29%	36,42%	23,64%	16,46%	0,17%	4,44%	8,88%	35,55%	42,22%	8,88%	0,00%	0,00%
Educateurs sportif DJS	33,65%	32,93%	17,65%	15,74%	0,00%	5,12%	7,69%	25,64%	30,77%	10,25%	10,25%	10,25%
Educateurs sportif piscines	35,45%	31,56%	18,28%	14,40%	0,00%	5,71%	8,57%	28,57%	34,28%	11,43%	8,57%	2,86%

✓La piscine Reuilly présente un taux d'absence maladie et une fréquence des arrêts particulièrement importants (10,15% et près de 4,5 arrêts par agent) en ce qui concerne les adjoints techniques. Cette piscine se caractérise également par sa concentration d'arrêts maladie inférieurs ou égaux à 10 jours (plus de 91%).

La piscine Dunand se distingue, elle, par 40% d'arrêts maladie inférieurs à 3 jours.

Les explications de ces résultats sont sans doute à rechercher dans des situations locales particulières. On ne cerne pas en effet de différences significatives dans les comportements d'absence des métiers d'adjoint technique et d'éducateur des activités sportives dans et hors piscine. Les accidents du travail semblent toutefois de moindre fréquence et de moindre gravité dans les piscines que sur l'ensemble de la direction.

L'observatoire social 2007

Les réponses les plus significatives des agents de la DJS

QUESTIONS	Tout a fait		Plutôt		Peu		Pas du tout		Non répondu		Commentaires
	Ville	DJS	Ville	DJS	Ville	DJS	Ville	DJS	Ville	DJS	
LE TRAVAIL AU QUOTIDIEN											
1- Mon travail me permet d'utiliser au mieux mes compétences et mes aptitudes	26,00%	21,00%	43,00%	35,00%	19,00%	26,00%	9,00%	14,00%	3,00%	4,00%	Comparativement aux résultats sur l'ensemble de la Ville, un travail qui mobilise moins aptitudes et compétences, où on apprend moins de choses. Pas franchement intéressant ni très diversifié. On ne tient pas compte des avis des agents, particulièrement peu reconnus par les élus
2- J'exerce un travail dans lequel j'apprends des choses	32,00%	20,00%	35,00%	33,00%	22,00%	30,00%	9,00%	15,00%	2,00%	2,00%	
4- Mon travail est intéressant	39,00%	29,00%	37,00%	37,00%	15,00%	21,00%	6,00%	9,00%	3,00%	4,00%	
5- Mon travail est suffisamment diversifié	30,00%	25,00%	38,00%	32,00%	20,00%	25,00%	8,00%	12,00%	4,00%	6,00%	
12- J'ai le sentiment que mes remarques/suggestions sont prises en compte	11,00%	9,00%	37,00%	30,00%	31,00%	34,00%	18,00%	23,00%	3,00%	4,00%	
14- J'ai le sentiment que mon travail est reconnu par les élus	7,00%	7,00%	18,00%	15,00%	34,00%	35,00%	32,00%	37,00%	9,00%	6,00%	
LES RELATIONS AVEC LES PARISIENS											
70- Vous arrive t-il d'avoir une situation conflictuelle avec les Parisiens dans le cadre de votre travail?	Souvent		De temps en temps		C'est arrivé une fois		Jamais		Non répondu		Un travail où les situations de conflit avec les usagers sont importantes
	Ville	DJS	Ville	DJS	Ville	DJS	Ville	DJS	Ville	DJS	
	8,00%	12,00%	46,00%	55,00%	17,00%	17,00%	28,00%	16,00%	1,00%	0,00%	
L'EVOLUTION DE VOTRE CARRIERE											
59- Dans le cadre de votre travail à la Ville de Paris, avez-vous déjà bénéficié de formation?	Oui, une fois		Oui, plusieurs fois		Non, car ma demande a été refusée		Non, je n'en ai jamais fait la demande		Non répondu		Agents moins intéressés par les formations offertes
	Ville	DJS	Ville	DJS	Ville	DJS	Ville	DJS	Ville	DJS	
	20,00%	18,00%	56,00%	48,00%	7,00%	10,00%	14,00%	21,00%	3,00%	3,00%	
<p><i>Sans surprise les agents qui ont répondu sont à 81% des hommes et à 62% du personnel ouvrier</i></p> <p><i>Plutôt peu intéressés à la résorption de l'emploi précaire mais plus intéressés à la sécurité et à la santé des agents.</i></p>											

Verbatim

Aménagement du temps de travail

- « Je suis du matin, je souhaite travailler le matin ; ceux qui sont du soir devraient travailler le soir »
- « C'est bien d'avoir de l'autonomie au sein des équipes, mais le chef devrait trancher de temps en temps »
- « Quand il commence à manquer quelqu'un, cela devient tout de suite plus compliqué. On prend des risques au niveau de la sécurité quand il manque des gens. Or le système de « débrouille » ne peut pas toujours fonctionner. Il faut que les Services Centraux prennent leurs responsabilités. »
- « Les plannings ne sont ainsi presque jamais respectés. Je fais parfois jusqu'à 10 heures de plus par rapport à l'horaire officiel »

Conditions de travail

- « Concernant la pénibilité au travail, la pénibilité liée au port des bidons d'acide est à prendre en compte : je pense qu'ils pèsent environ 20 à 25 Kg. »
- « Mais le problème que nous rencontrons, c'est l'odeur du chlore »
- « Vous pouvez remarquer qu'il n'y a qu'une seule ouverture au niveau de la piscine ; en plus le système de ventilation ne marche pas bien »
- « Il y a des contradictions dans les consignes : nous avons des responsabilités en ce qui concerne la sécurité des gens, la surveillance ; mais le fait de prendre des initiatives peut créer des problèmes »
- « J'ai une trop grande responsabilité dans le dosage des produits de chlore. »

Reconnaissance

- « Les parents nous félicitent, quand leurs enfants arrivent rapidement à nager, cela fait plaisir... »
- « Les responsables qui sont au-dessus (les chefs de circonscription, les chefs de secteur) , ils ne nous connaissent même pas ; certains viennent de temps en temps ici, ils ne nous disent même pas bonjour »
- « En plus, seulement 4 personnes sont capables de tenir le poste de la chaufferie; ce qui déplaît le plus, c'est que le travail n'est pas reconnu, et pourtant c'est le cœur de notre activité »

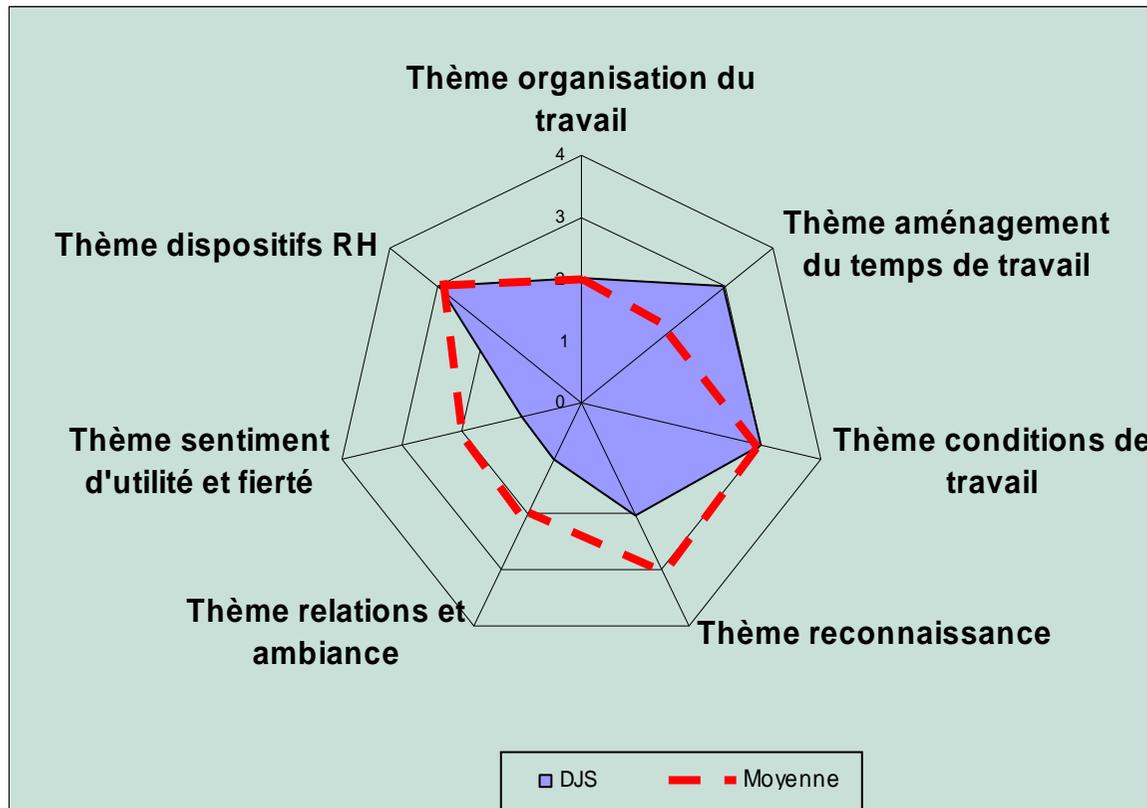
Dispositifs RH

« En AT1, il n'y a pas de réelle perspective de carrière ; nos missions sont définies de façon à ne pas changer ; le travail sera toujours le même ; tout ce qu'on peut améliorer ce sont les conditions de travail. J'aimerais pouvoir me reconvertir dans un autre métier »

« J'ai demandé aux RH une formation pour pouvoir travailler avec des enfants en école ou crèche, mais je n'ai eu aucune réponse. Résultat, j'ai trouvé à l'extérieur des cours d'Auxiliaire puéricultrice que je me paie moi-même ! »

« Si je dois me former, ce serait pour évoluer vers une autre filière »

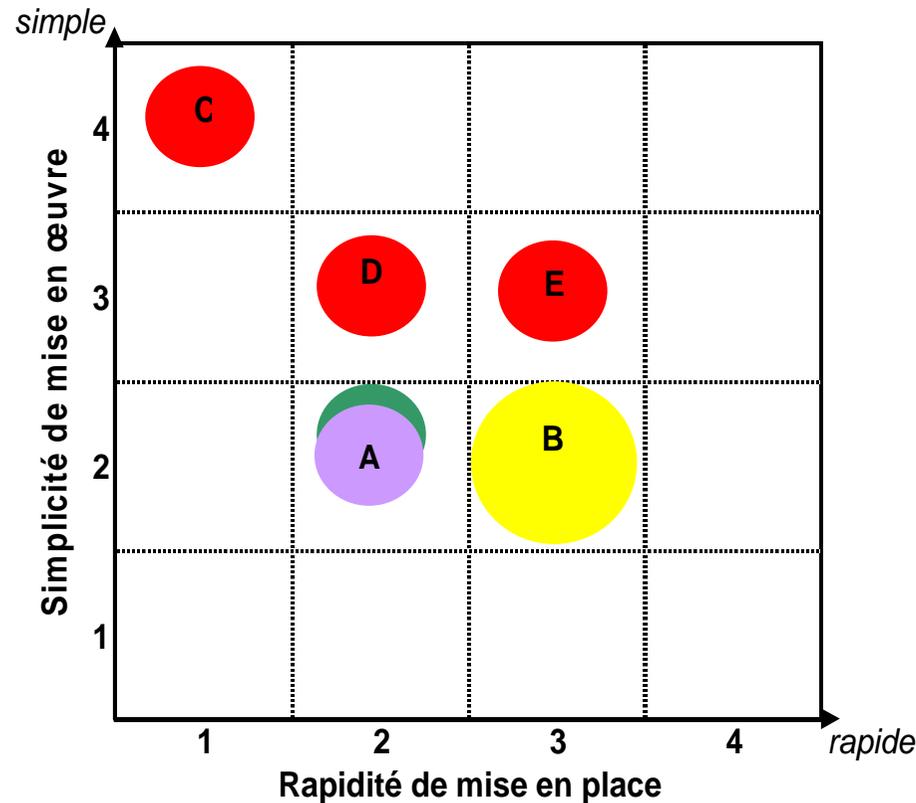
Les constatations du consultant sur les piscines



- ✓ Thème aménagement du temps de travail : inadéquation charge / ressource (absorption des pics d'activité) et auto organisation sont nuisibles au plan de la pénibilité
- ✓ Thème conditions de travail : stress autour des responsabilités du risque d'accident du public et de pression à la caisse, d'une part, et faible anticipation des risques professionnels (pollution aérienne, port de charges), d'autre part
- ✓ Thème reconnaissance : critères d'évaluation peu clairs et manque de formalisation d'une considération de la part de l'institution
- ✓ Thème dispositifs RH : Problème d'évolution professionnelle des AT en particulier

Les propositions d'action du consultant pour les piscines

59



- ✓ Un plan multi actions avec une priorité sur :
 - ✓ l'aménagement du temps de travail dans une activité à forte variation de fréquentation du public
 - ✓ l'anticipation de l'usure professionnelle des fins de carrière pour les métiers exposés physiquement

- A Gérer les fins de carrière pour des métiers physiquement exposés
- B Mettre en place une nouvelle organisation du temps de travail en corrélation avec la charge (fréquentation)
- C Repenser le système d'évaluation sur des critères plus objectivables
- D Communiquer sur l'évolution des politiques de la Direction et leurs conséquences sur la situation des agents
- E Instaurer des entretiens de retour d'absence après formation des directeurs d'établissement

NB : la taille des pastilles représente le degré d'efficacité de l'action, plus elle est importante, plus l'action est efficace contre l'absentéisme.

La DGIC

Le 3975 et les standards



Caractéristiques des agents du 3975 et des standards en 2007 (122,15 ETP):

- ☐ 88% de personnel titulaire
- ☐ 72% de personnel féminin
- ☐ 88% de personnel de catégorie C
- ☐ 98% de personnel administratif
- ☐ 89% d'adjoints administratifs
- ☐ 40% du personnel habite Paris, 58% la petite et la grande couronne et 2% la province

Conditions d'emploi des téléconseillers (catégorie C adjoints administratifs) :

Recrutement : Direct sans concours et sans diplôme à l'échelle 3 (10% maximum de l'effectif total du corps) et par concours sur épreuves sans condition de diplôme à l'échelle 4.

Carrière : Sur 4 grades de l'échelle 3 (indice brut minimum 281) à l'échelle 6 (indice brut maximum 479)

Cycles et horaires de travail : Le 3975 fonctionne de 8h à 19h en semaine et de 9h à 14h le samedi. Les agents sont répartis en roulement dans 3 brigades : B1 de 8h à 14h + le samedi, B2 (la plus nombreuse) de 9h à 17h et B3 de 12h à 19h. Les téléconseillers effectuent 35h de travail et bénéficient de 22 JRTT.

Les standardistes encore affectés dans les mairies d'arrondissement travaillent de 9h à 17h sauf le jeudi (jusqu'à 19h30). Les remplacements sont assurés par une brigade volante et, ponctuellement, par du personnel des mairies. Les standardistes bénéficient de 22 JRTT pour 31 heures effectuées.

Régime indemnitaire : Les adjoints administratifs perçoivent des primes de suffixe 1 (statutaire), 2 (manière de servir) et 3 (sujétion/technicité liée au service fait). Ils bénéficient de l'indemnité départementale.

Spécificité : Les téléconseillers perçoivent mensuellement une NBI de 10 points, pour accueil du public.

Les métiers de la direction générale de l'information et de la communication / Le centre d'appel unique 3975

Métiers	Correspondances statutaires constatées	Autres appellations/spécialisations	Définition
Responsable de service fonctionnel	Catég. A : administrateur, ingénieur des services techniques, attaché, ingénieur des travaux.	Chef de service/de bureau fonctionnel : communication, ressources humaines, informatique et telecom	Met en œuvre les orientations municipales à l'échelle d'un service central dans un domaine d'intervention fonctionnel. Coordonne, anime et supervise l'activité de plusieurs équipes placées sous son autorité hiérarchique. Est le garant de la qualité du service public rendu aux usagers. Participe aux différentes instances paritaires et aux comités de direction/sous-direction.
Chef de plateau			
Documentaliste	Catég. A : attaché, chargé d'études documentaires : Catég. B : secrétaire administratif, secrétaire de documentation.	Secrétaire de documentation, infomestre , assistant documentaire intranet, documentaliste web, webmestre documentaliste, registraire, gestionnaire de base de données, rédacteur	Constitue, actualise et gère un fonds documentaire (documents imprimés photographiques, audio visuels et numériques) au service d'usagers internes à la Ville et ponctuellement externes. Utilise et crée des outils de recherche adaptés aux besoins des demandeurs d'information et participe à la formation des utilisateurs à ces outils. Effectue une veille documentaire
Superviseur	Catég. B : secrétaire administratif, chargé de mission cadre moyen.		Le superviseur est le garant du respect des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la prestation fournie par le 3975, c'est-à-dire le travail accompli par l'équipe de téléconseillers. Pour ce faire, il assure un suivi individuel qualitatif (fond et forme des réponses apportées à l'utilisateur) et quantitatif (gestion du planning, temps de présence et suivi des indicateurs de productivité) des téléconseillers par la maîtrise des outils de pilotage : console de supervision des flux d'appels, portail de gestion de la relation avec les usagers (pour les contacts mails et téléphoniques), base de connaissance électronique, outils de contrôle de la qualité (écoutes pondérées et enregistrements d'appels). Il prend en charge la formation d'intégration des téléconseillers et assure leur montée en compétence par la formation continue. Le superviseur doit être le premier relais de l'encadrement (chef de plateau, chef de service et direction de la DGIC) pour la communication descendante et ascendante de l'information. La mission de superviseur implique nécessairement un réel management de proximité dans l'animation de l'équipe des téléconseillers : accompagnement, soutien.
Téléconseiller	Catég. C : adjoint administratif		Accueille, conseille, oriente par téléphone. Répond aux mails des usagers parisiens, selon une base de données mise à jour par l'infomestre.

L'évolution des effectifs de la DGIC de 2001 à 2008



✓ Il y a eu un décalage en 2002 entre la prise en compte des effectifs réels et la régularisation des effectifs réglementaires.

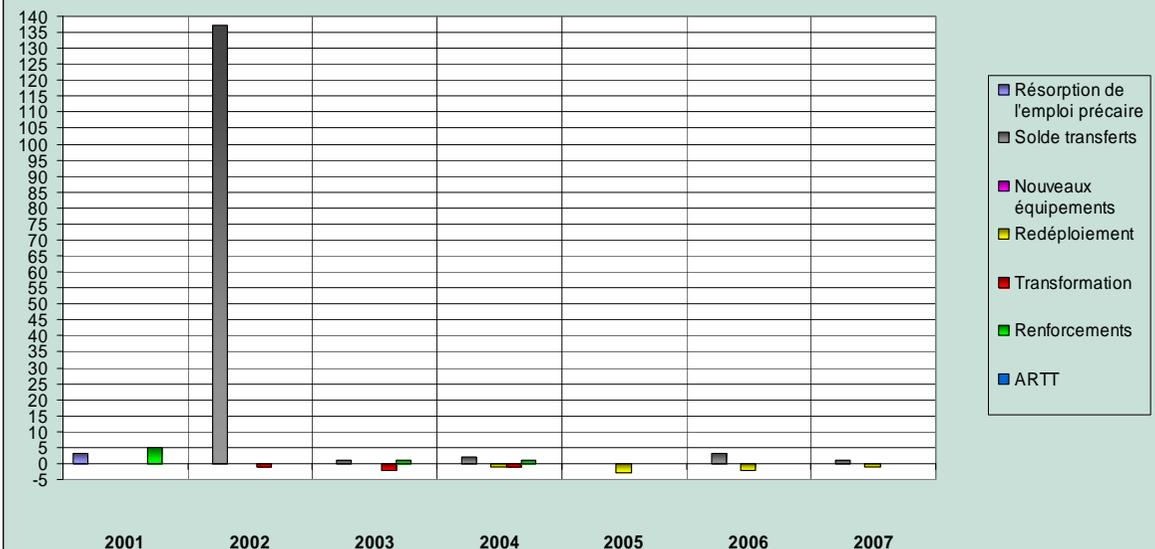
✓ Les effectifs réglementaires ont doublé en 2003 et sont supérieurs aux ETP de 3% en 2007 comme en 2003. Les ETP de 2005 et 2006 ont subi une baisse de 4% par rapport à 2003.

✓ Les effectifs de la DGIC ont été marqués essentiellement par des transferts intervenus au vote du BM 2002, dont notamment, depuis la DLTi, les 49 postes du PIM et les 82 postes des standards.

✓ Les 7 emplois supprimés de 2004 à 2007 au titre du redéploiement ont été compensés par 7 transferts en provenance d'autres directions.

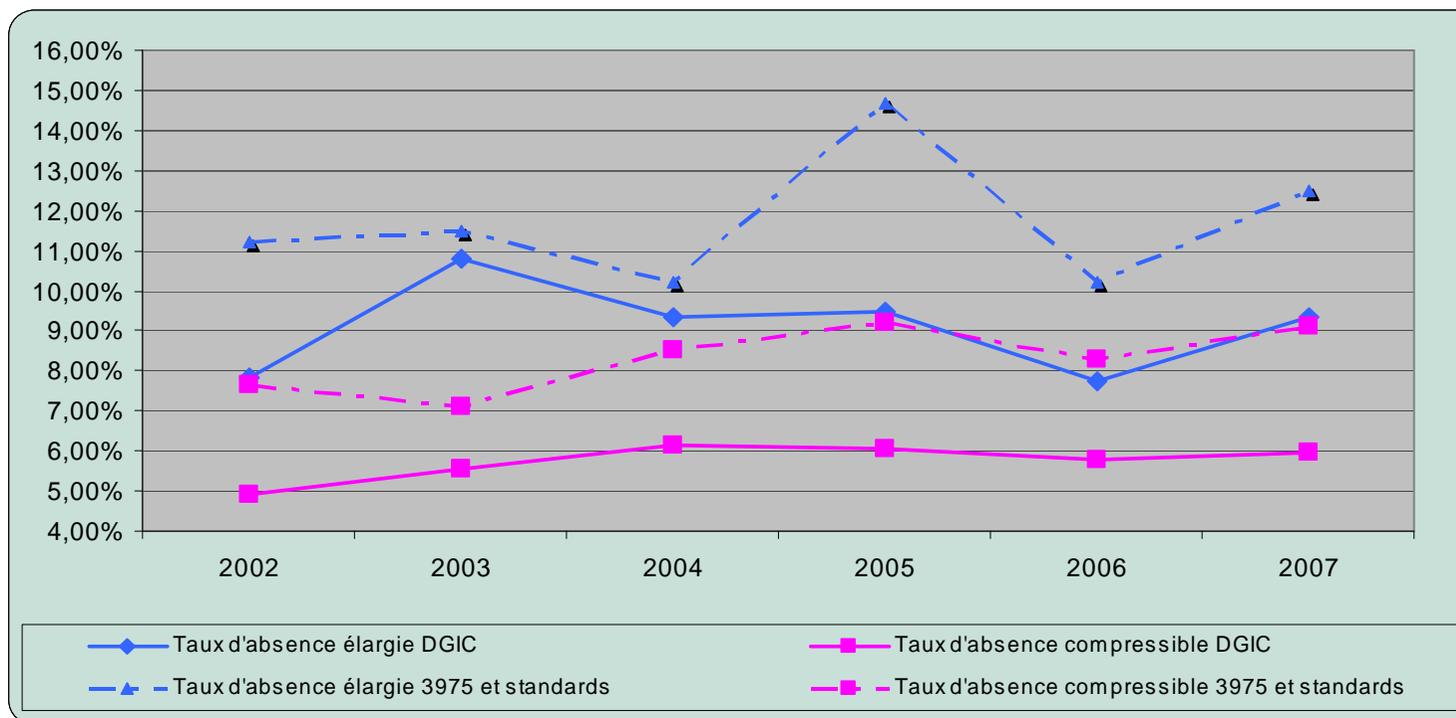
Mouvements annuels des effectifs réglementaires

(source : direction des finances)



L'évolution globale de l'absence à la DGIC de 2002 à 2007

(source RH21)



✓ Le taux d'absence élargie du 3975 est anormalement élevé ; toujours supérieur à 10% depuis 2002.

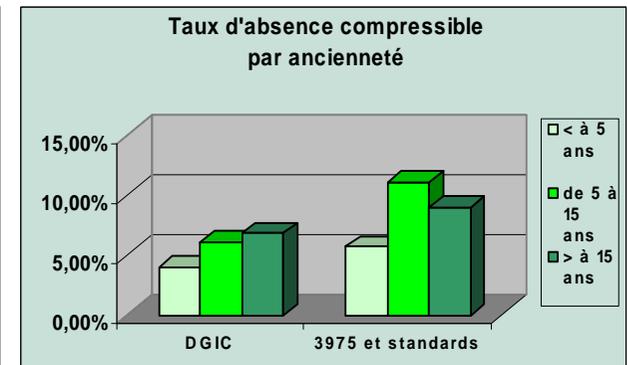
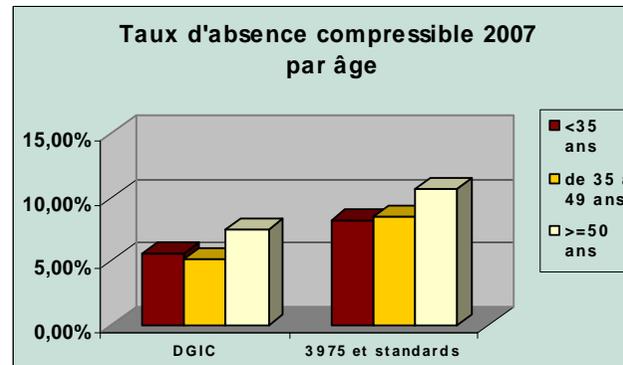
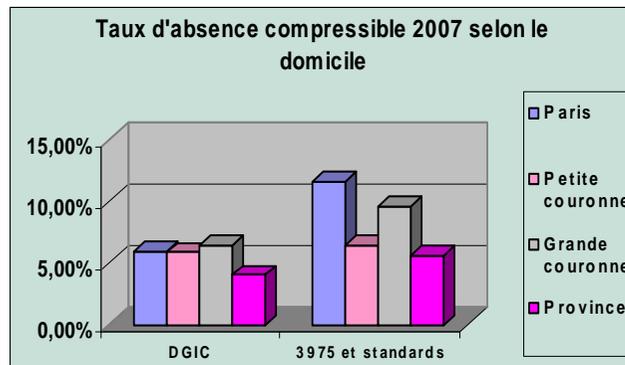
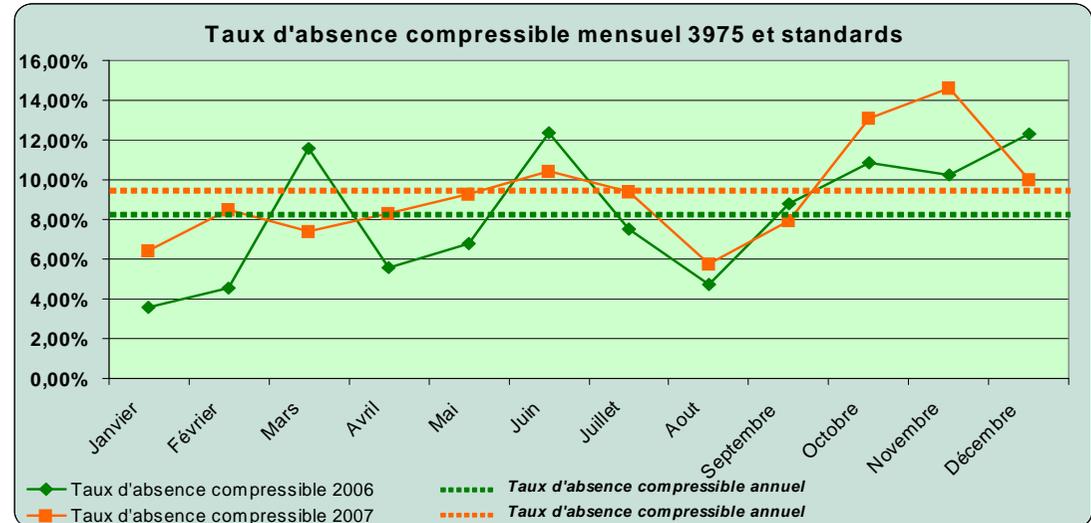
✓ Le taux d'absence compressible de la DGIC, comme celui du 3975/standards, est en augmentation en 2004 contrairement à l'ensemble des services de la Ville. Le taux du 3975 a prolongé sa croissance pour être proche de 9%.

✓ Le taux d'absence compressible du 3975 est, en 2007, supérieur de moitié à celui de la DGIC, qui s'est relativement stabilisé depuis 2004 à 6% après avoir augmenté de 1% depuis 2002. Le taux d'absence compressible du 3975 est équivalent au taux de l'absence élargie de la DGIC depuis 2004.

✓ En 2004, le traitement de encombrants (programmation des interventions de la DPE), le suivi des dossiers logements (traitement des demandes de la DLH) ont commencé à augmenter l'activité du centre d'appel, jusque là peu sollicité. Le transfert des standards des mairies d'arrondissement (9 actuellement et bientôt 12) a également provoqué une croissance du nombre d'appels.

L'analyse de l'absence compressible du 3975 et des standards

Taux d'absence compressible	2006	2007
DGIC	5,75%	5,97%
3975 et standards	8,19%	9,12%



✓ L'évolution du taux d'absence compressible mensuel enregistré sur 2006 et 2007 deux périodes de valeurs fortes correspondant au mois de juin et aux trois derniers mois de l'année. Au-delà de différents cas personnels, des éléments d'explication peuvent être avancés : augmentation de l'activité (nombre d'appels croissant avec les événements culturels et sportifs organisés par la mairie), reliquat ou solde de JRTT totalement consommés en fin d'année.

✓ Les absences des agents parisiens et habitant la grande couronne, des agents âgés de plus de 35 ans et de plus de 50 ans, ainsi que des agents ayant 5 à 15 ans d'ancienneté semblent surreprésentées au 3975/standards. Cependant, les effectifs étant réduits, il convient de relativiser l'impact de quelques cas particuliers.

L'analyse de la durée et de la fréquence de l'absence compressible 2007 du 3975 et des standards

Absence compressible 2007	Taux d'absence des adjoints administratifs			Fréquence des arrêts des adjoints administratifs		
	Ville	DGIC	3975 et standards	Ville	DGIC	3975 et standards
Maladies	4,09%	7,25%	9,12%	1,84	3,75	4,67
Accidents du travail	0,43%	0,24%	0,36%	0,08	0,04	0,06
Absences injustifiées	0,05%	0,01%	0,00%	0,03	0,01	0

Nombre d'arrêts	DUREE DES ARRETS MALADIE					DUREE DES ARRETS ACCIDENT DU TRAVAIL						
	<3j	3-5j	6-10j	11-90j	>90j	<3j	3-5j	6-10j	11-30j	31-60j	61-90j	>90j
DGIC	37,83%	32,40%	17,10%	12,65%	0,00%	20,00%	20,00%	10,00%	30,00%	20,00%	0,00%	0,00%
3975 et standards	41,23%	29,66%	16,98%	12,13%	0,00%	12,50%	25,00%	0,00%	37,50%	25,00%	0,00%	0,00%
Adjoints administratifs Ville	34,48%	34,32%	17,63%	13,30%	0,24%	10,87%	17,15%	30,91%	28,26%	8,69%	1,69%	2,41%
Adjoints administratifs DGIC	38,52%	33,01%	17,14%	11,32%	0,00%	14,29%	14,29%	14,29%	28,57%	28,57%	0,00%	0,00%
Adjoints administratifs 3975 et standard	40,88%	29,86%	17,43%	11,82%	0,00%	16,66%	16,66%	0,00%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%

✓ Avec un taux d'absence pour maladie de plus du double de celui du personnel équivalent de l'ensemble de la ville et qui dépasse les 9%, les agents du 3975 se distinguent également par une fréquence des arrêts de plus de 4 fois et demi par an et par agent. Si l'on ajoute que plus de 40% des arrêts sont de courte durée, inférieurs à 3 jours, on peut conclure que tous les clignotants d'alerte sont au rouge et qu'il règne un malaise certain au sein du service.

✓ En 2006 le 3975 comptait 11 agents totalisant plus de 10 arrêts maladie (en tout 229 arrêts pour 835 jours d'absence). En 2007 ce sont 13 agents, dont 8 déjà observés en 2006, qui présentent plus de 10 arrêts (251 arrêts pour 1014 jours d'absence). A part deux nouveaux apparus en 2007, tous ces agents ont un absentéisme important depuis plusieurs années : 3 depuis 2002, 3 depuis 2003, 5 depuis 2004 et 3 depuis 2005. Devant un tel phénomène, chronique et contagieux, on ne peut que s'étonner de la passivité de la direction du service, dont témoigne en particulier l'absence d'utilisation de la procédure de l'absence injustifiée.

L'observatoire social 2007

Les réponses les plus significatives des agents de la DGIC

QUESTIONS	Tout a fait		Plutôt		Peu		Pas du tout		Non répondu		Commentaires
	Ville	DGIC	Ville	DGIC	Ville	DGIC	Ville	DGIC	Ville	DGIC	
LE TRAVAIL AU QUOTIDIEN											
2- J'exerce un travail dans lequel j'apprends des choses	32,00%	20,00%	35,00%	49,00%	22,00%	19,00%	9,00%	10,00%	2,00%	2,00%	Des réponses "tout a fait" remarquablement basses sur certains sujets (notamment la reconnaissance du travail par le supérieur et la prise en compte des remarques et suggestions). Une bonne entente avec les collègues.
3- Je sais clairement en quoi mon travail contribue au bon fonctionnement de mon service (atelier, secteur)	57,00%	46,00%	31,00%	32,00%	7,00%	10,00%	2,00%	2,00%	3,00%	10,00%	
6- J'ai le sentiment d'être intégré, d'appartenir à une équipe	41,00%	32,00%	32,00%	42,00%	14,00%	12,00%	8,00%	12,00%	5,00%	2,00%	
10- Etes-vous satisfait des relations que vous entretenez avec vos collègues de travail	38,00%	51,00%	47,00%	37,00%	10,00%	12,00%	3,00%	0,00%	2,00%	0,00%	
12- J'ai le sentiment que mes remarques/suggestions sont prises en compte	11,00%	5,00%	37,00%	36,00%	31,00%	32,00%	18,00%	22,00%	3,00%	5,00%	
13- J'ai le sentiment que mon travail est reconnu par mes supérieurs	29,00%	17,00%	35,00%	44,00%	21,00%	15,00%	13,00%	22,00%	2,00%	2,00%	
15- J'ai le sentiment que mon travail est reconnu par les parisiens	12,00%	17,00%	28,00%	37,00%	30,00%	27,00%	22,00%	12,00%	8,00%	7,00%	
LES RELATIONS AVEC LES PARISIENS											
70- Vous arrive t-il d'avoir une situation conflictuelle avec les Parisiens dans le cadre de votre travail?	Souvent		De temps en temps		C'est arrivé une fois		Jamais		Non répondu		Des situations conflictuelles fréquentes
	Ville	DGIC	Ville	DGIC	Ville	DGIC	Ville	DGIC	Ville	DGIC	
	8,00%	21,00%	46,00%	49,00%	17,00%	9,00%	28,00%	21,00%	1,00%	0,00%	
L'EVOLUTION DE VOTRE CARRIERE											
58- Pour ce qui vous concerne, la possibilité de changer de métier au sein de la Ville de Paris vous paraît-elle	Très bonne		Assez bonne		Assez mauvaise		Très mauvaise		Non répondu		Peu de bonnes perspectives de changer de métier
	Ville	DGIC	Ville	DGIC	Ville	DGIC	Ville	DGIC	Ville	DGIC	
	13,00%	5,00%	27,00%	27,00%	31,00%	34,00%	23,00%	27,00%	6,00%	7,00%	
Les répondants : 71% de femmes											
61% de catégorie C et 61% de personnel administratif											
19% de non titulaires et 20% de personnel technique											

Verbatim

Organisation du travail

« Il y a un dilemme entre la qualité et la quantité. Nous on ne vend pas de produits. On donne de l'information aux gens... »

« On a énormément de procédures mais pas vraiment d'organisation. C'est le système d'information qui structure le tout. »

« Le nouveau chef de plateau a bien remis les règles du jeu au clair ». « Le travail est bien organisé mais on n'a pas toujours les bonnes infos, des fois on nous laisse un peu dans notre « merde »... »

« On n'a plus les séances de briefing sur les nouvelles fiches ou les changements de fiches. On s'en sort entre téléconseillers. »

Aménagement du temps de travail

« On peut passer d'un effectif de 45 personnes à 28 personnes en un jour alors que la charge en nombre d'appels ne change pas. »

« Mes horaires sont assez compatibles avec les contraintes. Mais ils réduisent de plus en plus la souplesse d'échange des brigades. La B1 est pratique pour les mères de famille mais il n'y a qu'un jour de repos. Il faudrait remettre à plat les horaires. »

« Les congés c'est un peu n'importe quoi : à Noël ou l'été on est très peu nombreux. J'avoue, je n'y comprends rien. »

« Le temps de travail et le roulement me vont bien mais l'amplitude est très grande. Entre 18 et 20 heures il n'y a plus d'appels. »

Conditions de travail

« On passe trop de temps au téléphone, il y a trop d'appels : ça crée du stress ».

« Moi je suis bien. C'est un travail répétitif mais l'information est énorme (c'est riche). »

« On a été formé pour l'utilisation du logiciel, mais c'est « léger » sur certaines infos (logement par exemple) ou sur la gestion de la relation (personnes qui se plaignent par exemple) ».

Reconnaissance

« Hier on a vanté mes mérites. Depuis le nouveau chef de plateau on est souvent félicité. Avant lui on nous considérait comme des moins que rien. »

« On voudrait être plus entendu. Les chefs on les voit quand il y a 50 appels en attente ou quand il y a une panne informatique. On va quand même pas débrayer tous les deux mois ; il faut qu'ils prennent conscience qu'on est un service utile. »

« Je n'ai pas l'impression que les élus nous apprécient, on n'est pas valorisé. Il y a un manque de confiance ; les fonctionnaires ne sont pas appréciés. Il faut qu'ils (les élus) soient à l'écoute, que les gens soient reconnus. » Sinon, « on vient pour la paye. » « Il y a une lente dégradation depuis 10 ans. »

« Oui je suis fière. Peut-être moins qu'avant ; depuis quelque temps tout est fait pour les parisiens pas pour les agents. »

Relations et ambiance

« Le management est très hypocrite. On le découvre dans les primes de fin d'année. »

« Un encadrant, j'ai besoin de sentir qu'il a plus de compétence que moi et ce n'est pas le cas. »

« Les superviseurs peuvent être en porte-à-faux sur des décisions. »

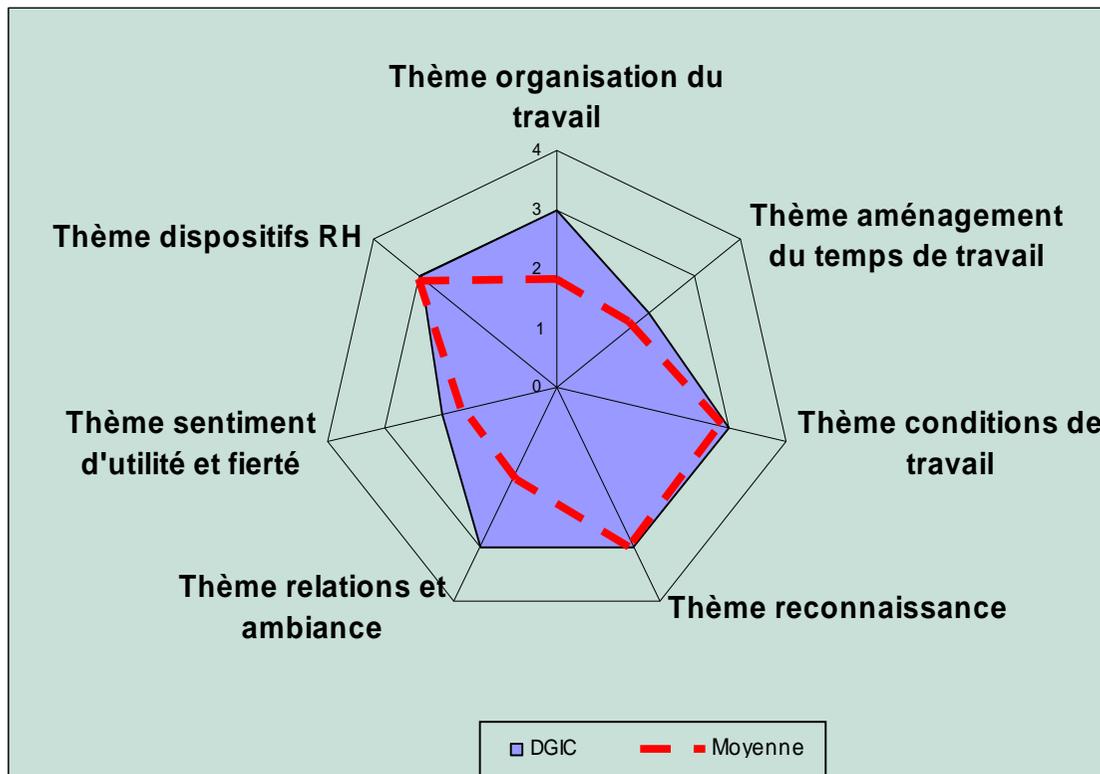
Dispositifs RH

« Une fois qu'on est à la mairie de Paris, on est prisonnier d'un système où l'évolution est très limitée. »

« On peut toujours évoluer avec les concours ... »

« Si le standard est regroupé avec le 3975, je vais être une machine à répondre noyée dans la masse. Je ne sais pas où ils veulent en venir. On a le sentiment qu'ils ont un coup tordu qu'ils veulent nous faire dans le dos »

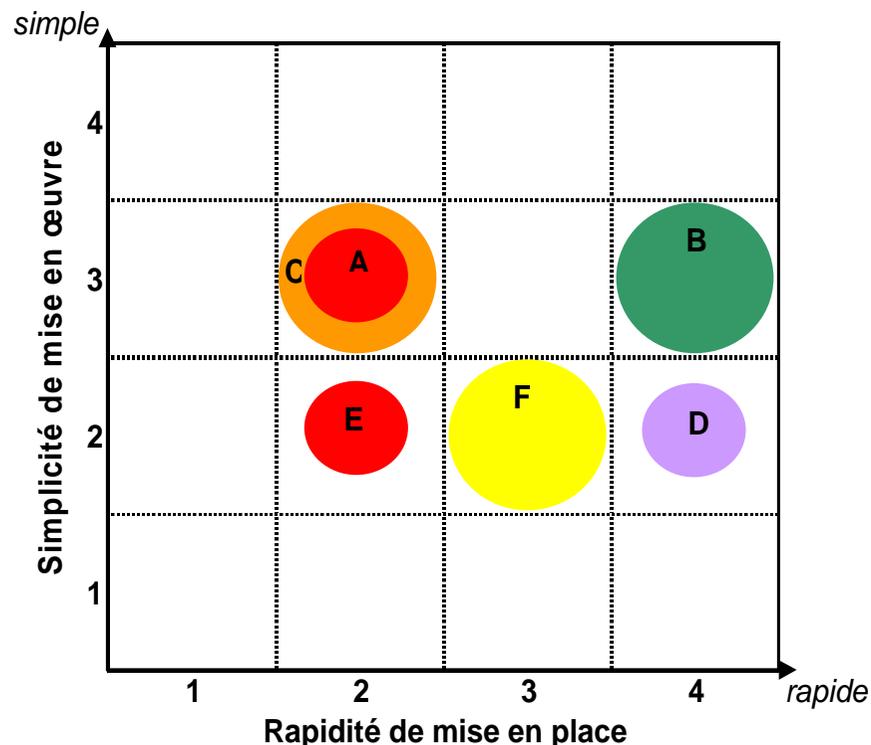
Les constatations du consultant sur le corps des téléconseillers et des standards



- ✓ Thème organisation du travail : Écoute ou renseignement ? Quantité ou qualité ? Service public ou pas ? ; un projet peu lisible et pas partagé
- ✓ Thème aménagement du temps de travail : une absence d'aménagement du temps de travail autour des périodes de haute charge qui entraîne une pénibilité facteur d'absentéisme
- ✓ Thème conditions de travail : travail stressant compte tenu de la multiplicité des sujets et de la profondeur de certains thèmes
- ✓ Thème reconnaissance : une capacité de mouvement collectif qui trouve sa source dans le besoin de plus de reconnaissance
- ✓ Thème relations et ambiance : un réel besoin d'assurer une autorité managériale
- ✓ Thème dispositifs RH : le métier de TLC appelle une gestion des compétences et une anticipation de l'évolution de carrière qui n'existent pas pour l'instant

Les propositions d'action du consultant pour le 3975

71



✓ 3 axes principaux de progrès :

- ✓ Réduire le stress par une mise à niveau plus constante des télé-conseillers et une meilleure gestion des recrutements des nouveaux entrants
- ✓ Développer la compétence managériale des superviseurs
- ✓ Remettre à plat l'organisation du temps de travail pour être en mesure de mieux gérer les périodes de forte charge

- A ● Organiser un échange entre les différents niveaux de managers et les syndicats pour agir en proximité sur l'absentéisme
- B ● Faire formation, briefing, tutorat, séance de mise à niveau pour compléter les connaissances sur les thèmes mais aussi la manière de renseigner les appelants
- C ● Aider les superviseurs à prendre leur place de manager (coaching et séance de travail en commun)
- D ● Adapter les tests de recrutement aux situations de travail des agents (mise en place d'un concours spécifique)
- E ● Communiquer sur le projet à 3 ans
- F ● Mettre en place une nouvelle organisation du temps de travail en corrélation avec la charge

NB : la taille des pastilles représente le degré d'efficacité de l'action, plus elle est importante, plus l'action est efficace contre l'absentéisme.

La DEVE

Les cimetières (le cimetière de Pantin)



Caractéristiques des agents des cimetières en 2007 (464,98 ETP):

- ☐ 99% de personnel titulaire
- ☐ 79% de personnel masculin
- ☐ 89% de personnel de catégorie C
- ☐ 53% de personnel ouvrier
- ☐ 22% de fossoyeurs, 25% d'adjoints techniques et 31% d'AAS
- ☐ 26% du personnel habite Paris, 68% la petite et la grande couronne et 5% la province

Conditions d'emploi :

OSEG (ouvriers spécialisés d'entretien général)

Direct sans concours et sans diplôme (commission de sélection) à l'échelle 3 et par concours sur épreuves avec diplôme par spécialité à l'échelle 5 (anciens chefs de secteur)

Sur 4 grades de l'échelle 3 (min IB 281) à l'échelle 6 (max IB 479)

Pas de sujétion spéciale au niveau de l'ARTT cycle hebdomadaire de 5 jours + 2 jours de repos (samedi et dimanche). Durée quotidienne de travail : 7h48 et 25 JRTT

Horaires saisonnalisés 8h/12h et 13h/16h30 de novembre à février 7h42/12h et 13h/16h30 de mars à octobre ; possibilité d'horaire 6h/13h en période de traitement phytosanitaire

Primes de suffixe 1 (statutaire), 2 (manière de servir) et 3 (sujétion /technicité liée au service fait)

Fossoyeurs

← **Recrutement** → Direct sans concours et sans diplôme (tests d'aptitude) à l'indice brut 287

← **Carrière** → Sur 3 grades de l'indice brut 287 à 499, avec possibilité de nomination à l'emploi d'agent d'encadrement du fossoyage (indice brut terminal 544) accès au grade de chef fossoyeur (3ème grade) par concours interne et nomination au choix

← **Cycles de travail** → Niveau 3 de sujétion du protocole ARTT : -1h30/semaine travaillée pour travail de fossoyage (si fonctions réellement exercées). Cycle hebdomadaire de 5 jours + 2 jours de repos (samedi et dimanche). Durée quotidienne de travail : 7h30 et 22 JRTT

← **Horaires de travail** → Trois horaires indissociables, en fonction des nécessités du service (décidé en fin de matinée) : 8h/12h et 13h/16h30 -8h/12h et 13h30/17h - 8h/12h et 14h/17h30

← **Régime indemnitaire** → Primes de suffixe 1 (statutaire), 2 (manière de servir) et 3 (sujétion /technicité liée au service fait) Possibilité de prime d'exhumation et prime de service rendu aux pompes funèbres.

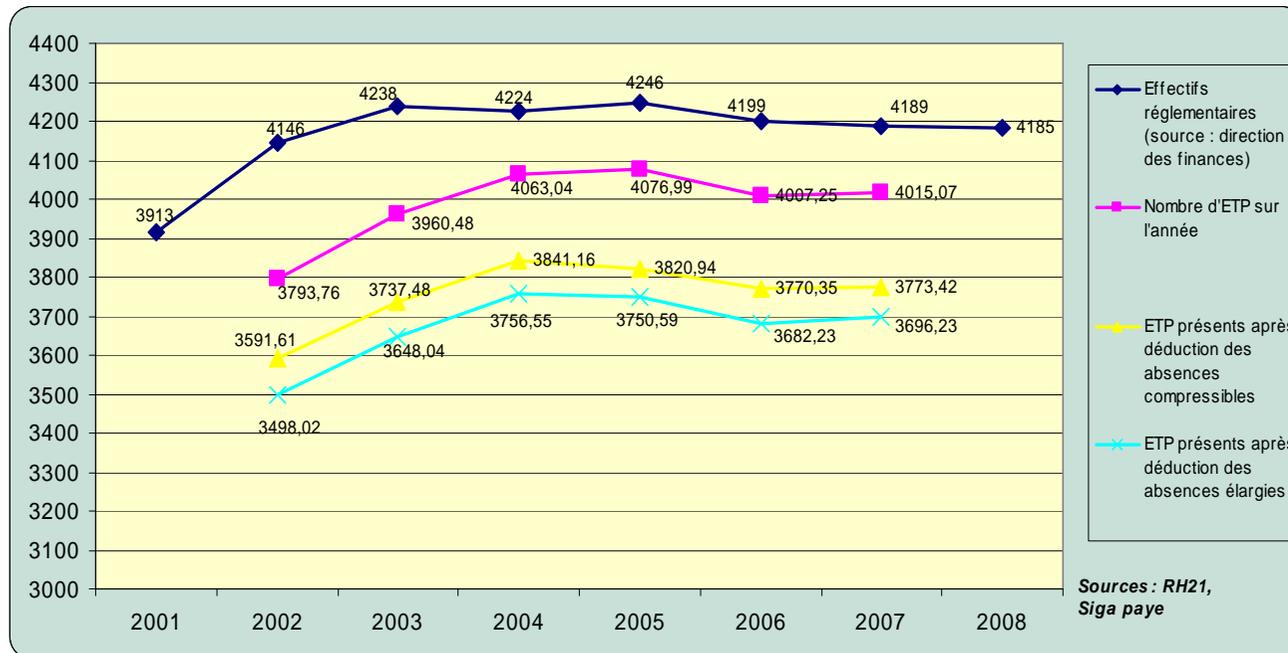
Les primes représentent en moyenne 18,3% de la rémunération annuelle brute.

Les métiers de la direction des espaces verts et de l'environnement

Les cimetières

Métiers	Correspondances statutaires constatées	Autres appellations/spécialisations	Définition
Conservateur(trice) de cimetière	Catég. A : attaché, ingénieur des travaux catég. B : secrétaire administratif.	Chef d'établissement de cimetière, responsable de service funéraire.	Est responsable de la gestion globale et la conservation des cimetières de la Ville de Paris (peut concerner un ou plusieurs cimetières parisiens intra ou extra-muros).
Régisseur(se)	Catég. C : adjoint administratif	Régisseur suppléant	Effectue, dans un cadre bien défini et par habilitation, des opérations d'encaissement et/ou de paiement pour le compte du comptable public
Responsable local de l'accueil et de la surveillance.	Catég. B : technicien de la surveillance spécialisée (TSS).	Technicien de la surveillance spécialisée.	Organise et coordonne l'accueil et la surveillance dans les jardins, les bois ou les cimetières sur une zone géographique déterminée. Encadre les brigades d'accueil et de surveillance et gère leur activité.
Responsable d'atelier espaces vert (Père Lachaise)	Catég. B : personnel de maîtrise	Agent de maîtrise sylvicole / aménagement paysager / horticole, agent supérieur d'exploitation	Gère un atelier, avec la charge des ressources matérielles, en vue de l'entretien des espaces verts et des arbres ainsi que de leur plantation et abattage, situés sur la zone géographique concernée. Encadre les équipes intervenant sur les sites (jardiniers, horticulteurs et bûcherons-élagueurs).
Jardinier(ère) (Père Lachaise)	Catég. C : adjoint technique de la commune	Agent d'exploitation d'espaces verts	Assure l'entretien horticole d'un ou plusieurs espaces verts et participe à leur composition florale et arbustive
Agent(e) d'entretien des espaces verts, cimetières et bois.	Catég. C : adjoint technique de la commune	Cantonnier, ouvrier spécialisé d'entretien général (OSEG), chef de secteur d'entretien général (CSEG), agent d'entretien des espaces de nature.	Assure la propreté des espaces verts (parcs, jardins, promenades plantées, jardinières, cimetières, bois, etc...) allées et chemins. Entretient les différentes infrastructures publiques présentes à l'intérieur de ces espaces verts (mobilier urbain, locaux, bassins, puisards...).
Agent(e) d'accueil et de surveillance de cimetière.	Catég. C : agent d'accueil et de surveillance	Gardien de cimetière. Agent de la surveillance spécialisée (ASS)	Accueille les différents publics du cimetière. Assure la sécurité des personnes, des concessions et du site. Surveille le déroulement conforme des opérations funéraires réalisées au sein du cimetière.
Chargé(e) des relations avec le public en cimetière.	Catég. C : adjoint administratif	Agent d'accueil funéraire.	Accueille le public du ou des cimetières. Assure la création, la gestion, le classement et la mise à jour des dossiers de concession. Établit les dossiers d'inhumation, exhumation ou crémation. Traite les demandes de travaux sur concession.
Fossoyeur(se)	Catég. C : chef fossoyeur, fossoyeur.		Réalise, pour le compte des familles ou de la Ville de Paris, différentes opérations funéraires (creusements, inhumations, exhumations, démolition, tâches diverses).

L'évolution des effectifs de la DEVE de 2001 à 2008



✓ Les effectifs réglementaires ont cru de 1% de 2002 à 2007 et les ETP de près de 6%. En 2002 ils représentaient 91% des effectifs réglementaires et en 2007 96%.

✓ Les ETP présents suivent l'évolution des ETP et restent stables respectivement à 94% environ des ETP après déduction des absences compressibles et à 92% des ETP après déduction des absences élargies.

✓ Les effectifs réglementaires de la DEVE ont connu d'importantes évolutions internes et, sans les créations de poste au titre de la résorption de l'emploi précaire, l'effectif 2008 serait inférieur à l'effectif 2002.

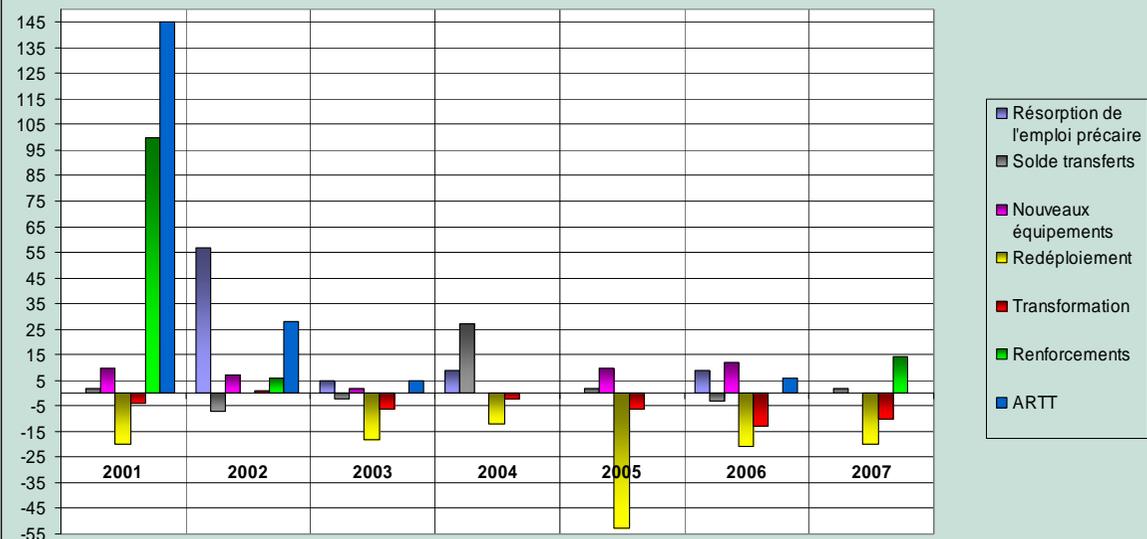
✓ Les renforcements de 130 postes intervenus en début et fin de période concernent à 95% les agents d'accueil et de surveillance.

✓ Les 184 postes créés au titre de l'ARTT sont équilibrés par les suppressions au titre du redéploiement et des transformations, rendues possibles par la mise en œuvre d'une profonde réorganisation des activités de la direction.

✓ 41 postes ont été créés pour l'ouverture de nouveaux jardins.

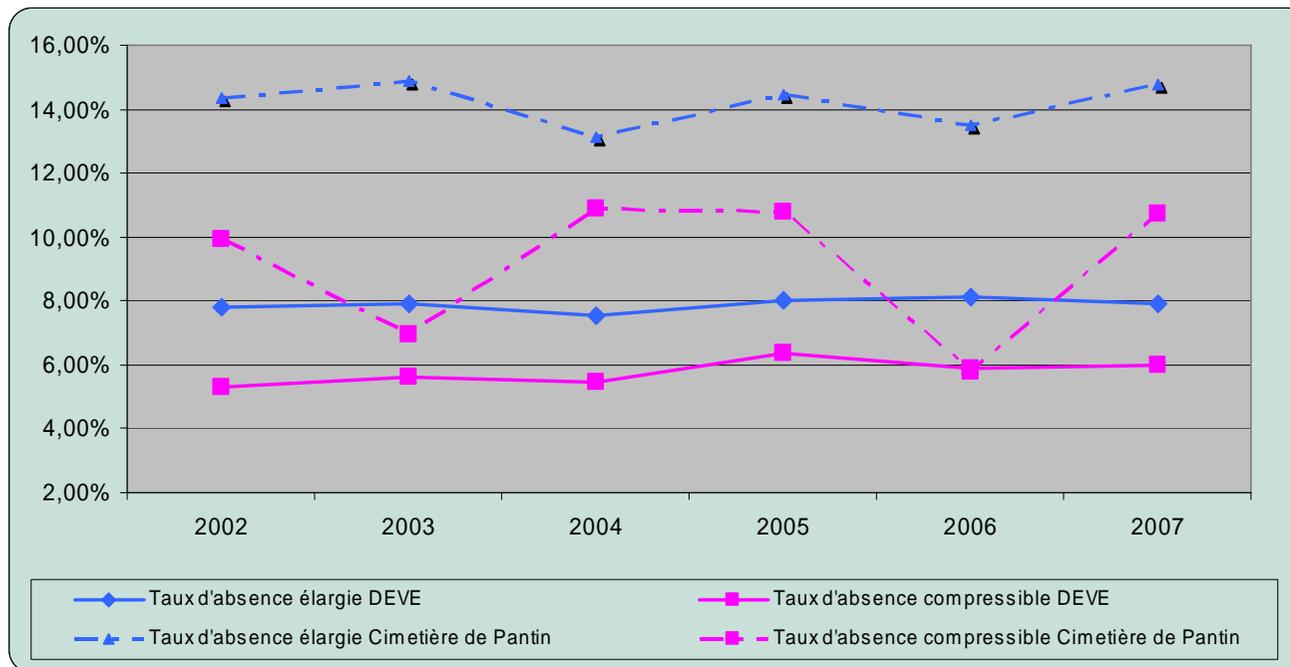
Mouvements annuels des effectifs réglementaires

(source : direction des finances)



L'évolution globale de l'absence à la DEVE de 2002 à 2007

(source RH21)

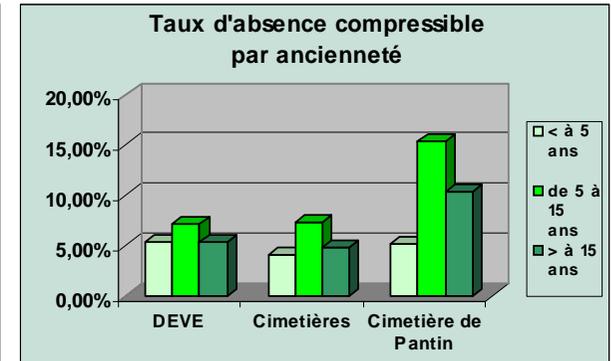
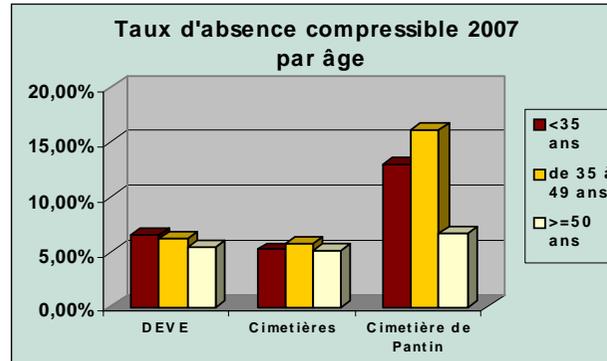
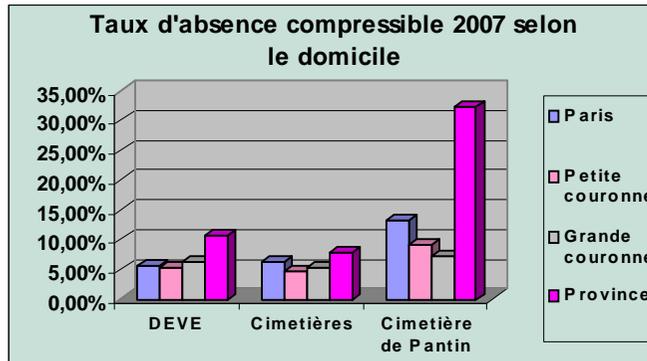
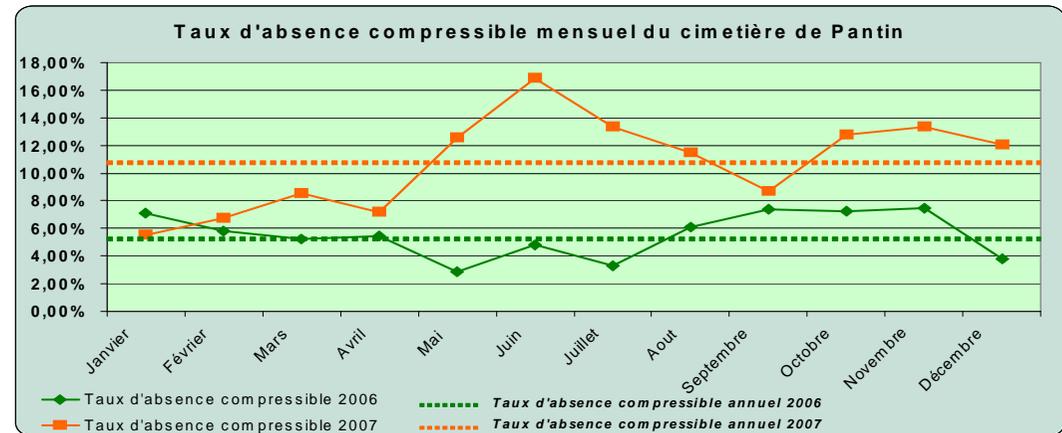


✓Le taux d'absence élargie du cimetière de Pantin est toujours supérieur à 13% alors que celui de la DEVE est stable à 8%.

✓Le taux d'absence compressible de Pantin est au moins de 10% sauf en 2003 (7%) et en 2006 (6%), année durant laquelle il a été au même niveau que celui de la DEVE.

L'analyse de l'absence compressible du cimetière de Pantin

Taux d'absence compressible	2006	2007
DEVE	5,84%	5,99%
Cimetières	5,43%	6,03%
Cimetière de Pantin	5,55%	10,72%



✓ L'évolution du taux d'absence compressible mensuel est assez contrastée sur les deux années. Alors que les mois de mai, juin et juillet en 2006 correspondaient à une valeur inférieure à la moyenne, en 2007, ces mêmes mois équivalent aux pics d'absence. Les mois d'octobre et novembre enregistrent également des valeurs élevées, en 2006 comme en 2007.

✓ Au-delà des cas particuliers personnels qui faussent les statistiques, il apparaît que les agents, habitant en province, ceux âgés de moins de 50 ans et même de moins de 35 ans, ainsi que ceux ayant une ancienneté de 5 à 15 ans, voire de plus de 15 ans, sont sensiblement plus absents dans ce cimetière par rapport aux autres cimetières et à l'ensemble de la DEVE.

✓ Seuls 2 agents sont observés en 2006 avec plus de 10 arrêts maladie (24 arrêts pour 143 jours d'absence) et aucun en 2007.

L'analyse de la durée et de la fréquence de l'absence compressible 2007 du cimetière de Pantin

Absence compressible 2007	Taux d'absence						Fréquence des arrêts					
	Fossoyeur		Adjoint technique (OSEG)		Adjoint administratif		Fossoyeur		Adjoint technique (OSEG)		Adjoint administratif	
	DEVE	Cimetière de Pantin	DEVE	Cimetière de Pantin	DEVE	Cimetière de Pantin	DEVE	Cimetière de Pantin	DEVE	Cimetière de Pantin	DEVE	Cimetière de Pantin
Maladies	5,12%	7,80%	4,67%	5,10%	3,91%	1,61%	1,58	2,24	1,78	1,7	1,47	0,45
Accidents du travail	3,86%	6,77%	2,12%	0,63%	0,39%	0,00%	0,4	0,51	0,25	0,04	0,08	0
Absences injustifiées	0,40%	0,41%	0,21%	0,48%	0,01%	0,00%	0,48	0,51	0,09	0,13	0,01	0

Nombre d'arrêts	DUREE DES ARRETS MALADIE					DUREE DES ARRETS ACCIDENT DU TRAVAIL						
	<3j	3-5j	6-10j	11-90j	>90j	<3j	3-5j	6-10j	11-30j	31-60j	61-90j	>90j
DEVE	27,41%	34,28%	21,71%	16,27%	0,32%	5,75%	15,03%	29,54%	33,59%	9,67%	2,61%	3,79%
Cimetières	23,23%	32,81%	25,74%	17,27%	0,94%	5,71%	15,71%	15,71%	34,28%	22,86%	2,85%	2,85%
Cimetière de Pantin	18,31%	30,28%	30,28%	19,71%	1,40%	0,00%	7,14%	0,00%	14,28%	64,28%	14,28%	0,00%
Fossoyeurs cimetières	26,66%	32,72%	24,84%	15,15%	0,60%	4,76%	4,76%	16,66%	30,95%	4,76%	4,76%	0,00%
Fossoyeurs cimetière de Pantin	23,07%	28,84%	30,77%	15,38%	1,92%	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	66,67%	16,66%	0,00%
OSEG cimetières	15,98%	33,50%	29,38%	20,10%	1,00%	0,00%	0,00%	30,00%	60,00%	10,00%	0,00%	0,00%
OSEG cimetière de Pantin	13,15%	31,58%	39,47%	15,79%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%

✓ On peut féliciter de leur assiduité les adjoints administratifs du cimetière de Pantin qui ont un taux d'absence compressible de près de 3 fois moins que celui de l'ensemble de la Ville.

En revanche, avec un taux record d'absence compressible de l'ordre de 15%, les fossoyeurs du cimetière de Pantin cumulent un taux élevé d'absence pour maladie (près de 8%) et surtout pour accident du travail (près de 7%). La fréquence de leurs arrêts tous motifs confondus dépassent 3 fois par an, soit presque le double de la fréquence d'arrêt des OSEG du cimetière.

Ces derniers ont un taux d'absence inférieur à Pantin par rapport à l'ensemble des OSEG de la DEVE. Cette situation résulte en particulier d'un taux d'absence pour accident du travail trois fois moindre.

Avec un pourcentage d'absences maladie de moins de 5 jours de 48,5%, les agents du cimetière de Pantin se distinguent nettement des plus de 60 enregistrés sur l'ensemble de la Ville et à la DEVE. En revanche le pourcentage d'arrêts de 6 à 10 jours est particulièrement élevé, au-delà des 30%, tant sur l'ensemble du cimetière que pour les fossoyeurs et surtout les OSEG (39,5%).

L'observatoire social 2007

Les réponses les plus significatives des agents de la DEVE

QUESTIONS	Tout à fait		Plutôt		Peu		Pas du tout		Non répondu		Commentaires
	Ville	DEVE	Ville	DEVE	Ville	DEVE	Ville	DEVE	Ville	DEVE	
LE TRAVAIL AU QUOTIDIEN											
3- Je sais clairement en quoi mon travail contribue au bon fonctionnement de mon service (atelier, secteur)	57,00%	48,00%	31,00%	34,00%	7,00%	11,00%	2,00%	3,00%	3,00%	4,00%	Un léger bémol sur la contribution du travail personnel au fonctionnement du service (travailleurs isolés) et une relative insatisfaction sur l'organisation du travail. Un sentiment fort de ne pas être écouté dans les suggestions (sentiment partagé avec la DPE, la DJS et la DPP)
8- Etes-vous satisfait de l'organisation du travail dans votre service (atelier, secteur)	15,00%	12,00%	44,00%	38,00%	25,00%	30,00%	13,00%	17,00%	3,00%	3,00%	
12- J'ai le sentiment que mes remarques/suggestions sont prises en compte	11,00%	8,00%	37,00%	30,00%	31,00%	35,00%	18,00%	23,00%	3,00%	4,00%	
VOTRE APPRECIATION DE LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES MENEES PAR LA VILLE											
51- Dans le cadre des 35H et de la création de nouveaux équipements, la Ville de Paris a créé près de 5000 emplois, avez-vous le sentiment que ces effectifs sont suffisants	5,00%	4,00%	22,00%	17,00%	34,00%	31,00%	33,00%	45,00%	6,00%	3,00%	Le sentiment que les effectifs créés sont insuffisants, sentiment partagé avec la DFPE et la DPE.
<i>Les répondants : 73% d'hommes 61% de catégorie C et équilibre 50/50 pour les A et B 25% de personnels spécialisés et 58% d'ouvriers</i>											

↩ La DEVE est la direction qui, de toutes les directions étudiées, a les réponses les plus proches de celles de la Ville

Verbatim

Conditions de travail

« Ce qui est dur, c'est de voir la douleur des gens et aussi la pénibilité du travail : physiquement c'est dur ! »

« Faudrait moderniser les exhumations : sans appareil, c'est comme au moyen age ! »

« On est archaïque, et en plus on est contradictoire avec la société (les sacs de ciment sont passés de 50 à 25kg et nos cercueils sont de plus en plus lourds »

« Notre travail est difficile, nous sommes mis à l'épreuve et nous sommes tout seuls. Il faut aménager notre travail, soit en doublant les postes, soit en mécanisant»

« Pour l'achat du matériel, les supérieurs, ils feraient mieux de nous consulter, d'en emmener un avec eux, de venir sur le terrain pour voir comment on s'en sert »

Dispositifs RH

« On est bien formé au début, mais ensuite : plus rien ! Mais bon, le métier n'évolue pas : mêmes engins, mêmes méthodes... »

« C'est surtout mon père qui m'a très bien formé ! Sinon les stages sont très bien aussi »

« Je ne vois pas l'utilité de me faire aider, pas moi, j'en ai beaucoup vu »

Reconnaissance

« On ne me félicite jamais : les compliments sont bannis. Mais de la part du public : ça arrive ! »

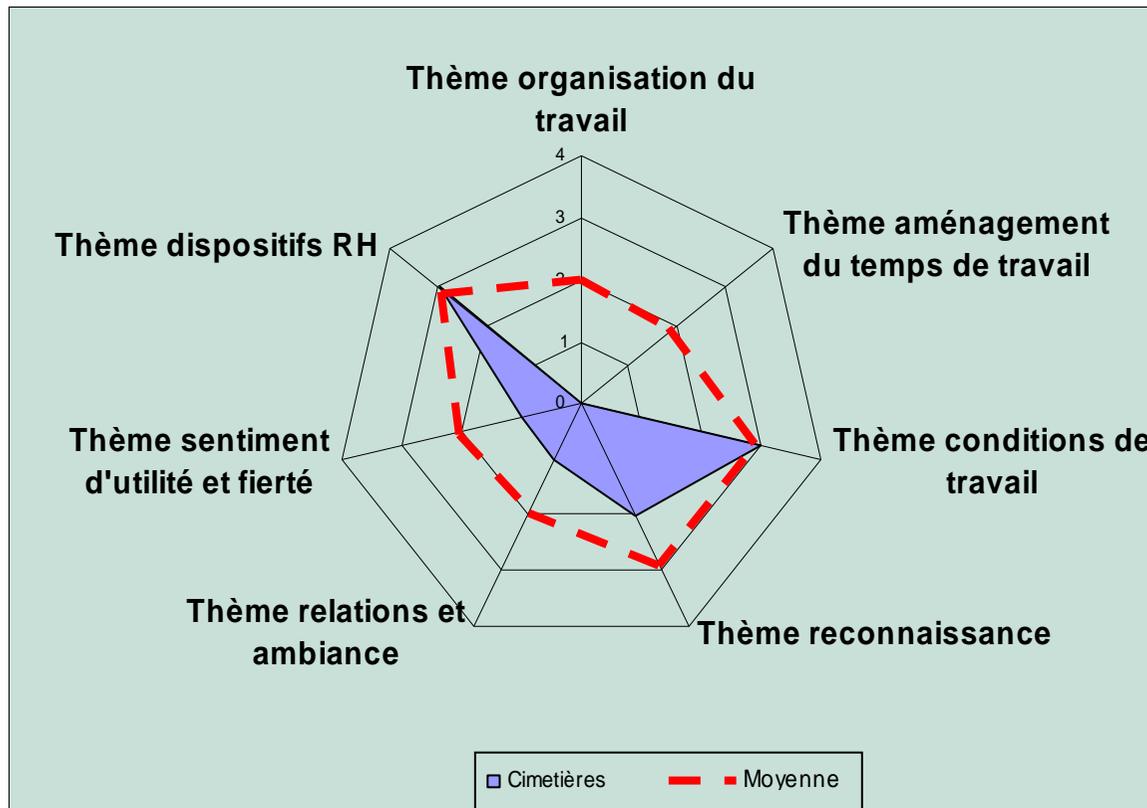
« Moi, après une agression, j'ai reçu une lettre du maire ! »

« Les promotions, il n'y en a pas dans les cimetières. Le service des cimetières c'est à part. On a l'impression qu'on veut en faire un service annexe. Il faut dire aux dirigeants de la ville qu'ils soient reconnaissants envers les gens et qu'ils donnent plus de promotions. »

« On existe, on sert à quelque chose et donc occupez-vous de nous ! J'ai l'impression qu'on est les laissés-pour-compte : la cinquième voire la sixième roue du carrosse. »

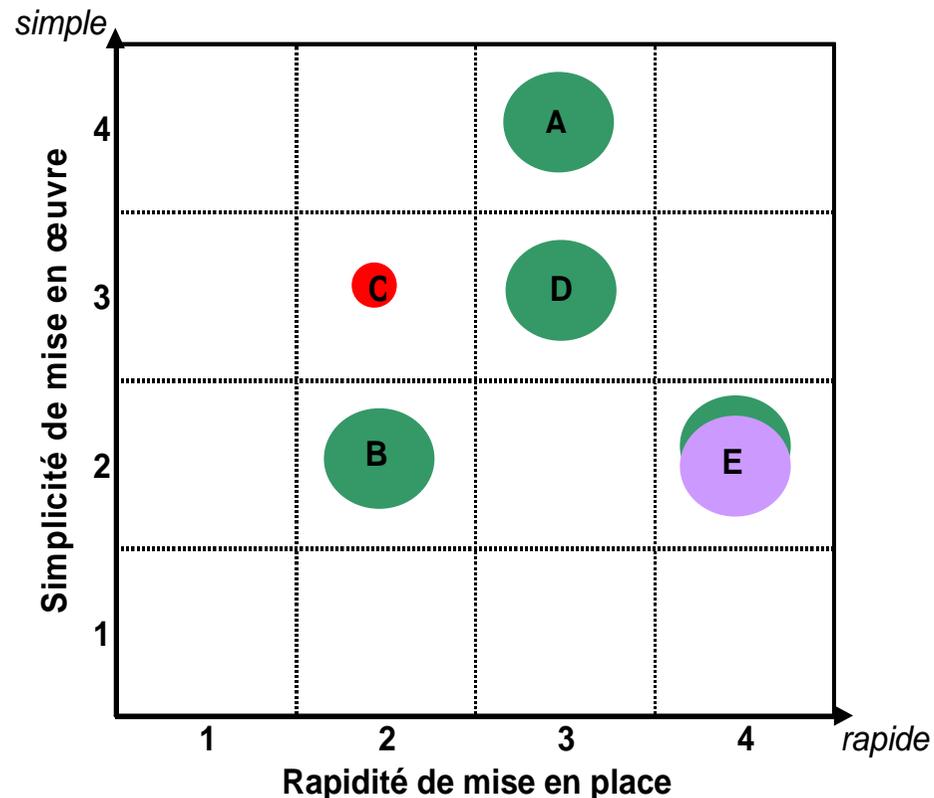
« C'est bien, ils vont refaire le réfectoire, mais ils ne nous demandent rien, qu'ils nous écoutent un peu et qu'ils en tiennent compte »

Les constatations du consultant sur les cimetières



- ✓ Thème conditions de travail : pénibilité physique pour les fossoyeurs et, dans une moindre mesure, pour les OSEG
- ✓ Thème dispositifs RH : une absence d'accompagnement individuel dans l'évolution des compétences sur les métiers à technicité forte et à usure physique importante
- ✓ Thème reconnaissance : un sentiment d'isolement et d'oubli de la part de la Direction de la Ville

Les propositions d'action du consultant pour les cimetières



- ✓ Un travail en priorité sur les risques physiques et sur les conditions de travail
- ✓ Une meilleure adéquation des candidats aux postes, pour limiter les risques de rupture professionnelle et les conséquences en terme de reclassement
- ✓ Une communication qui permette de faire passer les messages sur la réalité des décisions de la Direction

- A ● Améliorer la formation des fossoyeurs (gestes et postures) : privilégier les jeunes et surtout les formations en situation et/ou en fonction du contexte du site
- B ● Anticiper l'usure professionnelle des fossoyeurs dès 45 ans en envisageant des reclassements ou des évolutions vers des cimetières moins pénibles
- C ● Communiquer sur l'évolution des politiques de la Direction et leurs conséquences sur la situation des agents
- D ● Lancer un plan d'amélioration des conditions de travail (dont la question des outils, des vêtements et des chaussures)
- E ● Adapter les tests de recrutement aux situations de travail des agents (mise en situation et aptitude médicale tenant compte du contexte)

NB : la taille des pastilles représente le degré d'efficacité de l'action, plus elle est importante, plus l'action est efficace contre l'absentéisme.

Les AAS

Les AAS de la DEVE et de la DPP



Caractéristiques de la population des agents d'accueil et de surveillance en 2007 (1087,54 ETP) :

- ☐ 96% de personnel titulaire
- ☐ 69% de personnel masculin
- ☐ 30% du personnel habite Paris, 38% la petite couronne, 26% la grande couronne et 5% la province
- ☐ 52% ont de 35 à 49 ans, 30% + de 50 ans et 18% - de 34 ans.

Conditions d'emploi des AAS de la DEVE

Recrutement : Direct sans concours et sans diplôme (commission de sélection) à l'échelle 3, par concours sur épreuves avec diplôme par spécialité à l'échelle 5 (anciens agents chef)

Spécialité : Accueil et surveillance (parcs, jardins et cimetières), contrôle et exécution des opérations funéraires

Carrière : Sur 4 grades de l'échelle 3 (min IB 281) à l'échelle 6 (max IB 479)

Cycles de travail : Niveau 4 de sujétion du protocole ARTT : -2h/semaine travaillée (travail en roulement sur l'ensemble de la semaine et horaires décalés) choix entre semaine de 4 jours + 3 jours de repos soit 8h15/j (70% des agents) ou semaine de 5 jours + 2 jours de repos soit 7h24/j +24 JRTT, rythme unique aux cimetières du fait des contraintes funéraires (5 jours + 2 jours de repos samedi-dimanche). Dans la pratique un AAS travaille en moyenne 174 jours par an (forfait de 11 jours fériés garanti)

Horaires de travail : Varient en fonction de la durée d'ouverture des jardins et des cimetières et donc des saisons. L'horaire de prise de service se déduit de l'horaire de fermeture par soustraction de la durée de temps de travail journalier pour les parcs et bois. Le samedi et le dimanche une équipe réduite du matin ouvre les jardins (en semaine jardins ouverts par les jardiniers)

Régime indemnitaire : Les AAS touchent des primes de suffixe 1 (statutaire), 2 (manière de servir) et 3 (sujétion /technicité liée au service fait). Ils ont également une prime de sujétion spéciale ainsi que des indemnités de jour férié et de travail dominical. Les primes représentent en moyenne 22,3% de la rémunération annuelle brute.

Contraintes cimetières : Travail obligatoire le 1 novembre et pas de congés en octobre ainsi que travail obligatoire en cas de cérémonies importantes ou commémoratives.

Conditions d'emploi des AAS de la DPP

Recrutement : Direct sans concours et sans diplôme (commission de sélection) à l'échelle 3, par concours sur épreuves avec diplôme par spécialité à l'échelle 5 (anciens agents chef)

Spécialité : 3 possibilités pour la spécialité « accueil et surveillance », 2 avec équipes matin et après midi avec des horaires différents selon qu'il s'agit d'un bâtiment administratif ou d'une mairie et 1 de nuit et 1 formule unique pour la spécialité « correspondants de nuit »

Carrière : Sur 4 grades de l'échelle 3 (min IB 281) à l'échelle 6 (max IB 479)

Cycles et horaires de travail :

AAS « accueil et surveillance » :

Bâtiments administratifs (44 agents) : du lundi au vendredi 7h – 14h30 / 12h30-20h (horaires assurés par roulement)

Mairie d'arrondissement (104 agents) :

matin

Du lundi au vendredi : 8h-14h30 samedi : 8h – 13h

après-midi :

lundi : 9h – 18h (horaire particulier dû à 2h d'entraînement sportif)

mardi, mercredi et vendredi : 11h – 18h

jeudi : 12h30 – 20h

Secteur nuit (29 agents) :

Roulement de 3 semaines :

lundi- jeudi - dimanche de 20h à 7h (1ère semaine)

Mercredi – samedi – dimanche de 20h à 7h (2ème semaine)

Mardi – vendredi – samedi de 20h à 7h (3ème semaine)

AAS « médiation sociale » (76 agents) :

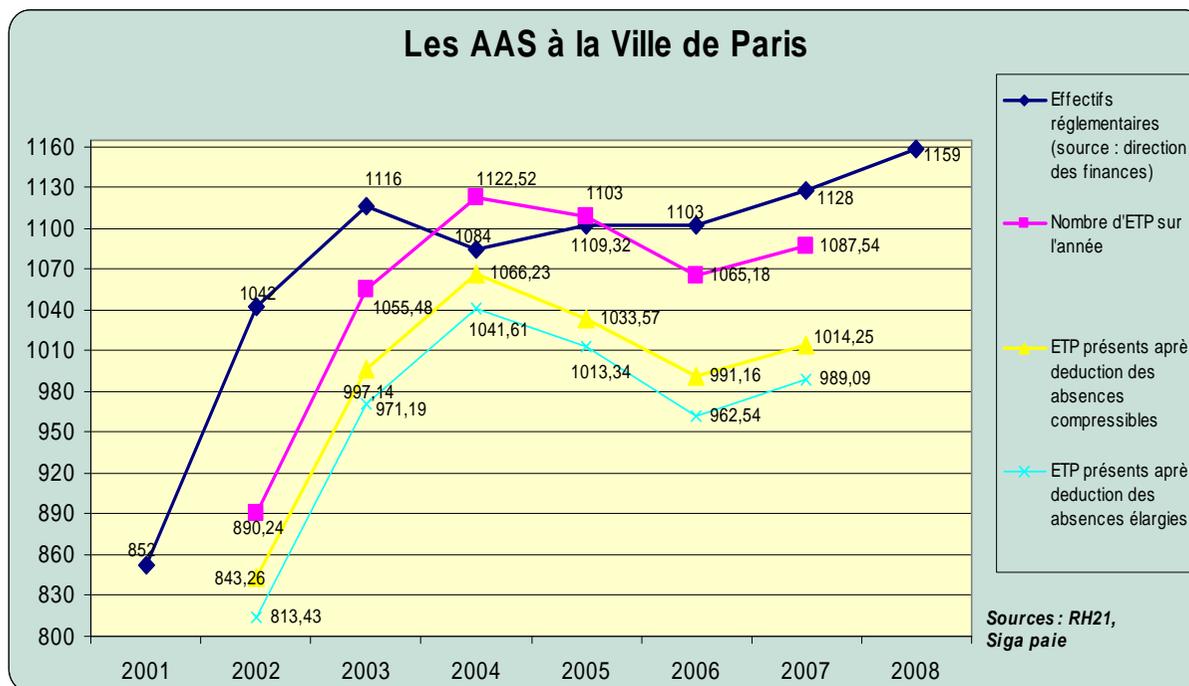
33 heures par semaine de 15h48 à minuit à raison de 5 jours travaillés et 2 repos hebdomadaires. Chacun d'entre eux doit assurer au minimum 13 week-end et jours fériés pendant l'année auxquels peuvent s'ajouter des vacances supplémentaires basées sur le volontariat.

Régime indemnitaire : Les AAS touchent des primes de suffixe 1 (statutaire), 2 (manière de servir) et 3 (sujétion /technicité liée au service fait). Ils ont également une prime de sujétion spéciale ainsi que des indemnités de jour férié et de travail dominical. Les primes représentent en moyenne 22,3% de la rémunération annuelle brute.

Les métiers des agents d'accueil et de surveillance

Métiers	Correspondances statutaires constatées	Autres appellations/spécialisations	Définition
Responsable local de l'accueil et de la surveillance DEVE DPP DDEE DALIAT	Catég. B : technicien de la surveillance spécialisée.	Technicien de la surveillance spécialisée.	Organise et coordonne l'accueil et la surveillance dans les bâtiments ainsi que dans les jardins, les bois ou les cimetières sur une zone géographique déterminée. Encadre les brigades et les unités d'accueil et de surveillance et gère leur activité.
Agent(e) d'accueil et de surveillance des jardins. DEVE	Catég. C : agent d'accueil et de surveillance	Gardien de square, garde de promenade, agent de la surveillance spécialisée, agent chef de la surveillance spécialisée	Accueille et informe le public. Surveille un ou plusieurs espaces verts. Veille à la sécurité du public, à la préservation de l'état des lieux et à l'intégrité des biens.
Agent(e) d'Accueil et de surveillance de cimetière DEVE	Catég. C : agent d'accueil et de surveillance	Gardien de cimetière, agent de la surveillance spécialisée, agent chef de la surveillance spécialisée.	Accueille les différents publics du cimetière. Assure la sécurité des personnes, des concessions et du site. Surveille le déroulement conforme des opérations funéraires réalisées au sein du cimetière
Agent de surveillance DPP DDEE	Catég. C : agent d'accueil et de surveillance	agent de la surveillance spécialisée agent principal d'accueil et de surveillance	Est chargé de la surveillance des bâtiments pour assurer la sécurité des usagers, des personnels, des élus et des biens. Peut accueillir, orienter et informer le public.
Agent(e) de médiation DPP	Catég. C : inspecteur de sécurité, agent d'accueil et de surveillance	Correspondant de nuit.	Assure, dans un quartier déterminé, présence, écoute et dialogue autour des deux missions principales (médiation sociale et la veille résidentielle), permettant à la Ville de déceler en temps réel les dysfonctionnements et dérèglements pouvant être constatés sur place.
Agent de surveillance spécialisée incendie DALIAT	Catég. C : agent de la surveillance spécialisée	Surveillant incendie, technicien spécialisé incendie.	Veille à la sécurité de l'immeuble et des personnes dans le cadre de la sécurité incendie.

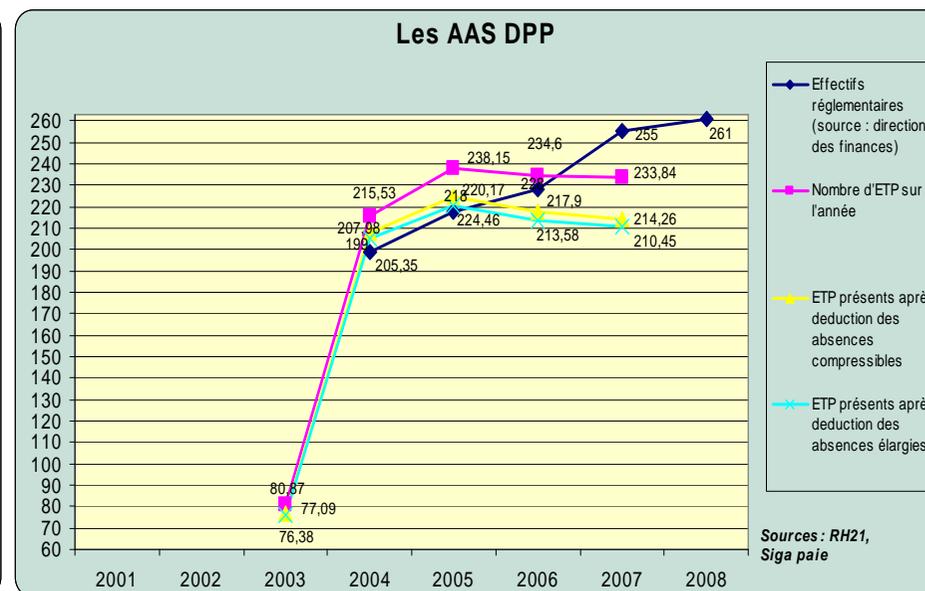
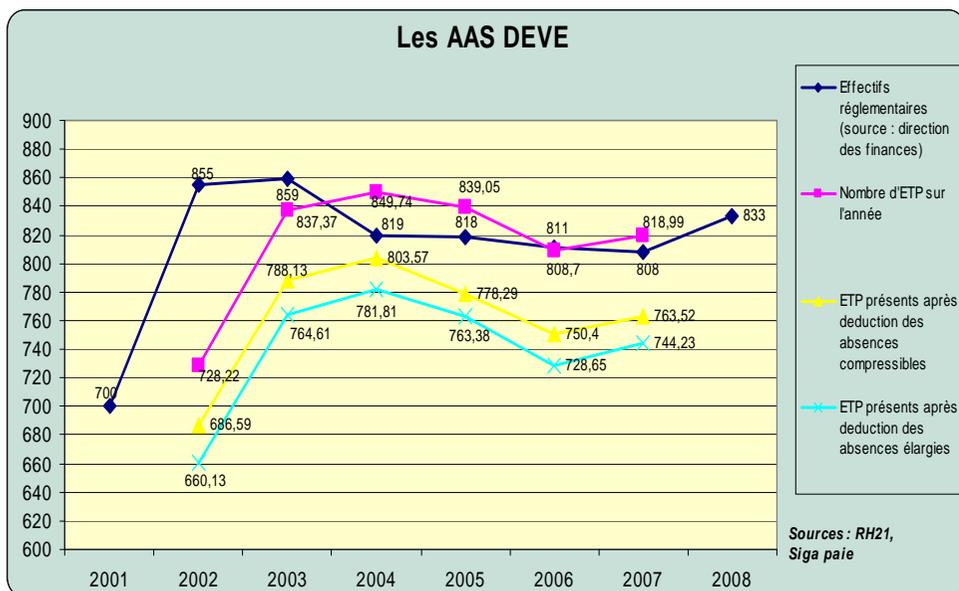
L'évolution des effectifs des AAS de 2001 à 2008



Un certain nombre de phénomènes ont affecté l'évolution des effectifs des agents d'accueil et de surveillance, qui ont augmenté au total de 36% de 2001 à 2008 :

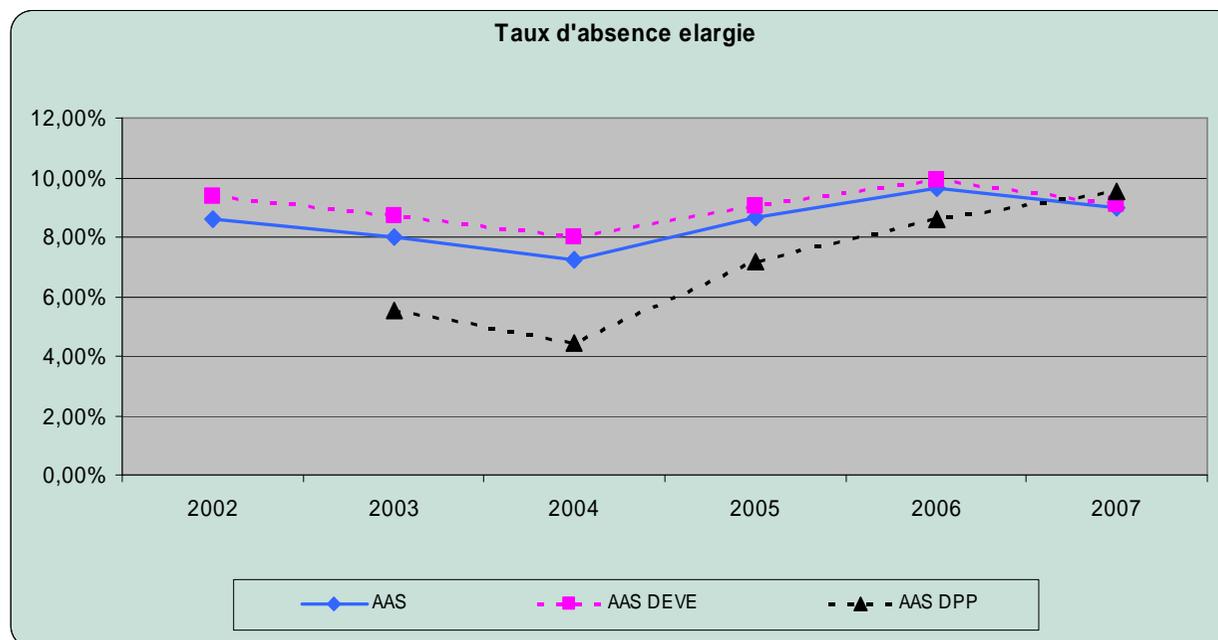
- ✓ des créations de postes et renforcements intervenus en début de période tant à la DEVE (+155) qu'à la DALIAT (+105) puis en fin de période à la DEVE (+24) et la DPP (+6)
- ✓ une amélioration de la filière, par l'instauration d'un débouché en catégorie B, se traduisant par la création de 41 postes de technicien au budget modificatif 2003 et la suppression des emplois correspondants du corps de base.
- ✓ un changement de structure en 2004, avec le transfert à la DPP de tous les agents de ce corps affectés à la DALIAT, à l'exception de ceux dédiés à la sécurité incendie (36 postes)
- ✓ des missions nouvelles de « correspondant de nuit » dans les quartiers sensibles, qui se sont traduites par des créations de postes d'adjoint administratif spécialité accompagnement et médiation sociale à la DPP, passés de 20 en 2004 à 80 en 2007.

Dans ces conditions, l'évolution des ETP correspondants peut paraître surprenante, mais elle s'explique, en 2004/2005, notamment par le fait que la création des emplois de techniciens n'a pas été immédiatement suivie de la promotion des agents dans ce nouveau corps, d'où des surnombres, « gagés » en fait par les vacances dans les postes de catégorie B

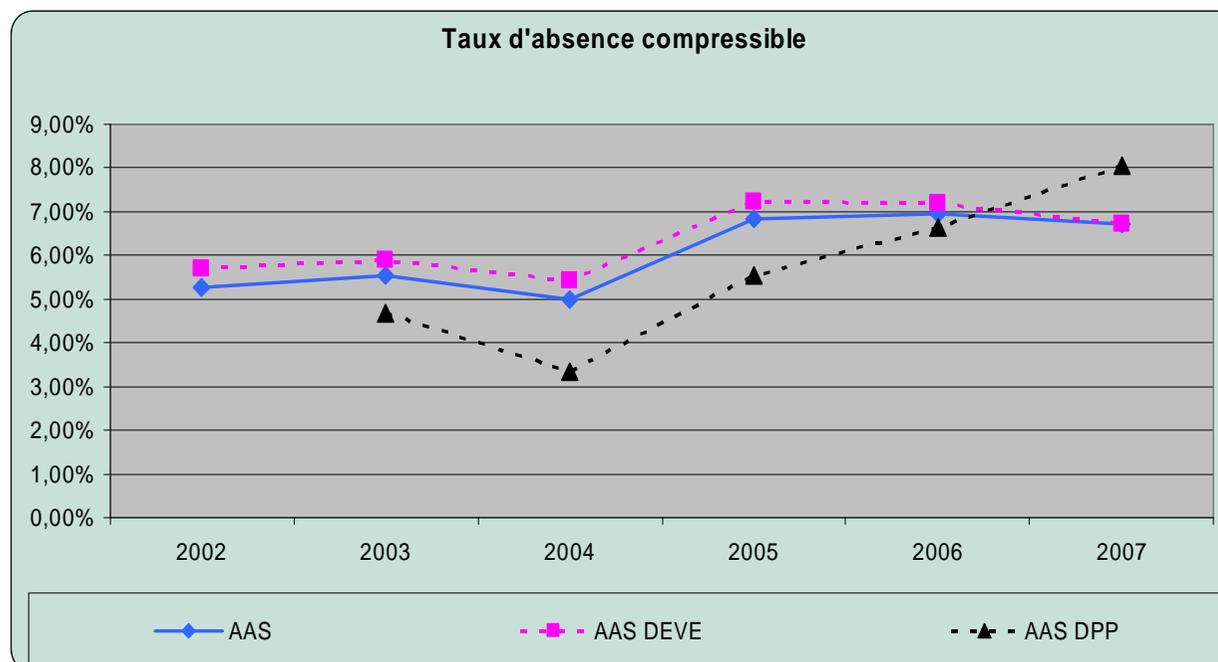


L'évolution globale de l'absence des AAS de 2002 à 2007

(source RH21)



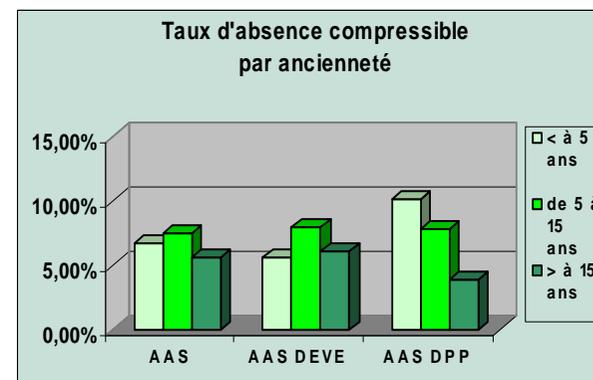
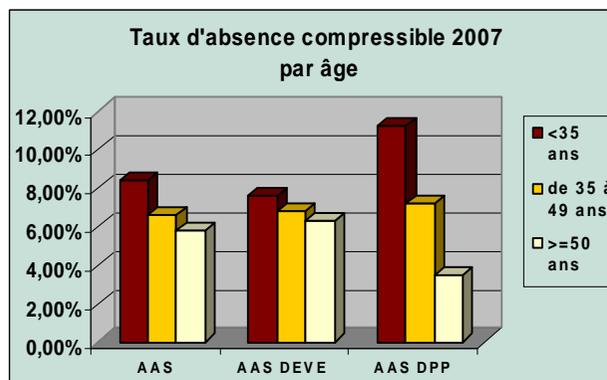
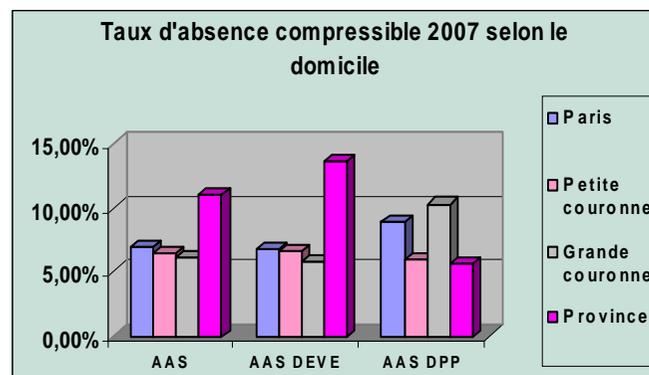
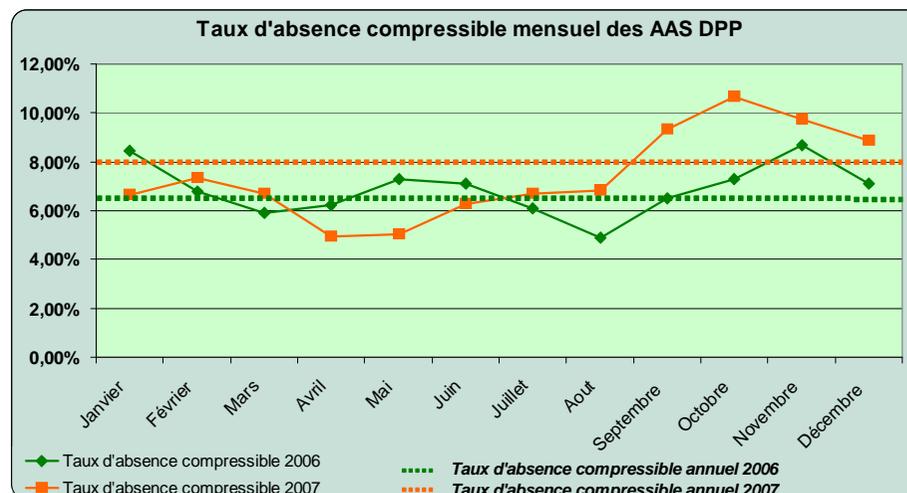
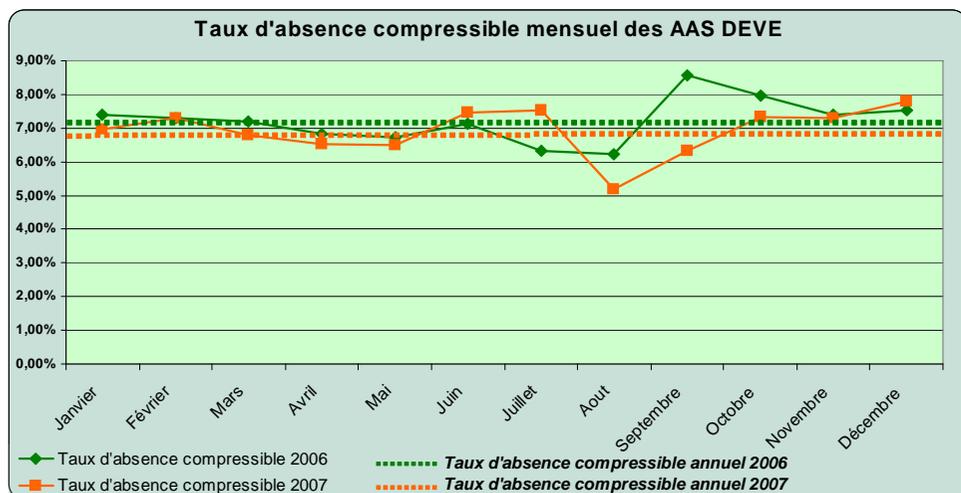
✓ Les taux d'absence élargie des AAS de la DEVE et de la DPP sont désormais très proches de 9%, alors que celui de la DPP était inférieur à 6% jusqu'en 2004.



✓ Le taux d'absence compressible des AAS, jusqu'en 2004 proche de 5%, est stable à près de 7% depuis 2005.

✓ Les AAS de la DPP, comprenant les 79 correspondants de nuit médiateurs (mis en place progressivement depuis 2004), enregistrent le taux d'absence compressible le plus élevé. Cette absence au travail est majoritairement féminine (les correspondants de nuit travaillent de 16h à minuit).

L'analyse de l'absence compressible des AAS



✓Le taux d'absence compressible mensuel des AAS de la DEVE relativement stable à 7% environ (sauf en août) apparaît plus élevé en fin d'année.

✓Les AAS de la DPP enregistrent également cette augmentation en fin d'année notamment en 2007.

✓Le taux d'absence compressible des AAS est plus élevé à la DEVE pour les AAS domiciliés en province ou ayant une ancienneté de 5 à 15 ans alors qu'à la DPP, les plus fortes valeurs concernent les moins de 35 ans et les moins de 5 années d'ancienneté plutôt parisiens ou domiciliés en grande couronne.

L'analyse de la durée et de la fréquence de l'absence compressible 2007 des AAS

Absence compressible 2007	Taux d'absence AAS			Fréquence des arrêts AAS		
	Ville	DEVE	DPP	Ville	DEVE	DPP
Maladies	5,70%	5,73%	6,31%	2,25	2,27	2,43
Accidents du travail	0,85%	0,87%	1,02%	0,13	0,12	0,21
Absences injustifiées	0,25%	0,28%	0,24%	0,12	0,13	0,12

Nombre d'arrêts	DUREE DES ARRETS MALADIE					DUREE DES ARRETS ACCIDENT DU TRAVAIL						
	<3j	3-5j	6-10j	11-90j	>90j	<3j	3-5j	6-10j	11-30j	31-60j	61-90j	>90j
AAS Ville	28,57%	34,99%	21,65%	14,40%	0,30%	4,92%	24,64%	27,46%	36,61%	5,63%	0,00%	0,70%
AAS DEVE	30,76%	35,18%	19,45%	14,17%	0,43%	6,25%	25,00%	31,25%	33,33%	3,12%	0,00%	1,04%
AAS DPP	21,42%	34,69%	28,97%	14,69%	0,20%	0,00%	25,58%	20,93%	41,86%	11,63%	0,00%	0,00%

✓ Le taux d'absence pour maladie des agents d'accueil et de surveillance de la DPP est supérieur à celui de la DEVE, et les accidents du travail y sont également plus prégnants. Le taux de fréquence globale des arrêts atteint 2,75 à la DPP contre 2,50 à la DEVE.

Alors que la répartition par durée des arrêts des AAS de la DEVE est tout à fait similaire à celle de la ville en général, les AAS de la DPP présentent une part d'arrêts maladie de 6 à 10 jours et d'arrêts accident du travail de 11 à 30 jours de près de 10 points supérieures à la moyenne.

L'observatoire social 2007

Les réponses les plus significatives des agents de la DPP

QUESTIONS	Tout à fait		Plutôt		Peu		Pas du tout		Non répondu		Commentaires
	Ville	DPP	Ville	DPP	Ville	DPP	Ville	DPP	Ville	DPP	
LE TRAVAIL AU QUOTIDIEN											
1- Mon travail me permet d'utiliser au mieux mes compétences et mes aptitudes	26,00%	19,00%	43,00%	42,00%	19,00%	24,00%	9,00%	13,00%	3,00%	2,00%	Un travail peu valorisant où on apprend peu de choses. Difficulté des agents à se resituer dans le fonctionnement du service plus forte que la moyenne. Un travail pas très intéressant et peu diversifié. Des conditions de travail peu satisfaisantes. On fait peu de cas des remarques et suggestions des agents mais un travail relativement mieux reconnu par les élus que la moyenne.
2- J'exerce un travail dans lequel j'apprends des choses	32,00%	19,00%	35,00%	42,00%	22,00%	30,00%	9,00%	8,00%	2,00%	1,00%	
3- Je sais clairement en quoi mon travail contribue au bon fonctionnement de mon service (atelier, secteur)	57,00%	45,00%	31,00%	40,00%	7,00%	12,00%	2,00%	2,00%	3,00%	1,00%	
4- Mon travail est intéressant	39,00%	21,00%	37,00%	47,00%	15,00%	20,00%	6,00%	10,00%	3,00%	2,00%	
5- Mon travail est suffisamment diversifié	30,00%	18,00%	38,00%	41,00%	20,00%	29,00%	8,00%	10,00%	4,00%	2,00%	
9- Etes-vous satisfait de vos conditions de travail (bureaux, équipement...)	14,00%	11,00%	37,00%	36,00%	29,00%	30,00%	16,00%	22,00%	4,00%	1,00%	
12- J'ai le sentiment que mes remarques/suggestions sont prises en compte	11,00%	8,00%	37,00%	32,00%	31,00%	41,00%	18,00%	17,00%	3,00%	2,00%	
14- J'ai le sentiment que mon travail est reconnu par les élus	7,00%	12,00%	18,00%	25,00%	34,00%	36,00%	32,00%	25,00%	9,00%	2,00%	
LES RELATIONS AVEC LES PARISIENS											
70- Vous arrive t-il d'avoir une situation conflictuelle avec les Parisiens dans le cadre de votre travail?	Souvent		De temps en temps		C'est arrivé une fois		Jamais		Non répondu		Beaucoup de situations conflictuelles avec les parisiens
	Ville	DPP	Ville	DPP	Ville	DPP	Ville	DPP	Ville	DPP	
	8,00%	19,00%	46,00%	59,00%	17,00%	9,00%	28,00%	13,00%	1,00%	0,00%	
L'EVOLUTION DE VOTRE CARRIERE											
60- Dans l'ensemble pensez-vous que le système de rémunération prend en compte le mérite de chacun	OUI				NON				Non répondu		Ferme conviction que la rémunération ne reflète pas le mérite
	Ville		DPP		Ville		DPP		Ville	DPP	
	11,00%		7,00%		86,00%		92,00%		3,00%	1,00%	
<p>Les répondants : 82% d'hommes particulièrement jeunes car 71% ont moins de 45 ans</p> <p>84% de catégorie C et 75% de la filière "spécialisé et de service"</p>											

Verbatim AAS DPP

Organisation du travail

« On a le sentiment que ce ne sont pas des missions utiles, on est là pour rassurer, pour permettre aux politiques de se dire : « on a fait ce qu'il fallait faire ». »

« On a vu apparaître le titre d'agent d'accueil et de surveillance sur la feuille de paye sans qu'on nous dise pourquoi. On essaie de nous retirer la filière sécurité ; ce n'est pas gênant mais... »

« Il y a un problème de communication (entre la mairie et les agents d'accueil et de surveillance), les pompiers nous passent sous le nez sans qu'on le sache, on les appelle sans nous prévenir ; ou bien les élus organisent des nocturnes sans qu'on soit au courant.

« On fait trois sorties, on revient à la base pour faire le travail administratif, on a peu de temps pour les rapports de synthèse »

Aménagement du temps de travail

Pour les correspondants de nuit : « les horaires c'est difficile pour les agents qui ont des problèmes de famille. On se bat pour qu'on ait des correspondants de jour. »

« L'agent chef s'organise bien sur les congés payés et jours fériés »

« La mise en place d'un roulement régulier est beaucoup plus supportable pour les agents »

Reconnaissance

« On n'a pas de remerciements » Suite à une intervention importante dans les locaux de la mairie « je n'ai pas eu de reconnaissance ni de la part de la DPP ni du DGS de la Mairie. On a le sentiment d'être à l'écart de tout. On se sent rejeté par rapport aux correspondants de nuit. »

« On est surtout reconnu par les jeunes et par les associations ; ce sont surtout eux qu'on voit. »

« Il y a deux mondes (la brigade d'un côté et les niveaux supérieurs au sein de la direction de l'autre). Le TSS peut parfois avoir du mal à choisir son camp. »

« Ils (les dirigeants) ne savent même pas ce qu'on est et ce qu'on fait. »

Relations et ambiance

« Avec les agents de la mairie, ils (les hiérarchiques des agents de la mairie) ne veulent pas qu'on leur parle. »

« Nous donner plus les moyens pour travailler et être à l'écoute. La DPP préfère les inspecteurs et les correspondants de nuit et nous on est rien. Eux ils ont ce qu'ils veulent et nous rien du tout. On voudrait des tunes pour faire de l'accueil. »

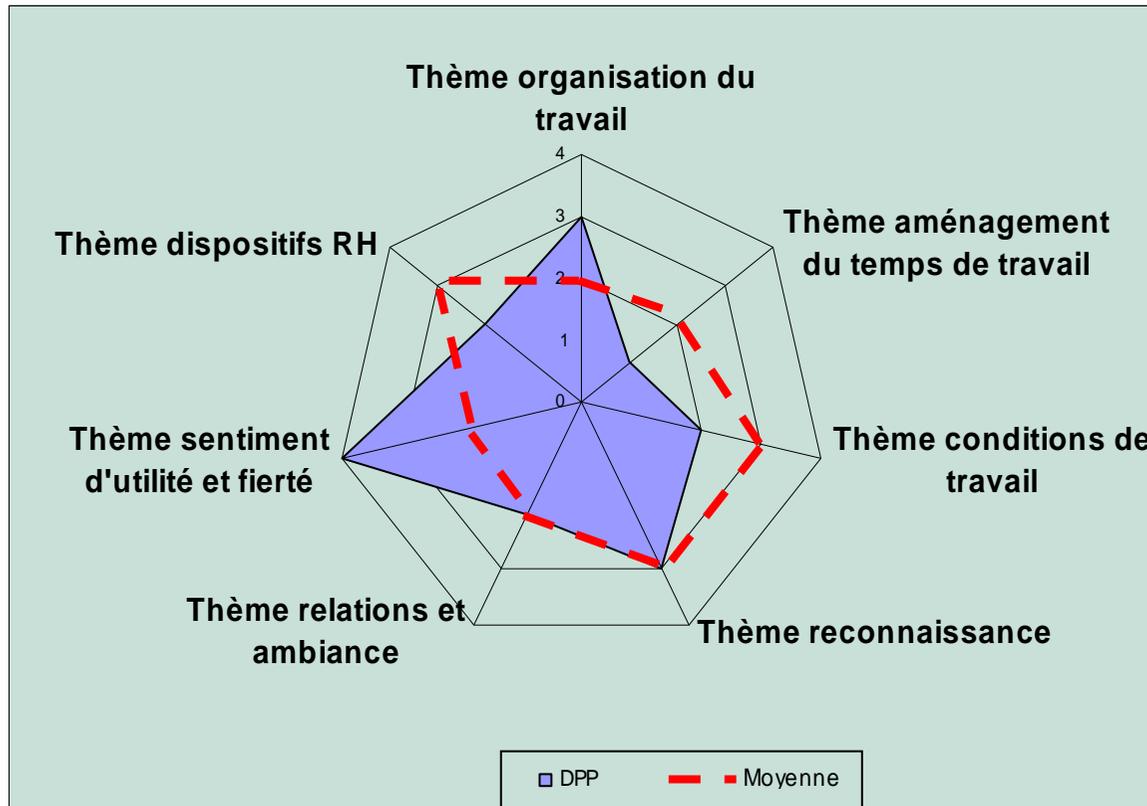
Fierté et utilité

Il y a beaucoup de rumeurs (sur l'avenir des AAS) et on se demande si le service ne va pas s'arrêter pour nous envoyer aux parcs et jardins ou ailleurs. »

« Il y a toujours des rumeurs en fonction des événements ou des élections : on va être déplacé, le poste va être fermé, ou on va remettre en cause les horaires des brigades. »

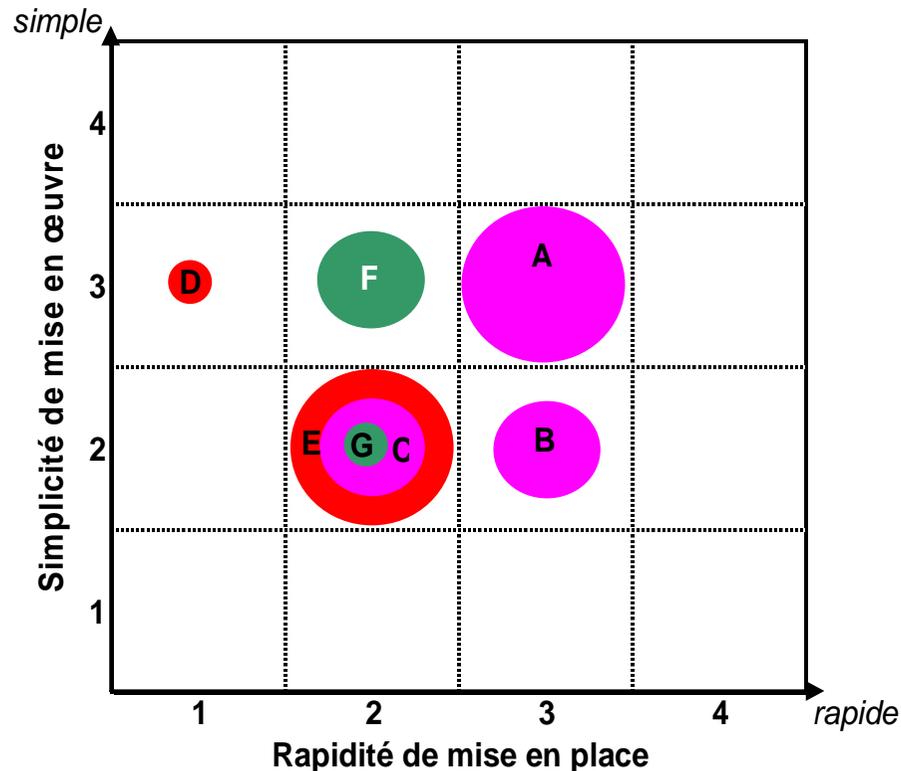
« Le maire veut mettre en place dans tous les arrondissements des bases de correspondants de nuit »

Les constatations du consultant sur le corps des AAS à la DPP



- ✓ Thème organisation du travail : métier perçu comme peu utile voire comme « alibi » pour la Direction de la Ville
- ✓ Thème reconnaissance : distance très fortement ressentie entre le terrain et la Direction centrale
- ✓ Thème relations et ambiance : risque d'évolution du corps social vers de la résistance à l'égard de l'institution
- ✓ Thème sentiment de fierté et d'utilité : sentiment d'une faible identité du métier par les AAS (en particulier en mairie du fait du double rattachement)
- ✓ Thème aménagement du temps de travail : des équilibres vie personnelle et vie professionnelle difficiles à trouver parmi les jeunes CDN

Les propositions d'action du consultant pour les AAS de la DPP



- ✓ Redonner du sens à une population en perte de repères, en particulier pour certains jeunes, au travers de signes concrets et donc crédibles pour une population échaudée et en perte d'espoir
- ✓ Mieux accompagner les agents au plan de l'évolution professionnelle et du soutien psychologique

- A ● Redonner du sens à la mission des AAS au travers de signes simples (les tenues, les moyens matériels, les prérogatives,...)
- B ● Redéfinir les périmètres d'intervention dans un esprit d'élargissement, en particulier pour les AAS sur le contrôle
- C ● Gérer de manière différenciée les profils autour des différentes missions (CDN, bâtiment administratif de jour, surveillance de nuit,...)
- D ● Renforcer le dispositif de sanction
- E ● Travailler sur les modalités de communication au sein de la direction et en particulier dans le cadre de changement majeur
- F ● Développer le soutien psychologique
- G ● Approfondir la problématique équilibre vie professionnelle/vie personnelle dans le cadre de l'organisation en secteur

NB : la taille des pastilles représente le degré d'efficacité de l'action, plus elle est importante, plus l'action est efficace.

Verbatim AAS DEVE

Organisation du travail

« On est dans un créneau très étroit entre répressif et préventif. Notre uniforme, bleu comme celui de la police, ça nous dessert. »

« Notre rôle est clair parce qu'on est des agents d'accueil mais à côté il y a la surveillance ce qui entraîne intervention et verbalisation et c'est là que c'est compliqué et qu'il faut éclairer juridiquement la situation. » « Il faudrait harmoniser le règlement avec la réalité : pourquoi par exemple les chiens sont autorisés en laisse ou encore pourquoi les vélos sont autorisés s'ils sont tenus à la main, enfin pourquoi des horaires d'ouverture si différents d'un parc à l'autre ? »

« Le travail est utile mais il faudrait nous donner des missions précises. »

Aménagement du temps de travail

« Il y a un effet pervers : le manque d'effectif (lié à l'absentéisme, aux RTT, congés, récupérations, heures de délégation...) fait que ceux qui sont là se fatiguent, souffrent, s'usent... et finissent par s'absenter »

« On travaille maximum quatre jours d'affilé. Les roulements s'organisent sur 14 semaines. Depuis le mois de juin on travaille 2 week-ends sur 3. Total, on change 7 fois d'horaires par an. Les changements d'horaires ça rend impossible les repas chez soi. C'est très contraignant pour quelqu'un qui a des enfants en bas âge et même pour avoir une vie de famille. »

« Les dimanches on travaille, c'est frustrant. On a l'impression d'être exclu, d'être puni. On ne peut rien faire à côté. »

« On est revenu en arrière en repassant à deux week-ends sur trois alors qu'on avait eu une avancée sociale. C'est une forme de mépris d'imposer les choses et de ne pas vouloir ouvrir le sujet des horaires. »

Conditions de travail

« Je n'ai jamais été agressée physiquement mais souvent verbalement. On n'est pas du tout préparé aux agressions. On commence seulement à être formé. On n'est pas non plus préparé à certaines relations comme celles avec les SDF ou les drogués. C'est pour ça qu'on est toujours deux pour faire des rondes dans le secteur. »

« En 2002 il y a eu une fusillade dans le jardin mais la hiérarchie ne s'est pas déplacée. On a vu le TSS quinze jours après ! »

« Le soutien vient d'abord des collègues, moins du management »

Fierté et utilité

« C'est la routine totale...Je ne trouve pas grand-chose d'intéressant : les gens sont arrivés avec les murs, alors pour les faire bouger ... ! »

« L'utilité de mon travail n'est pas claire, on sait ce qu'on a à faire mais on n'est pas valorisé aux yeux des autres. C'est un problème de communication vis-à-vis du public. »

« Notre métier est perçu comme utile par le public et on aimerait que la direction de la ville soit consciente de cette utilité. »

Dispositifs RH

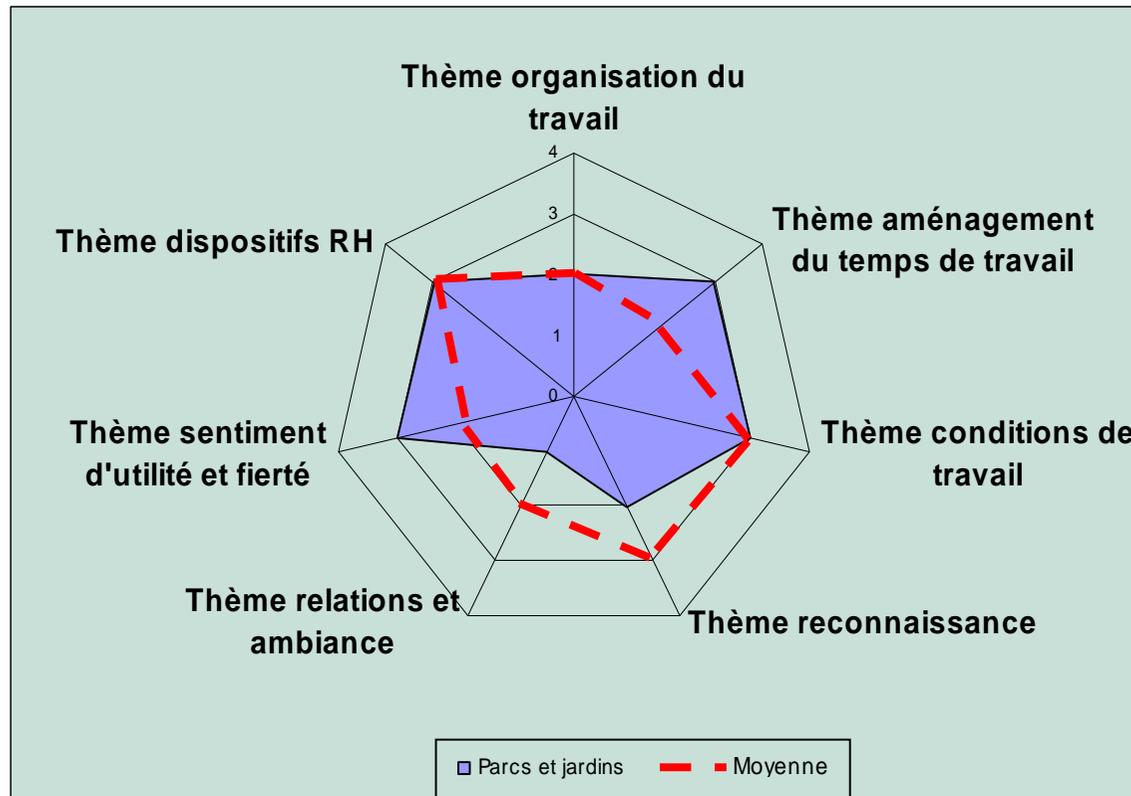
« Selon le niveau de formation des agents et selon la génération il y a d'autres façons de voir le métier. »

« Dans trois ans j'espère ne plus être ici. J'aimerais plutôt être dans un milieu administratif. Je me sentrais intellectuellement plus éveillé. Au bout d'un moment, c'est répétitif et en plus le cerveau s'endort. À moins que je puisse devenir agent chef. »

« On apprend beaucoup de choses dans les quartiers populaires. On est beaucoup dans le social. Ça dépend comment on voit son travail mais c'est plus intéressant. Mes collègues ne partagent pas tous ce que je vous dis»

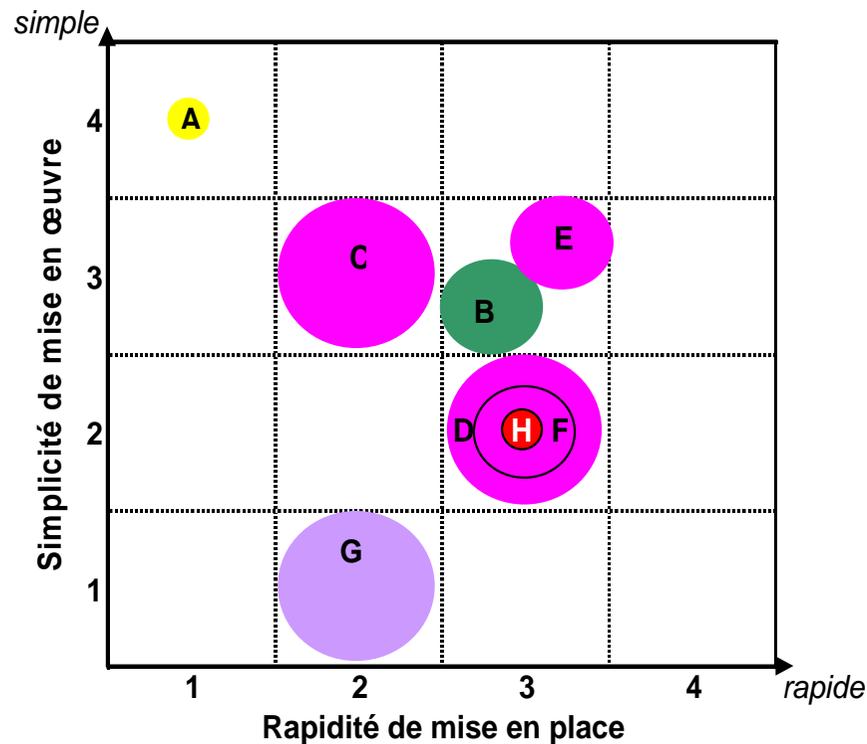
« On manque d'évolution dans ce métier. Il faut ouvrir des possibilités de sortir du métier pour éviter l'usure professionnelle. On devrait en permanence évaluer le potentiel de chacun et offrir des perspectives »

Les constatations du consultant sur le corps des AAS à la DEVE



- ✓ Thème organisation du travail : accueil et surveillance peuvent-ils être compatibles ?
- ✓ Thème aménagement du temps de travail : quel absentéisme en période de large amplitude et quelles conséquences à en tirer sur l'aménagement du temps de travail ?
- ✓ Thème conditions de travail : en amont ou en aval de l'agression, les choses sont prévues, mais à l'instant de l'agression le rôle du management reste à améliorer
- ✓ Thème sentiment d'utilité et fierté : les fonctions sont ambiguës et floues, ce qui participe au sentiment de faible utilité. L'ennui est un facteur d'absentéisme chez certains
- ✓ Thème dispositifs RH : adéquation à améliorer entre les exigences du métier d'AAS (selon les sites) et les profils des agents

Les propositions d'action du consultant pour les AAS à la DEVE



- ✓ Un plan d'action principalement axé sur :
 - ✓ l'utilité du métier au travers de définitions plus précises des missions et des contenus
 - ✓ un travail d'amélioration de l'adéquation agent/poste selon les sites
 - ✓ des signes tangibles de reconnaissance du métier

- A ● Fixer des périodes interdites ou limitées aux départs en congé et/ou accorder des primes de temps pour des repos en période "creuses"
- B ● Réfléchir à une politique de prévention des risques d'agression et un accompagnement managérial en fonction du site
- C ● Définir des "feuilles de route" sur des campagnes (propreté, sécurité, sensibilisation des riverains, lien social, connaissance de la flore, écologie...) avec des critères d'évaluation collective, animées par l'encadrement
- D ● Profiter de l'hiver pour préparer les agents (formation, réflexions organisation, réflexion mobilité,...)
- E ● Clarifier les missions des agents et leurs marges de manœuvre à l'occasion de la diffusion du livret d'accueil ou du nouveau règlement
- F ● Communiquer sur la reconnaissance du métier et faire évoluer l'uniforme en conformité avec le métier
- G ● Organiser la mobilité interne, en rapprochant profils agents et contextes Parcs, et externe, en priorité pour les agents en usure professionnelle
- H ● Annoncer la position de la direction en matière de sanction et de récompense et former l'encadrement sur la base du guide des sanctions

NB : la taille des pastilles représente le degré d'efficacité de l'action, plus elle est importante, plus l'action est efficace.

LA SITUATION DES DIRECTIONS LES PLUS AFFECTEES

❖ La DFPE (commune)

❖ La DPE

↖ Les crèches

↖ Les éboueurs et chefs d'équipe du nettoyage

Méthode (5) : Les deux directions les plus touchées (de façon tout à fait différente en raison de la nature de leur personnel et des situations de travail) par le phénomène de l'absentéisme ont fait l'objet, dans le courant de la mandature 2001/2008, d'études, au cours desquelles les personnels ont été rencontrés et écoutés au travers d'entretiens :

- A la Direction des familles et de la petite enfance (DFPE), étude de l'ANACT sur « Les métiers de la petite enfance à la ville de Paris » avril 2003, suivie quelques années plus tard d'une étude confiée à Bernard Brunhes Consultants « Identifier les marges de manœuvre qui permettent d'optimiser l'organisation du travail et de réguler la charge de travail » -Diagnostic avril 2007 et Préconisations juin 2007. Faute sans doute du temps nécessaire à une action en profondeur, des mouvements sociaux se sont fait jour en 2007 et ont repris en 2008.

- A la Direction de la propreté et de l'eau (DPE), étude de l'ANACT « L'absentéisme au service de la propreté de la Ville de Paris » septembre 2005, suivie d'un programme d'actions « 50 secteurs en progrès » avec l'assistance technique de Bernard Brunhes Consultants en 2006 « La mise en place d'une démarche expérimentale de prévention de l'absentéisme au sein du service technique de la propreté de Paris ». Ces études faisaient suite à l'échec –du moins dans sa partie relative à l'absentéisme- de la mise en œuvre du contrat « gagnant/gagnant » avec le personnel prévu dans le cadre du projet « Paris propre ensemble ». On notera au passage les résultats pour le moins contrastés de cette expérience de 50 secteurs en progrès.

La réussite jusqu'alors mitigée des démarches entreprises a conduit M. Pierre Guinot Deléry, alors Secrétaire général de la ville de Paris, à demander à l'Inspection, dans le cadre de la présente étude, d'essayer d'expliquer les phénomènes spécifiques à l'œuvre dans ces deux directions .

Avec l'assistance méthodologique du bureau de la prévention des risques professionnels de la DPE, l'Inspection a ainsi cherché à pointer les évolutions intervenues sur la mandature dans le contexte de travail de ces deux directions, évolutions susceptibles d'expliquer l'aggravation de l'absentéisme. La méthode « causes/effets » retenue est celle du diagramme d'Ishikawa, dit aussi diagramme en arêtes de poisson, ou encore méthode des 6M.

Cette méthode a permis de structurer les évolutions intervenues sur 2001/2007 en six domaines, de manière à objectiver le constat, au-delà de ce que les uns et les autres peuvent ressentir. On a donc cherché à décrire, après brainstorming avec un panel d'experts (responsables RH de la direction et du service, relais prévention, responsables de division territoriale), ce qui avait changé dans les domaines suivants :

Milieu : observation de l'environnement du poste de travail (sols, ambiances sonores, lumineuses, thermiques etc...)

Matériels : identification des équipements et machines utilisés

Matières : identification des substances chimiques, agents biologiques, poussières, déchets, gaz....manipulés ou auxquels sont exposés les agents

Méthodes : observation de l'ensemble des « façons de faire », procédures suivies....

Main d'œuvre : observation de l'agent, de ses caractéristiques, compétences, aptitudes, comportements.....

Management : observation de l'organisation en place, les horaires, la répartition des tâches, le temps imparti.....

Après quelques séances de travail à la DPE, la méthode a été appliquée mutatis/mutandis à la DFPE lors d'une après-midi de travail avec les responsables RH de différents niveaux de la direction.

La DFPE (Commune)



Caractéristiques de la population des agents de la DFPE (6528,06 ETP)

- ☐ 99% de personnel titulaire
- ☐ 98% de personnel féminin
- ☐ 77% de personnel de catégorie C, 14% de catégorie B et 9% de catégorie A
- ☐ 97% de personnel spécialisé
- ☐ 56% d'auxiliaires de puériculture, 11% d'agents techniques de la petite enfance et 12% d'éducateurs de jeunes enfants
- ☐ 31% du personnel habite Paris, 64% la petite et la grande couronne et 5% la province

Auxiliaires de puériculture

Direct sur titre en échelle 4

Sur 3 grades, de l'échelle 4 (auxiliaire de puériculture et de soins de 1ère classe indice 287) à l'échelle 6 (auxiliaire de puériculture et de soins principal de 1ère classe indice maximum de 479)

Niveau 2 de sujétion du protocole ARTT : 1h par semaine travaillée (travail au sein des établissements de la petite enfance). Durée hebdomadaire du travail de 38h30 avec une pause quotidienne de 10mn et une pause méridienne d'1h et 25 JRTT.

Horaires de travail fixés en accord avec la (le) responsable d'établissement : 7h30-16h12 ou 8h15-16h57 ou 9h-17h42 ou 9h48-18h30

Les auxiliaires de puériculture et de soins perçoivent des primes de suffixe 1 (statutaire) et 3 liées au service fait : prime d'assiduité semestrielle abattue à partir du 4ème jour d'absence, et totalement au 20ème jour, et surprime annuelle abattue totalement dès le 4ème jour d'absence. Elles bénéficient également d'une indemnité spéciale et d'une prime spéciale de sujétion. Les primes représentent en moyenne 18,4% de la rémunération annuelle brute.

Agents techniques de la petite enfance

Direct sans concours et sans diplôme, en échelle 3 ; concours sur titre avec épreuves en échelle 4.

Sur 4 grades, de l'échelle 3 (ATPE 2ème classe, indice brut 281) à l'échelle 6 (ATPE principal 1ère classe indice maximum de 479)

Niveau 2 de sujétion du protocole ARTT : 1h par semaine travaillée (travail au sein des établissements de la petite enfance). Durée hebdomadaire du travail de 38h30 avec une pause quotidienne de 10mn et une pause méridienne d'1h et 25 JRTT.

Horaires de travail fixés en accord avec la (le) responsable d'établissement : 7h30-16h12 ou 8h15-16h57 ou 9h-17h42 ou 9h48-18h30

Les ATPE perçoivent des primes de suffixe 1 (statutaire) et 3 (sujétion/technicité) liées au service fait : prime d'assiduité semestrielle abattue à partir du 4ème jour d'absence, et totalement au 20ème jour, et surprime annuelle abattue totalement dès le 4ème jour d'absence. Les primes représentent en moyenne 10,4% de la rémunération annuelle brute.

← **Recrutement** →

← **Carrière** →

← **Cycles de travail** →

◀ **Horaires de travail** ▶

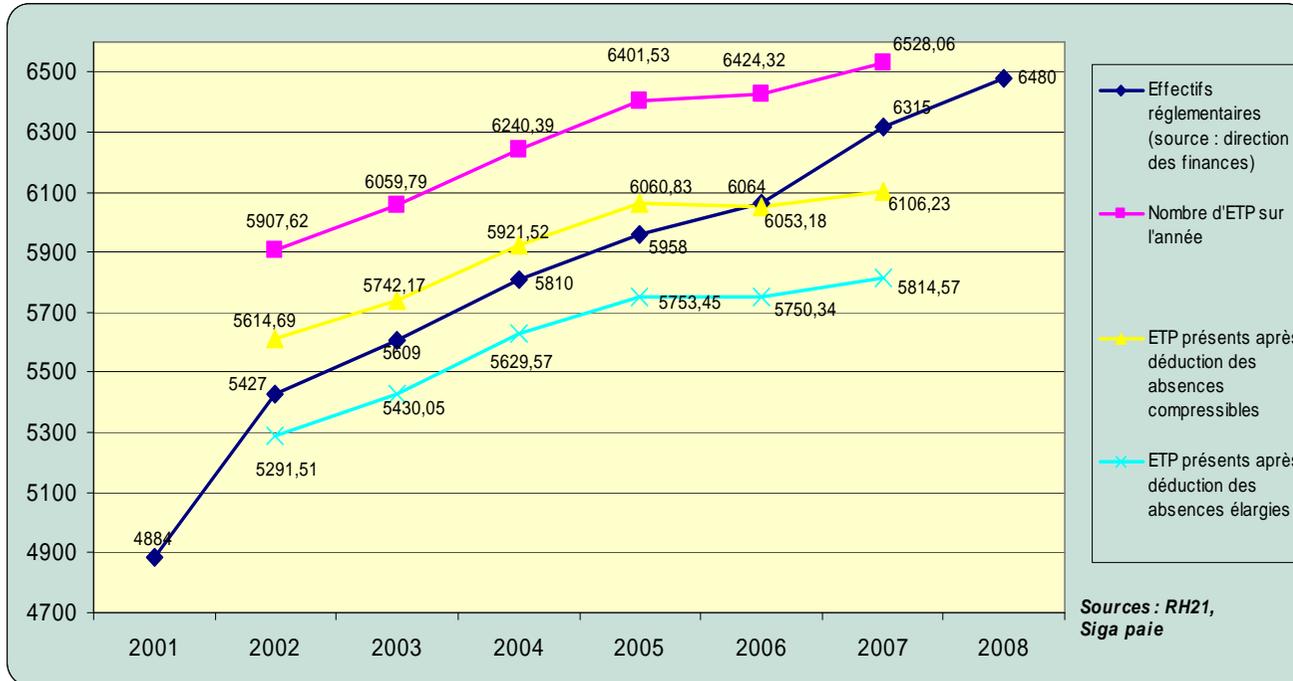
← **Régime indemnitaire** →

Les métiers de la direction des familles et de la petite enfance

Les crèches

Métiers	Correspondances statutaires constatées	Autres appellations/spécialisations	Définition
Conseiller (ère) technique petite enfance.	Catég. A : cadre supérieur de santé.	Coordinatrice de crèches.	Participe à la mise en œuvre de la politique d'accueil des jeunes enfants. Encadre les coordinatrices petite enfance. Collabore avec les services centraux en cas de besoin.
Coordinateur (trice) petite enfance.	Catég. A : cadre supérieur de santé.	Coordinatrice de crèches	Participe à la mise en œuvre de la politique globale de la petite enfance. Garantit la qualité de l'accueil des enfants et du service rendu aux familles. Contribue à l'élaboration et au développement des projets d'établissement. Coordonne les actions.
Responsable d'établissement d'accueil petite enfance.	Catég. A : cadre de santé, puériculteur : catég. B : infirmier, éducateur de jeunes enfants.	Directrice (et adjointe) de crèche collective et familiale, responsable de jardin d'enfant, responsable de halte-garderie.	Assure la direction et l'organisation du fonctionnement de l'établissement dont elle constitue l'autorité permanente.
Educateur (trice) de jeunes enfants	Catég. B : éducateur de jeunes enfants.		Participe à l'application quotidienne des objectifs et des actions contenus dans le projet d'établissement. Met en œuvre les actions qui contribuent à l'éveil et au développement psychomoteur, affectif et relationnel des enfants jusqu'à six ans.
Auxiliaire de puériculture	Catég. C : auxiliaire de puériculture et de soins.	Auxiliaire de puériculture	Répond individuellement et collectivement aux besoins fondamentaux des enfants. Favorise leur bien-être sur le plan psychomoteur, affectif et relationnel dans un cadre sécurisé. Participe, dans le cadre d'une dynamique d'équipe, à l'application quotidienne du projet d'établissement. Informe les parents de la vie quotidienne de l'établissement et du déroulement de la journée de leur enfant.
Agent(e) technique de la petite enfance	Catég. C : agent technique de la petite enfance.	Agent de service intérieur ASI.	Exerce ses fonctions de façon polyvalente en cuisine, lingerie et activités de ménage.

L'évolution des effectifs de la DFPE (commune) de 2001 à 2008



✓ Les effectifs réglementaires ont augmenté d'1/3 de 2001 à 2008, dont la moitié (16,36%) de 2002 à 2007. Dans ce dernier laps de temps, les ETP n'ont progressé que de 13,84%. En 2002, ils représentaient près de 106% des réglementaires et en 2007 un peu plus de 103%, soit les 210 surnombres autorisés depuis la fin des années 80 pour tenir compte du caractère ponctuel de la sortie des écoles de formation et satisfaire à la norme dans les établissements tout au long de l'année.

✓ Les ETP présents après déduction des absences compressibles étaient presque égaux aux réglementaires (100,3%) en début de période. Leur part diminue inexorablement pour atteindre 96,7% en 2007. En revanche, le nombre d'ETP absents pour maternité ou longue maladie reste grosso modo constant sur la période (environ 300).

✓ Au total, la part des ETP présents après déduction des absences élargies, qui était de 89,36% des ETP et 94,45% des réglementaires en début de période, tombe à respectivement 89,07% et 92,07% en 2007.

✓ L'évolution des effectifs réglementaires de la DFPE est marquée par la séparation de la sous direction de la petite enfance de la DASES en 2004 et son érection en direction autonome à partir de 2005.

✓ La politique municipale d'ouverture de places en crèche se traduit par la création de près de 1200 emplois, entre les agrandissements et les créations d'établissement et le renforcement des équipes.

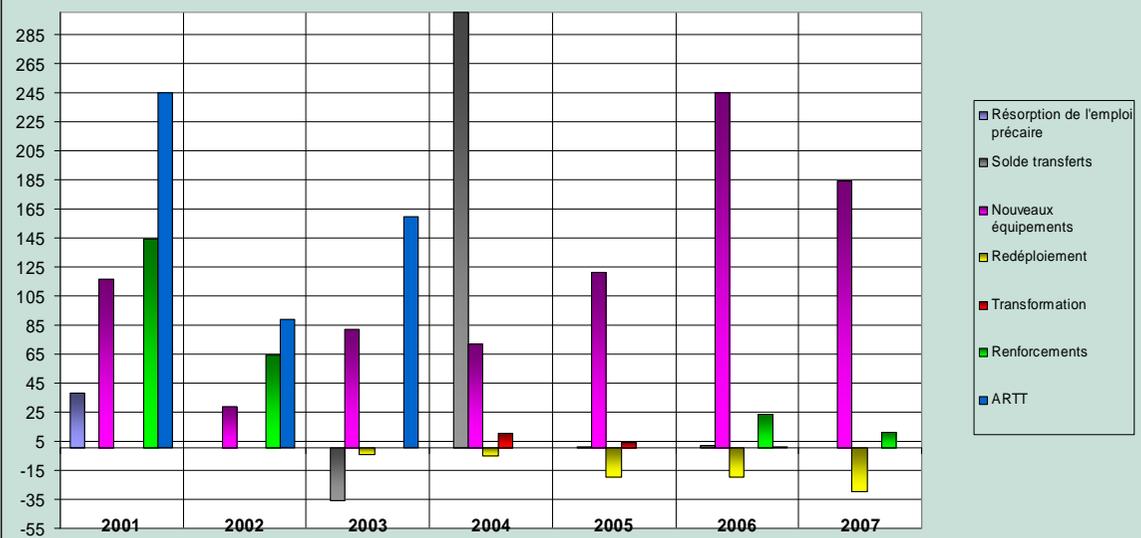
✓ S'y ajoutent près de 500 créations au titre de l'ARTT, soit 10% des réglementaires

✓ En contrepartie, les redéploiements effectués se montent à un peu moins de 80 postes

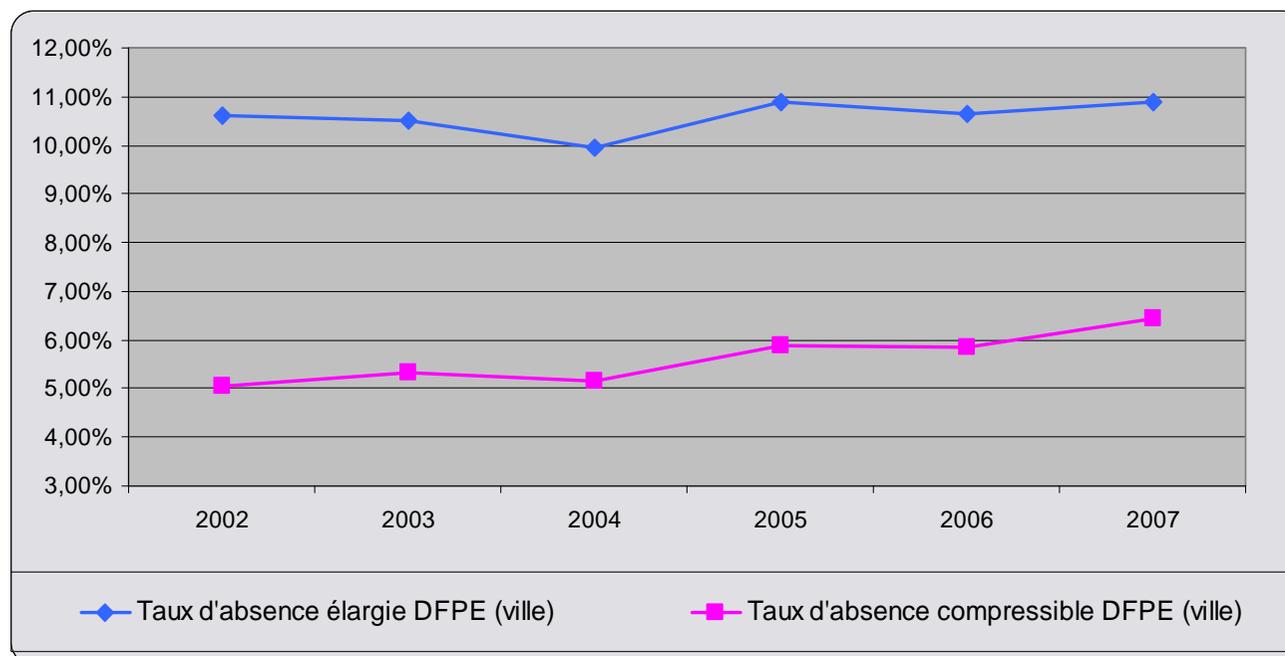
Mouvements annuels des effectifs réglementaires

(source : direction des finances)

5881



L'évolution globale de l'absence à la DFPE de 2002 à 2007 (source RH21)

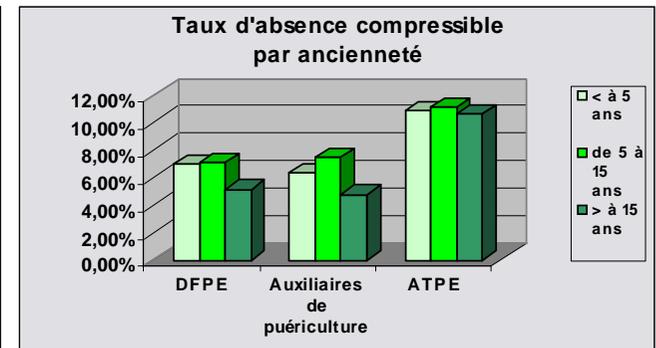
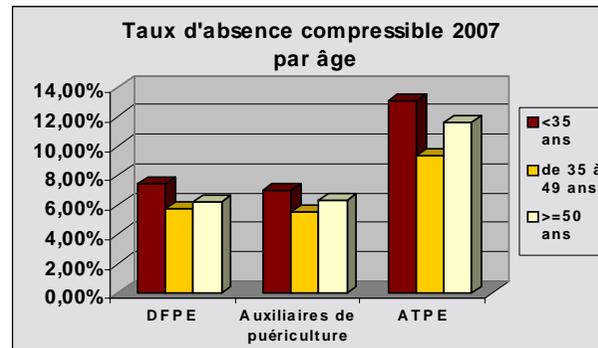
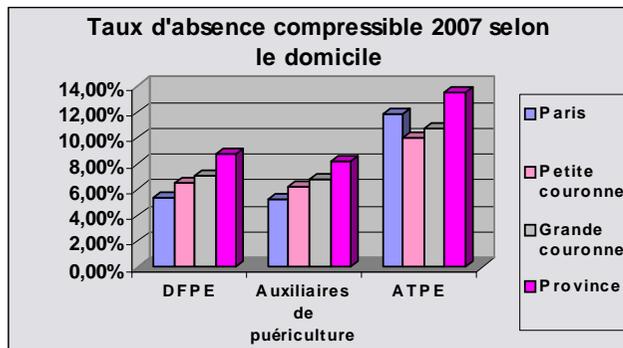
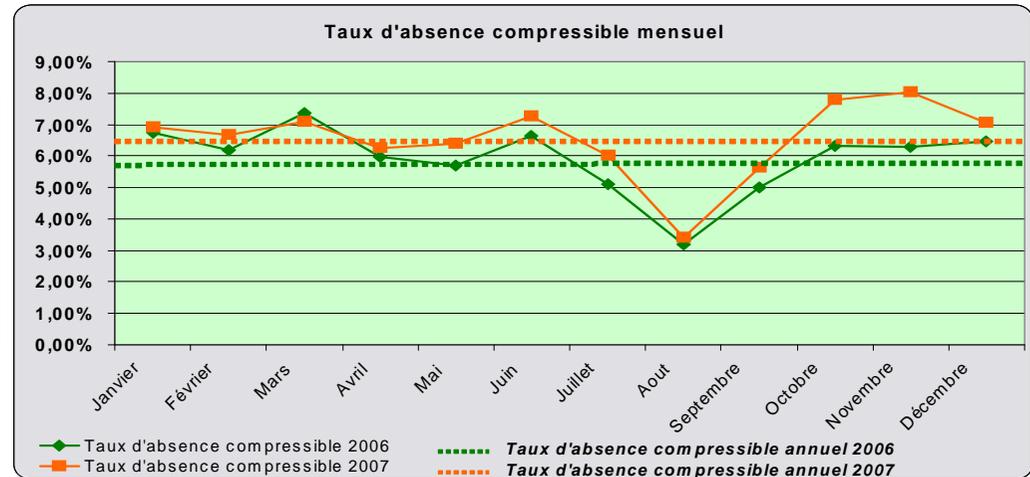


✓ Alors que le taux d'absence compressible dans les services de la petite enfance est similaire à celui de la moyenne de la Ville de 2002 à 2004, il lui devient supérieur d'1/2 point à partir de 2005 et l'écart tend encore à se creuser en 2007.

✓ L'absence élargie est traditionnellement élevée, du fait des congés de maternité, dans une direction presque à 100% féminine. Aussi le taux d'absence élargie est il supérieur de près de 3% à celui de la moyenne de la Ville.

L'analyse de l'absence compressible de la DFPE (commune)

Taux d'absence compressible	2006	2007
DFPE	5,85%	6,45%
Auxiliaires de puériculture	5,91%	6,26%
Agents techniques de la petite enfance	9,07%	10,88%



✓L'absence compressible de la DFPE chute, comme à la DASCO, au mois d'août du fait de la fermeture des établissements. Elle présente en revanche des pics en mars et juin, ainsi qu'à l'automne.

✓Si l'absence des auxiliaires de puériculture s'aggrave, c'est surtout celle des agents techniques de la petite enfance, qui s'accroît de près de 2% de 2006 à 2007, qui devient plus qu'alarmante. Elle touche tous les agents quels que soient leur lieu de domicile, leur âge et leur ancienneté (au contraire, sur ce dernier point, des auxiliaires de puériculture), ce qui semble traduire un ras le bol généralisé de cette catégorie de personnel.

L'analyse de la durée et de la fréquence de l'absence compressible 2007 de la DFPE (commune)

Absence compressible 2007	Taux d'absence			Fréquence des arrêts		
	DFPE (ville)	Auxiliaire de puériculture	Agent technique petite enfance	DFPE (ville)	Auxiliaire de puériculture	Agent technique petite enfance
Maladies	5,55%	5,45%	8,98%	2,17	2,25	3,27
Accidents du travail	0,91%	0,79%	2,00%	0,11	0,09	0,2
Absences injustifiées	0,08%	0,08%	0,21%	0,03	0,03	0,11

Nombre d'arrêts	DUREE DES ARRETS MALADIE					DUREE DES ARRETS ACCIDENT DU TRAVAIL						
	<3j	3-5j	6-10j	11-90j	>90j	<3j	3-5j	6-10j	11-30j	31-60j	61-90j	>90j
DFPE (ville)	30,96%	32,32%	18,98%	17,53%	0,19%	8,23%	12,48%	29,08%	28,26%	13,17%	5,21%	3,57%
Auxiliaire de puériculture	33,05%	32,55%	17,63%	16,63%	0,13%	8,67%	12,73%	28,45%	30,62%	11,38%	5,15%	2,98%
Agent technique de la petite enfance	27,26%	32,79%	21,99%	17,61%	0,34%	4,82%	14,48%	26,20%	27,58%	15,17%	7,59%	4,13%

✓ Avec un taux d'absence maladie de 9% et un taux d'absence accident du travail de 2%, les agents techniques de la petite enfance sont deux fois plus absents que la moyenne des agents de la Ville. Ils ont également pour l'ensemble de ces deux motifs une fréquence de 3,5 arrêts par personne et par an.

L'absence des auxiliaires de puériculture est plus modérée, avec une fréquence inférieure à 2,5, et un taux supérieur d'un point seulement par rapport au taux moyen d'absence pour maladie ordinaire.

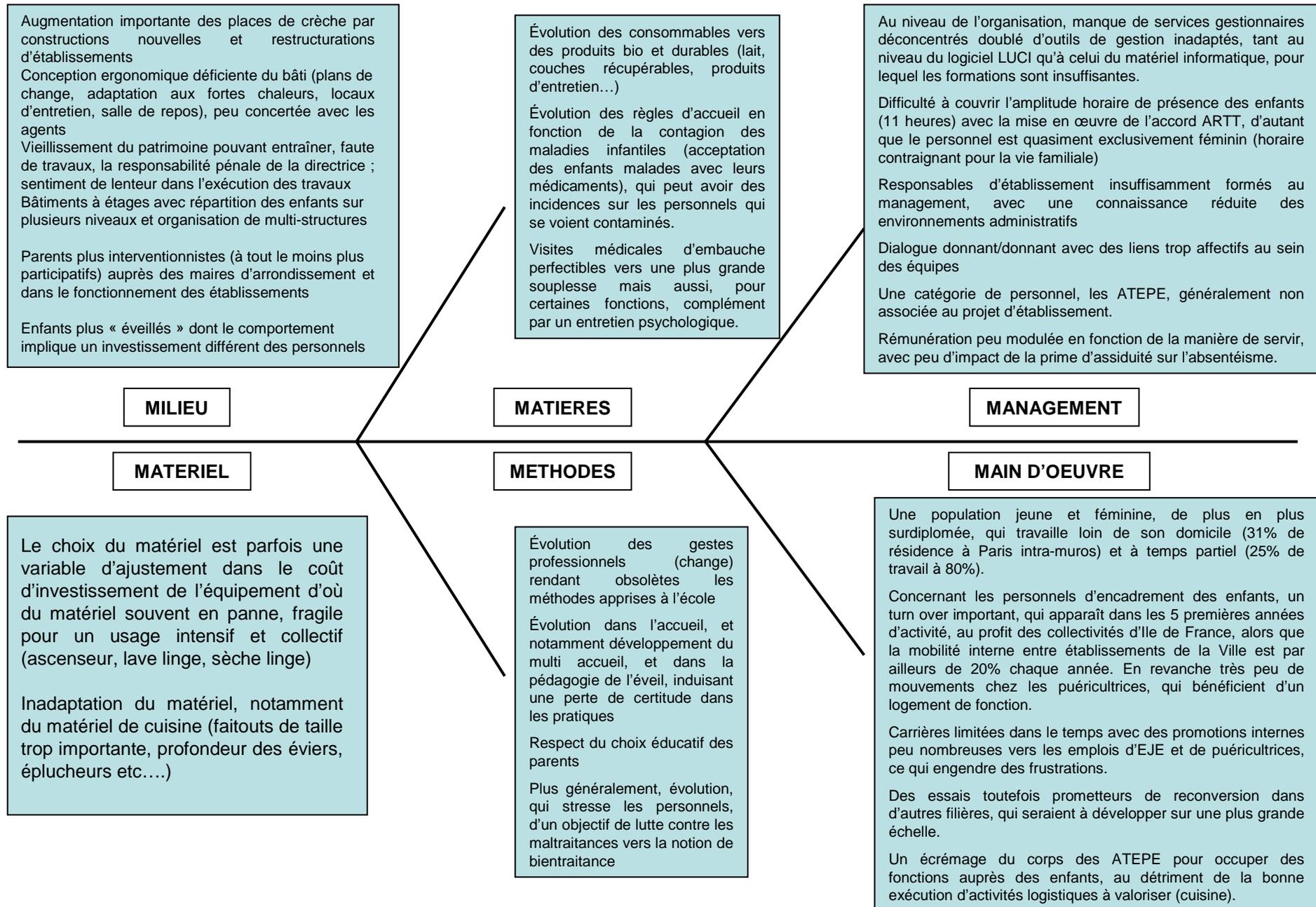
Avec seulement 60% d'arrêts de moins de 5 jours, les ATPE présentent une part relativement élevée (22%) d'arrêts maladie de 6 à 10 jours. Leurs accidents du travail entraînent des arrêts de plus de 30 jours pour une part de 27%, soit 11% de plus que la moyenne de la Ville.

L'observatoire social 2007

Les réponses les plus significatives des agents de la DFPE

QUESTIONS	Tout à fait		Plutôt		Peu		Pas du tout		Non répondu		Commentaires
	Ville	DFPE	Ville	DFPE	Ville	DFPE	Ville	DFPE	Ville	DFPE	
LE TRAVAIL AU QUOTIDIEN											
1- Mon travail me permet d'utiliser au mieux mes compétences et mes aptitudes	26,00%	33,00%	43,00%	46,00%	19,00%	14,00%	9,00%	4,00%	3,00%	3,00%	La DFPE est très atypique par rapport aux autres directions étudiées : les agents aiment leur métier qui les enrichit et sont intégrés dans des équipes. Ce sont aussi les moins insatisfaits de l'organisation de leur travail et ce sont ceux dont les remarques et suggestions sont les mieux prises en compte. En revanche ils font partie des moins fiers de travailler à la Ville de Paris. (Hypothèse : appartenance très faible à la ville. Crèches = milieu à part ou état dans l'état. Les agents semblent avoir peu d'intérêt pour les politiques menées en leur faveur) La quasi totalité des agents mange sur le lieu de travail
2- J'exerce un travail dans lequel j'apprends des choses	32,00%	42,00%	35,00%	37,00%	22,00%	16,00%	9,00%	3,00%	2,00%	2,00%	
4- Mon travail est intéressant	39,00%	52,00%	37,00%	36,00%	15,00%	7,00%	6,00%	2,00%	3,00%	3,00%	
6- J'ai le sentiment d'être intégré, d'appartenir à une équipe	41,00%	51,00%	32,00%	30,00%	14,00%	10,00%	8,00%	4,00%	5,00%	5,00%	
8- Etes-vous satisfait de l'organisation du travail dans votre service (atelier, secteur)	15,00%	17,00%	44,00%	52,00%	25,00%	20,00%	13,00%	8,00%	3,00%	3,00%	
12- J'ai le sentiment que mes remarques/suggestions sont prises en compte	11,00%	14,00%	37,00%	44,00%	31,00%	29,00%	18,00%	10,00%	3,00%	3,00%	
16- Le midi où mangez-vous le plus régulièrement	Restaurant de la Ville		Autre restaurant administratif		A l'extérieur		sur votre lieu de travail		Chez vous		
	Ville	DFPE	Ville	DFPE	Ville	DFPE	Ville	DFPE	Ville	DFPE	
	22,00%	4,00%	3,00%	2,00%	8,00%	6,00%	53,00%	78,00%	11,00%	7,00%	
LES RELATIONS AVEC LES PARISIENS											
69- Vous diriez que les relations que vous entretenez avec les Parisiens dans le cadre de votre travail sont :	Très bonnes		Assez bonnes		Assez mauvaises		Très mauvaises		Je n'ai pas de relation avec les Parisiens		
	Ville	DFPE	Ville	DFPE	Ville	DFPE	Ville	DFPE	Ville	DFPE	
	17,00%	22,00%	55,00%	68,00%	6,00%	3,00%	1,00%	0,00%	19,00%	6,00%	
70- Vous arrive t-il d'avoir une situation conflictuelle avec les Parisiens dans le cadre de votre travail?	Souvent		De temps en temps		C'est arrivé une fois		Jamais		Non répondu		
	Ville	DFPE	Ville	DFPE	Ville	DFPE	Ville	DFPE	Ville	DFPE	
	8,00%	2,00%	46,00%	41,00%	17,00%	21,00%	28,00%	35,00%	1,00%	1,00%	
72- Pensez-vous que les heures et les jours d'ouverture de certains services pourront, à l'avenir, évoluer pour s'ouvrir davantage au public	Tout à fait		Plutôt		Peu		Pas du tout		Non répondu		
	Ville	DFPE	Ville	DFPE	Ville	DFPE	Ville	DFPE	Ville	DFPE	
	19,00%	14,00%	40,00%	35,00%	22,00%	24,00%	14,00%	22,00%	5,00%	5,00%	
<p>Les répondants : 98% de femmes, jeunes, avec une faible ancienneté</p> <p>84% de personnel spécialisé et de service</p>											

Diagramme d'Ishikawa



La DPE



Caractéristiques de la population des agents de la DPE (8366,11 ETP)

- ☑ 98% de personnel titulaire
- ☑ 93% de personnel masculin
- ☑ 86% de personnel de catégorie C
- ☑ 92% de personnel ouvrier
- ☑ 65% d'éboueurs
- ☑ 22% du personnel habite Paris, 69% la petite et la grande couronne et 8% la province



Conditions d'emploi des éboueurs et des chefs d'équipe du nettoyage

Recrutement :

pour les éboueurs : recrutement direct sur tests d'aptitude

pour les chefs d'équipe du nettoyage : par concours externe / interne et nominations au choix.

Carrière :

sur 3 grades de l'indice brut 287 à 499

Eboueur : indice minimum 287 / maximum 409.

Eboueur principal (nomination au choix) : indice maximum 446

Chef d'équipe du nettoyage : indice minimum 340 / maximum 499

Possibilité de nomination à l'emploi d'agent d'encadrement du nettoyage : indice maximum 544

Possibilité d'accès à la catégorie B : promotion au choix dans le corps des personnels de maîtrise

Cycles de travail :

Niveau 2 de sujétion du protocole ARTT : - 1h/semaine travaillée pour nettoyage + 25 JRTT

Niveau 4 : -2h/semaine travaillée pour collecte des ordures ménagères ainsi que éboueurs/CEN/AM (travail de nuit régulier sur la périphérie) + 25 JRTT (sauf roulement

7h01 : 9 JRTT et 7h20 : 18JRTT)

Horaires de travail :

Le roulement **6/9** : alternance de petites (6h15) et grandes (9h50) journées avec prise de service à 6H et 4 dimanches consécutifs travaillés puis 4 dimanches de repos.

Le roulement **7h42** à horaire fixe du matin ou de l'après-midi : durée journalière de 7h42, avec prise de service à 6H ou à 12H30, 4 dimanches consécutifs travaillés et 4 dimanches de repos.

Le roulement à **horaire fixe en soirée** 7h01 (16H29 / 23H30 ET 4 dimanches travaillés) ou 7h20 (16H10 / 23H30 avec 3 dimanches travaillés).

Le **repos fixe 7h42** : durée journalière 7h42 avec prise de service à 6H ou à 12H30 et repos tous les samedi et dimanche ou les dimanches et lundi ou le repos fixe alterné samedi/dimanche et dimanche/lundi.

Régime indemnitaire :

Primes de suffixe 1 (statutaire), 2 (manière de servir) et 3 (sujétion/technicité liée au service fait). Indemnités spécifiques pour contraintes horaires et travail du dimanche.

Les éboueurs et éboueurs principaux touchent aussi une indemnité pour risque d'intoxication.

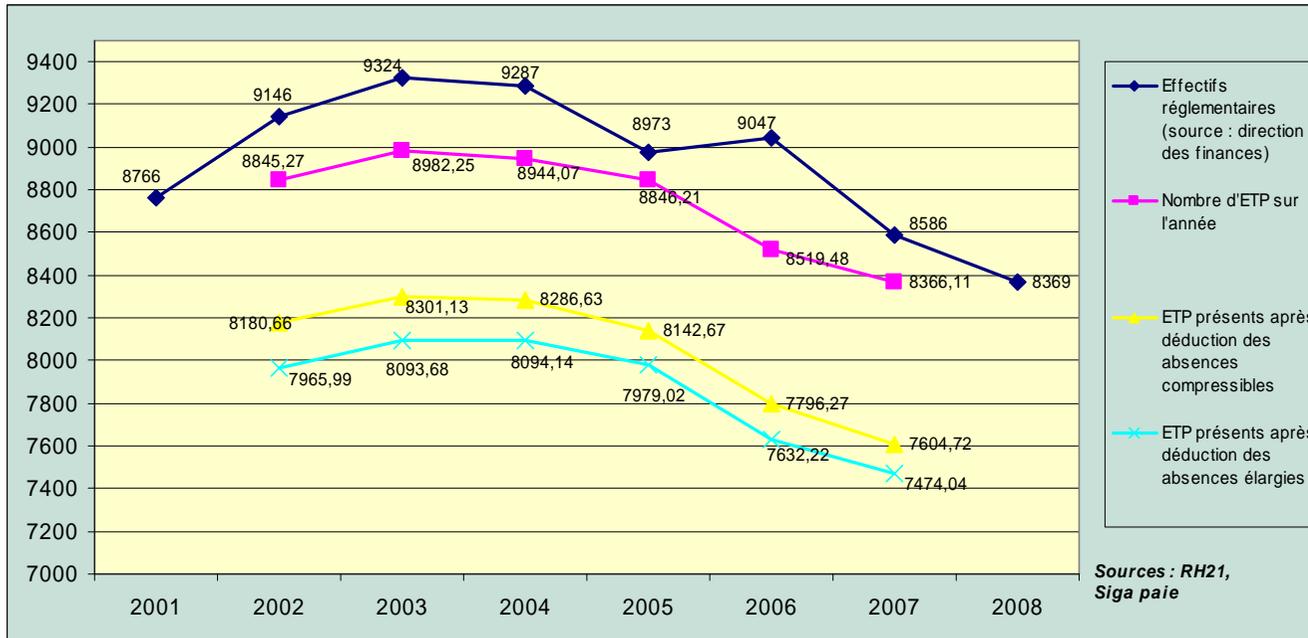
Les primes représentent en moyenne 20,3% de la rémunération annuelle brute.

Les métiers de la direction de la propreté et de l'eau

Le service technique de la propreté de Paris - exploitation

Métiers	Correspondances statutaires constatées	Autres appellations/spécialisations	Définition
Responsable d'exploitation	Catég. A : chef d'exploitation	Responsable propreté	Participe au pilotage des activités de collecte et de nettoyage sur un ou plusieurs arrondissements. Anime, coordonne et optimise l'activité des équipes.
Responsable opérationnel de propreté	Catég. B : personnel de maîtrise	Chef de secteur, responsable de pôle fonctionnel	Anime et coordonne une équipe chargée de la propreté des voies publiques d'un ou plusieurs secteurs d'arrondissement, voire de la collecte des ordures ménagères et multi-matériaux
Coordonnateur(trice) des prestations de propreté	Catég. B : personnel de maîtrise, technicien supérieur ; Catég. C : chef d'équipe du nettoyage, éboueur.	Contrôleur de travaux, agent de la cellule technique en division propreté.	Contrôle la qualité du travail effectué par les différents prestataires privés en matière de propreté (dégraissage et lavage à l'eau chaude) et de collecte.
Responsable d'équipes de propreté	Catég. C : chef d'équipe du nettoyage, agent d'encadrement du nettoyage.	Chef d'équipe.	Encadre directement les éboueurs d'un lieu d'appel chargés d'assurer la propreté des voies publiques d'une zone géographique définie (nettoyement des trottoirs et collecte des déchets le cas échéant).
Eboueur	Catég. C : éboueur.	Rippeur, balayeur, conducteur de petits engins de propreté, agent de propreté sur la voie publique.	Effectue le ramassage des déchets et assure le maintien des voies publiques en état de propreté.
Responsable de garage d'engins de propreté	Catég. A : chef d'exploitation ; Catég. B : personnel de maîtrise.	Chef de garage, responsable de flotte, gestionnaire de parc automobile	Gère le parc de véhicules de propreté afin d'optimiser leur utilisation. Met à disposition des divisions territoriales de propreté le nombre nécessaire de bennes à ordures et d'engins de nettoyage de chaussée (ENC) pour pouvoir assurer quotidiennement la collecte et la propreté de la capitale.
Conducteur (trice) d'automobile	Catég. C : adjoint technique	Conducteur de véhicules légers, poids lourds, véhicules de propreté, bennes	Conduit tout type de véhicule
Mécanicien réparateur	Catég. C : adjoint technique	Agent de maintenance de véhicules propreté	Prépare, entretient et répare tout ou partie d'un véhicule en respectant les exigences techniques, les normes afférentes et les recommandations des constructeurs.

L'évolution des effectifs de la DPE de 2001 à 2008



✓Après avoir augmenté de 6,4% de 2001 à 2003, les effectifs réglementaires ne cessent de décroître. Au total, de 2001 à 2008, les effectifs ont diminué de 4,5%. Cette baisse s'explique par la fin d'un grand nombre de mises à disposition de personnels de la Ville, mises à disposition transformées pour une grande part par des détachements auprès de diverses structures dans le domaine de l'eau et de l'assainissement (les deux ententes interdépartementales que sont le SIAAP et l'IBRBS et la régie CRECEP).

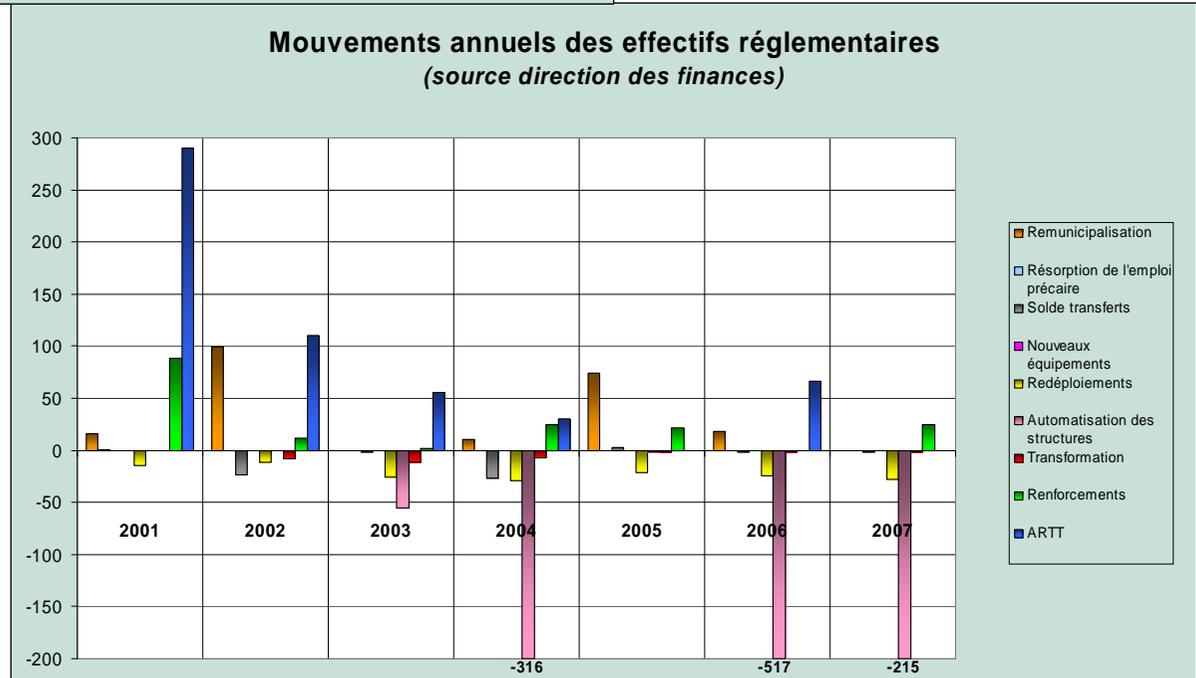
✓Les ETP suivent la même évolution, en plus lissée.

✓Les ETP présents après déduction des absences compressibles correspondent à un peu plus de 92% des ETP affectés jusqu'en 2005, et évoluent à la baisse avec moins de 91% en 2007.

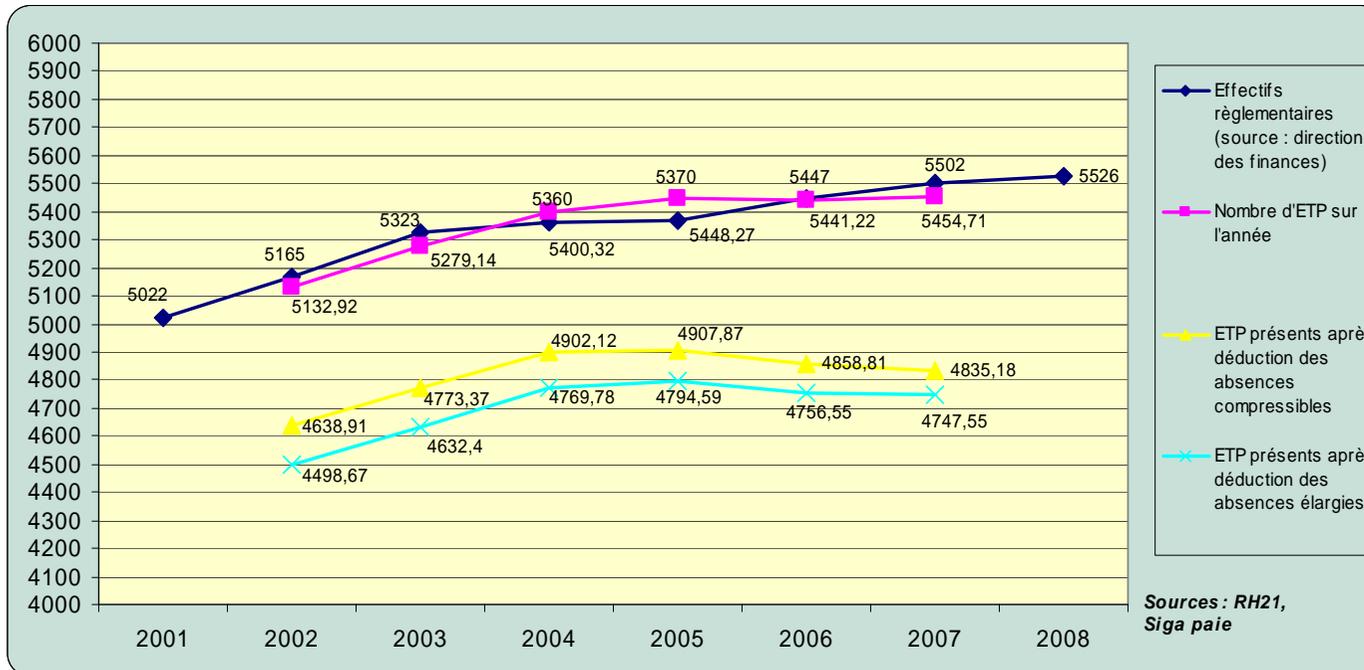
✓Les ETP restant après déduction des absences élargies suivent la même évolution : après avoir progressé de 0,5 points de 2002 à 2004, ils régressent de 1,2 points entre 2004 et 2007.

✓Outre les mouvements de personnel engendrés par l'autonomisation des structures (suppression de plus de 1000 postes au budget de la Ville), la direction enregistre le transfert du service de l'écologie urbaine à la DEVE. Les redéploiements concernent près de 160 emplois.

✓En revanche la DPE a bénéficié de la création de 550 emplois au titre de l'ARTT et de renforcements pour un peu plus de 100 postes. La remunicipalisation de la collecte dans quelques arrondissements s'est accompagnée de la création de quelques 250 emplois.



L'évolution des effectifs des éboueurs et chefs d'équipe du nettoyage



✓ Les effectifs réglementaires des éboueurs et chefs d'équipe du nettoyage (y compris les agents d'encadrement du nettoyage) augmentent de 10% de 2001 à 2008 et 6,5% de 2002 à 2007.

✓ Les ETP correspondants augmentent de 6,3%. Ils atteignent toujours plus de 99% des réglementaires, avec même des sureffectifs de 2004 à 2006.

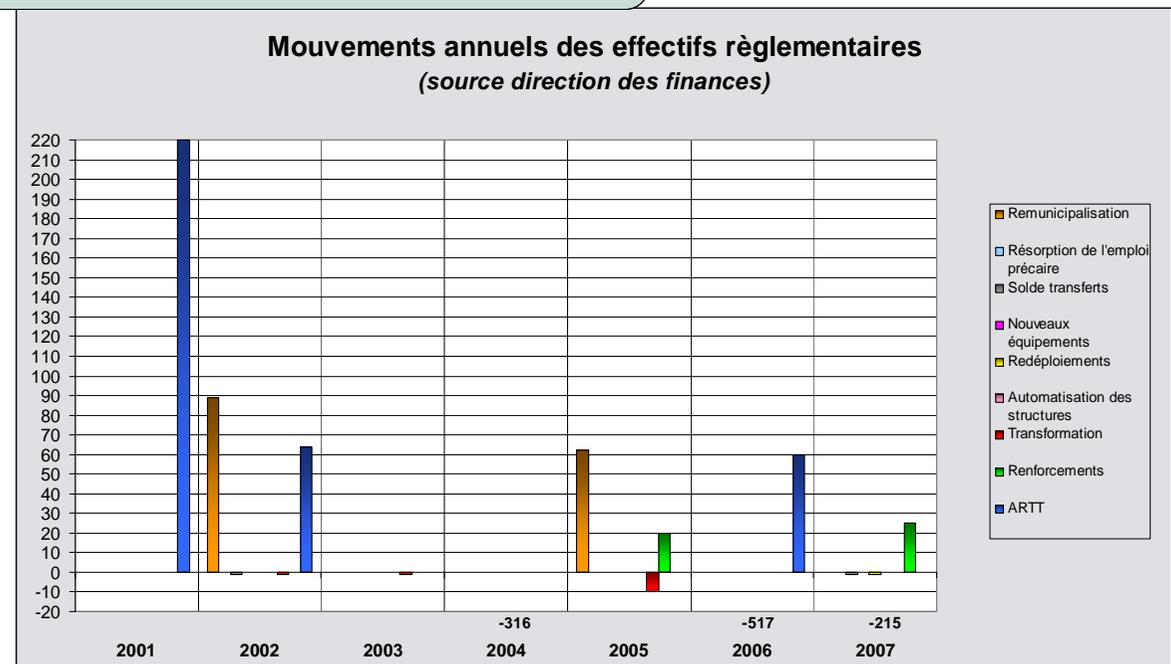
✓ Les ETP présents après déduction des absences compressibles augmentent de 90,3 à 90,7% des ETP de 2002 à 2004, pour tomber à 88,6% en 2007, soit plus bas que la part des ETP présents après déduction des absences élargies en 2004, qui se montait à 89%.

✓ Les 500 créations de poste d'éboueurs et chefs d'équipe sont imputables :

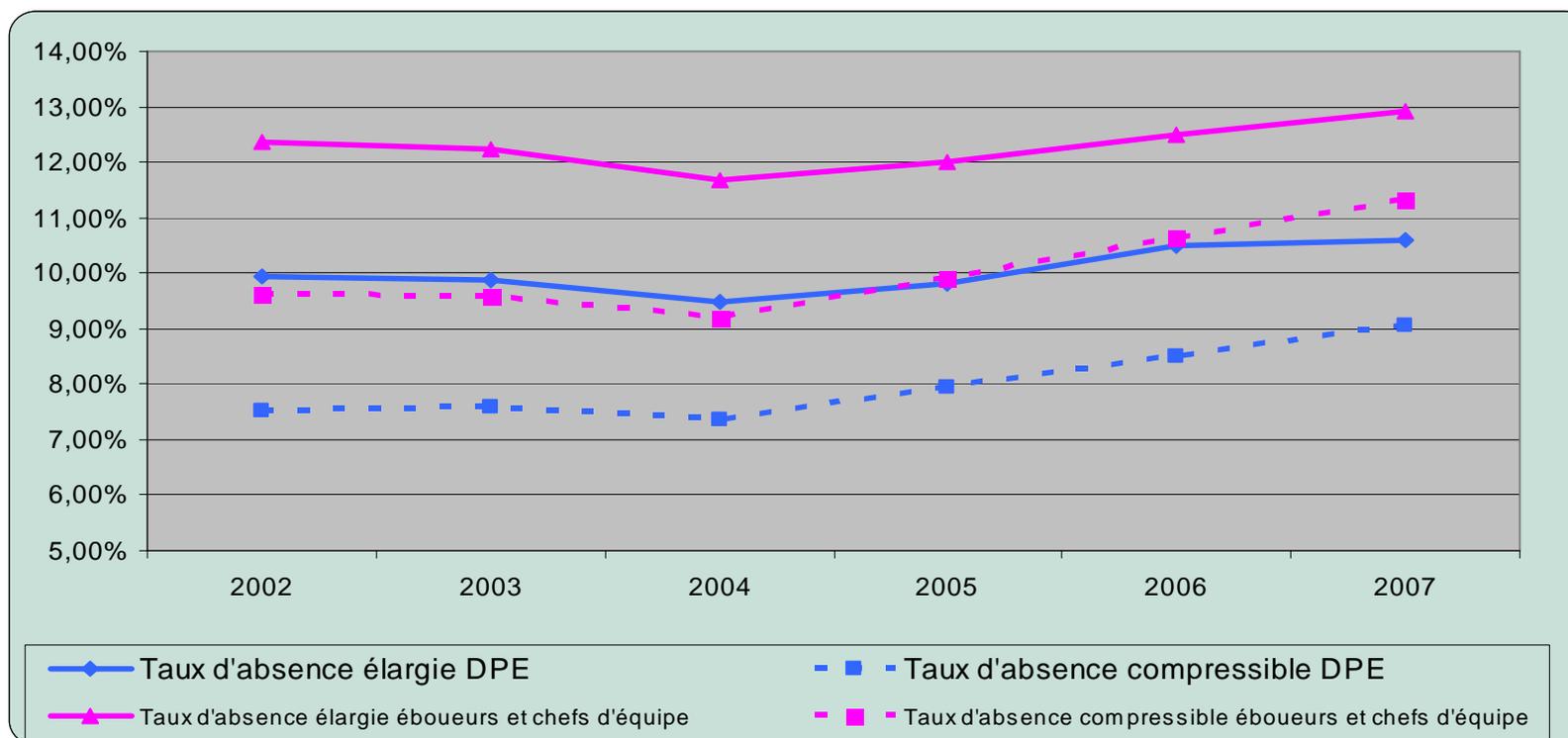
✓ pour un peu plus des 2/3 à l'ARTT,

✓ pour 30% à la remunicipalisation de la collecte dans le 19ème arrondissement et les arrondissements du centre et la fin de « la sentence »

✓ pour un peu moins des 10% restant à des renforcements intervenus en fin de période.



L'évolution globale de l'absence à la DPE de 2002 à 2007 (source RH21)



✓Le taux d'absence compressible à la DPE est supérieur d'environ 2,5 points à celui de l'ensemble de la Ville sur la première partie de la période, et la situation s'aggrave, ce sur-absentéisme atteignant 3,3 points en 2007.

✓Quant au taux d'absence élargie, il est tendanciellement stable autour de 10% en moyenne, avec, là aussi, une aggravation en fin de période.

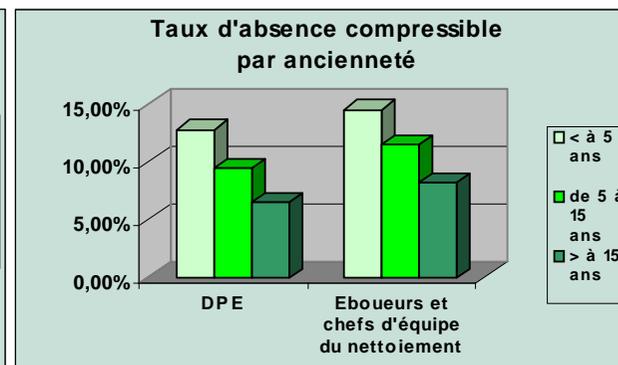
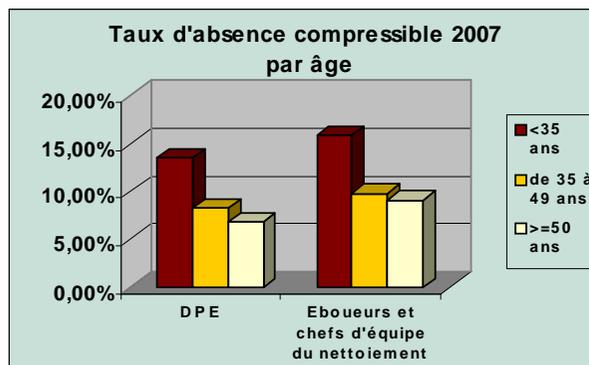
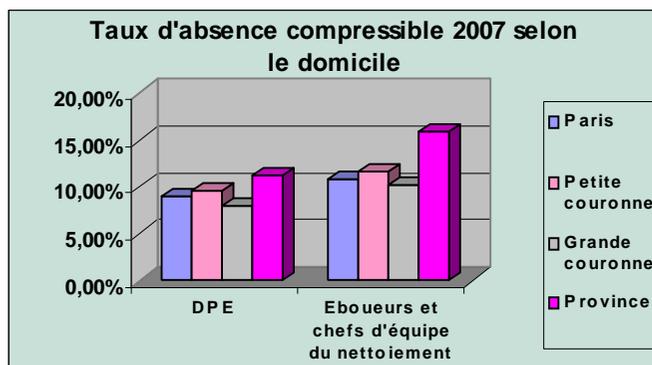
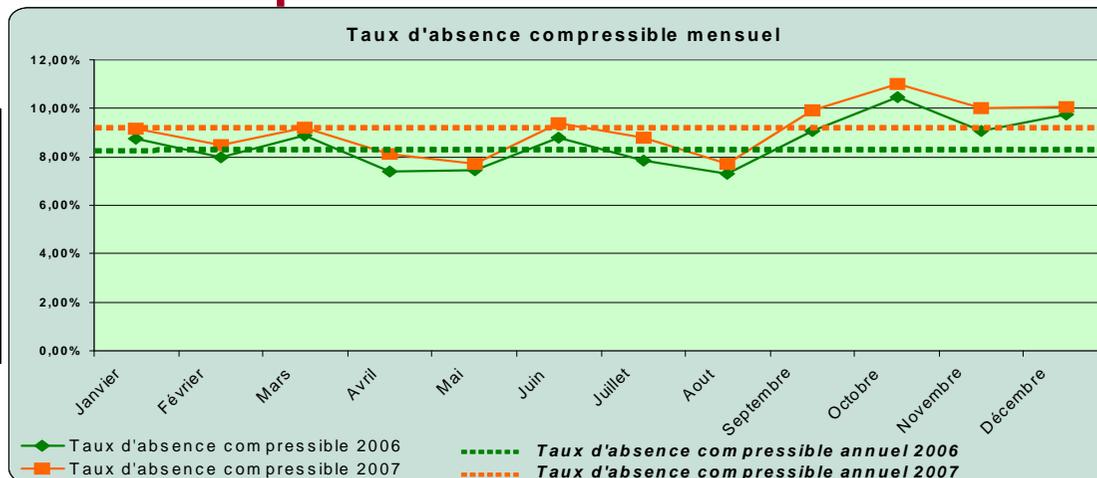
✓Si l'on s'intéresse aux seuls éboueurs et chefs d'équipe, leur taux d'absence compressible suit presque exactement l'évolution du taux d'absence élargie de la direction, pour le dépasser de près d'un point en 2007.

Le taux d'absence élargie des éboueurs et chefs d'équipe atteint les 13% en 2007

Pour les éboueurs seuls, les absences pour maladie ordinaire, qui avaient baissé de 5% de 2002 à 2004, dans le cadre du projet Paris propre ensemble, remontent ensuite de près de 18% de 2004 à 2007. Sur cette dernière période, les absences pour accident du travail enregistrent un bond de près de 25%.

L'analyse de l'absence compressible de la DPE

Taux d'absence compressible	2006	2007
DPE	8,19%	9,06%
Eboueurs et chefs d'équipe du nettoyage	10,62%	11,31%



✓ Le taux d'absence compressible mensuel montre de faibles variations (remarquablement similaires d'une année sur l'autre), à l'exception d'une pique à partir de septembre jusqu'à la fin d'année, particulièrement marquée en octobre (ramassage des feuilles).

✓ Les éboueurs et chefs d'équipe du nettoyage ont un taux d'absence compressible supérieur de plus de 2 points de la moyenne de la DPE (avec un taux d'absence compressible de 9,43% en 2007 pour les égoutiers). Ce taux devient exceptionnellement élevé et avoisine les 15% chez les agents habitants en province, ainsi que chez les jeunes de moins de 35 ans et, dans une moindre mesure, chez les moins anciens (moins de 5 ans à la Ville). Il est nettement moindre pour les seuls chefs d'équipe et agents d'encadrement du nettoyage (3,9% en 2007).

L'analyse de la durée et de la fréquence de l'absence compressible 2007 de la DPE

Absence compressible 2007	Taux d'absence		Fréquence des arrêts	
	DPE	Eboueur et chef d'équipe du nettoyage	DPE	Eboueur et chef d'équipe du nettoyage
Maladies	6,36%	7,93%	2,92	3,73
Accidents du travail	2,40%	2,93%	0,37	0,48
Absences injustifiées	0,37%	0,51%	0,29	0,41

Nombre d'arrêts	DUREE DES ARRETS MALADIE					DUREE DES ARRETS ACCIDENTS DU TRAVAIL						
	<3j	3-5j	6-10j	11-90j	>90j	<3j	3-5j	6-10j	11-30j	31-60j	61-90j	>90j
DPE	28,21%	39,06%	21,20%	11,33%	0,19%	6,24%	17,29%	33,94%	29,40%	7,34%	2,54%	3,22%
Eboueurs et chefs d'équipe du nettoyage	28,38%	39,25%	21,43%	10,74%	0,17%	6,31%	17,74%	34,18%	29,87%	6,77%	2,19%	2,92%

✓ Les taux d'absence des éboueurs et des chefs d'équipe sont largement supérieurs aux taux moyens de la Ville : près du double pour la maladie, du triple pour les accidents du travail et du quadruple pour les absences injustifiées.

La fréquence de leurs arrêts avoisine les 4 fois par an et par agent pour la seule maladie, et près de 5 fois pour l'ensemble des motifs.

La durée moyenne de l'absence maladie par agent est de 17 jours et demi (contre 8,8 jours pour le reste de la Ville sans les éboueurs), soit presque autant que la durée moyenne de l'absence élargie pour l'ensemble de la Ville (20 jours). Au total l'absence compressible est en moyenne de 25,1 jours par agent (contre 10,9 pour le reste de la Ville sans les éboueurs).

La part des arrêts maladie inférieurs à 5 jours dépasse de 4 points la moyenne pour s'établir à près de 68%.

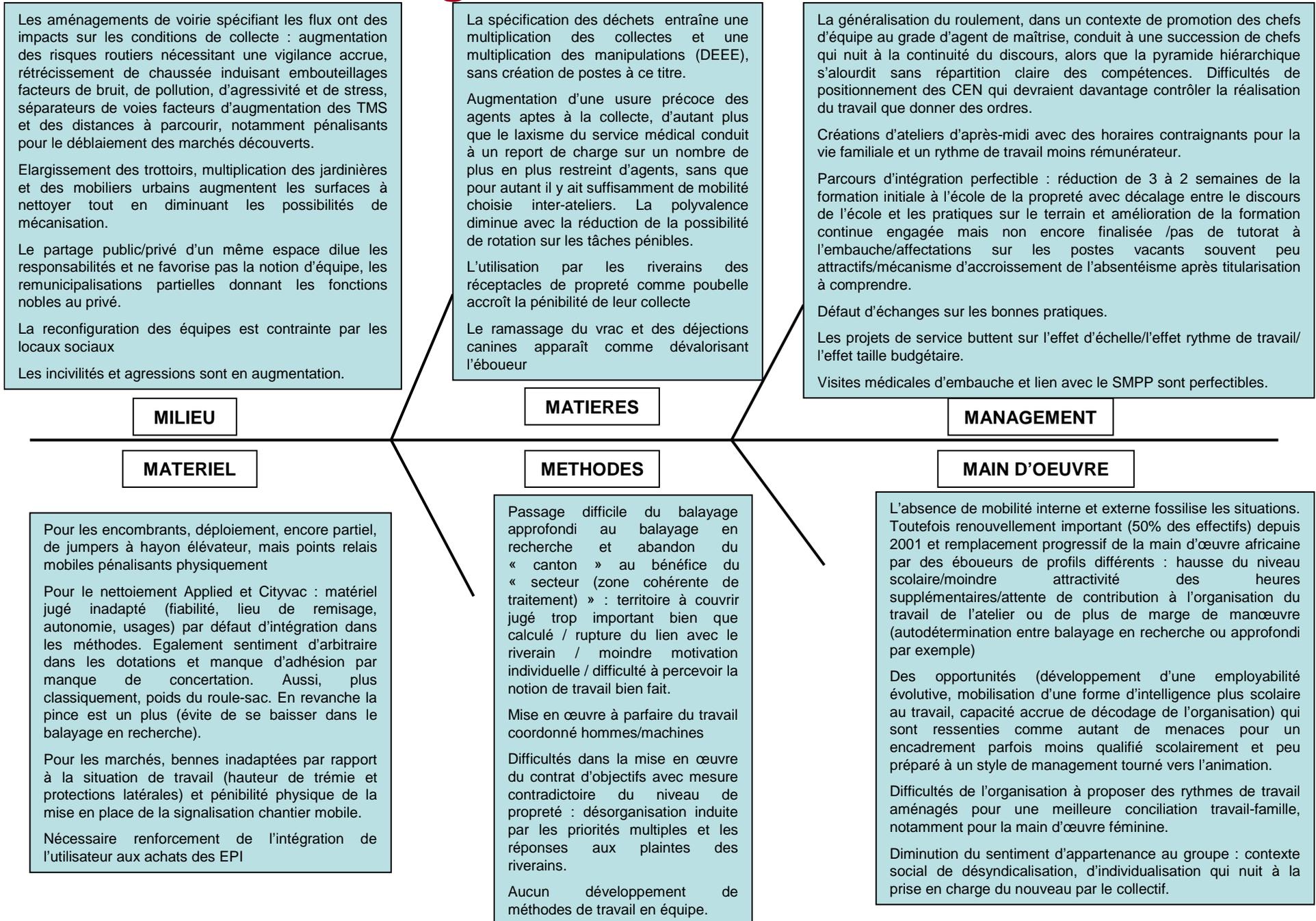
Cette importance démesurée de l'absentéisme aboutit à ce qu'un éboueur a travaillé en moyenne moins de 150 jours en 2007 (source : application TEMPO de la DPE)

L'observatoire social 2007

Les réponses les plus significatives des agents de la DPE

QUESTIONS	Tout à fait		Plutôt		Peu		Pas du tout		Non répondu		Commentaires
	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	
LE TRAVAIL AU QUOTIDIEN											
1- Mon travail me permet d'utiliser au mieux mes compétences et mes aptitudes	26,00%	21,00%	43,00%	36,00%	19,00%	27,00%	9,00%	14,00%	3,00%	2,00%	Un métier comparativement moins valorisant ou l'on apprend peu de choses et de surcroit pas des plus intéressants. Une organisation peu satisfaisante. Peu d'intérêt pour la formation. Encore moins de prise en compte des suggestions que sur la moyenne de la Ville
2- J'exerce un travail dans lequel j'apprends des choses	32,00%	21,00%	35,00%	30,00%	22,00%	30,00%	9,00%	17,00%	2,00%	2,00%	
4- Mon travail est intéressant	39,00%	26,00%	37,00%	37,00%	15,00%	23,00%	6,00%	12,00%	3,00%	2,00%	
8- Etes-vous satisfait de l'organisation du travail dans votre service (atelier, secteur)	15,00%	12,00%	44,00%	36,00%	25,00%	29,00%	13,00%	22,00%	3,00%	1,00%	
12- J'ai le sentiment que mes remarques/suggestions sont prises en compte	11,00%	7,00%	37,00%	31,00%	31,00%	32,00%	18,00%	28,00%	3,00%	2,00%	
15- J'ai le sentiment que mon travail est reconnu par les parisiens	12,00%	11,00%	28,00%	22,00%	30,00%	32,00%	22,00%	32,00%	8,00%	3,00%	
LA VILLE DE PARIS ET VOUS											
61- De manière générale, les informations qui vous sont données vous permettent-elles de comprendre les choix et les décisions de l'équipe municipale	Tout à fait		Plutôt		Peu		Pas du tout		Non répondu		Le choix des politiques est incompris. Image plus que pessimiste de l'action qu'il leur incombe de mener, persuadés que les usagers sont peu satisfaits d'autant que les nouveaux aménagements de voiries compliquent l'affaire
	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	
	4,00%	4,00%	26,00%	20,00%	45,00%	43,00%	20,00%	30,00%	5,00%	3,00%	
63- Pensez-vous que Paris proopre ensemble donne une image positive de la Ville de Paris	Tout a fait		Plutôt		Peu		Pas du tout		Non répondu		
	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	
	38,00%	29,00%	35,00%	26,00%	15,00%	23,00%	8,00%	19,00%	4,00%	3,00%	
LES RELATIONS AVEC LES PARISIENS											
68- Pensez-vous que les Parisiens sont satisfaits du service public de la Ville de Paris?	Très		Assez		Peu		Pas du tout		Non répondu		Des relations difficiles avec les parisiens : pas de reconnaissance et des situations conflictuelles fréquentes.
	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	
	5,00%	5,00%	59,00%	48,00%	28,00%	36,00%	4,00%	10,00%	4,00%	1,00%	
69- Vous diriez que les relations que vous entretenez avec les Parisiens dans le cadre de votre travail sont :	Très bonnes		Assez bonnes		Assez mauvaises		Très mauvaises		Je n'ai pas de relation avec les Parisiens		
	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	
	17,00%	10,00%	55,00%	51,00%	6,00%	14,00%	1,00%	4,00%	19,00%	19,00%	
70- Vous arrive t-il d'avoir une situation conflictuelle avec les Parisiens dans le cadre de votre travail?	Souvent		De temps en temps		C'est arrivé une fois		Jamais		Non répondu		
	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	
	8,00%	16,00%	46,00%	53,00%	17,00%	15,00%	28,00%	15,00%	1,00%	1,00%	
L'EVOLUTION DE VOTRE CARRIERE											
59- Dans le cadre de votre travail à la Ville de Paris, avez-vous déjà bénéficié de formation?	Oui, une fois		Oui, plusieurs		Non, car ma		Non, je n'en ai		Non repondu		
	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	Ville	DPE	
	20,00%	20,00%	56,00%	46,00%	7,00%	10,00%	14,00%	22,00%	3,00%	2,00%	
<i>Les répondants : 89% d'hommes 56% seulement de catégorie C 73% de personnel ouvrier</i>											

Diagramme d'Ishikawa



Verbatim

Main d'oeuvre

« Les jeunes, on ne peut pas compter sur eux. On n'a pas de visibilité, on ne peut pas organiser notre planning à l'avance, on est dans l'inconnu ». (agent de maîtrise).

« Les anciens ont plus de respect, ils ont travaillé dans des entreprises privées, dans des conditions plus difficiles, donc ils savent ce que c'est de se lever, d'être droit, de travailler, justifier un salaire... » (chef d'équipe).

« Certains n'ont pas la formation initiale qui leur permettrait d'évoluer, d'autres ne veulent pas passer le concours de chef d'équipe pour ne pas avoir de souci, ils gagnent mieux leur vie en étant éboueurs et sont plus tranquilles » (chef d'exploitation).

« Je peux vous assurer que les jeunes sont plus fragiles que les anciens : ils sont plus vite cassés, plus difficiles à gérer » (directeur d'agence régionale **VEOLIA**).

Management

« C'est l'armée mexicaine, cela dévalorise tous les grades. Avant, quand l'agent de maîtrise arrivait dans l'atelier, c'était quelque chose, aujourd'hui les responsabilités sont diluées » (agent de maîtrise).

« C'est une organisation d'inspiration militaire, avec une segmentation du travail des années 1920, qui fait penser au taylorisme » (conseiller en prévention).

« Le 6/9 pose problème, c'est pourquoi les agents nous demandent régulièrement des heures de repos compensateur l'après-midi » (agent de maîtrise).

Méthodes

« Le mode participatif reste à inventer. Mais dans les ateliers, les chefs d'équipe sont pris entre le marteau et l'enclume » (conseiller en prévention).

« On ne donne pas des ordres mais des consignes. Quand on est trop directif, on génère de l'absentéisme : sur le moment l'agent va travailler, mais ensuite on ne le voit plus pendant 15 jours » (chef d'équipe).

« Une certaine prise d'initiative est indispensable car le travail est mieux fait par une personne capable d'exercer son intelligence que par un robot » (chef de division).

Des pistes de solution

« Il faut donner aux agents des perspectives de carrière, leur offrir une formation pour progresser hors de la filière du nettoyage » (représentant syndical).

« Il faut dire quand c'est bien, et ne pas faire ressortir seulement le négatif. Il faut aussi être juste, ne pas donner le sentiment à certains qu'on en favorise d'autres » (agent de maîtrise).

« On a affaire à des hommes, pas à des machines; même si les initiatives sont limitées, il faut les valoriser » (chef d'exploitation).

« Ce n'est même pas dans les mœurs de se dire : j'ai un problème de management, vers qui je vais aller ? Il faudrait créer une structure managériale à destination de tous les personnels d'encadrement de la Direction » (chef de division).

Méthode (6) :

Des travaux particulièrement intéressants et fouillés sur la reconnaissance au travail et sa pratique ont été menés depuis quelques années, sous la direction de Jean Pierre Brun, à la chaire en "gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations" de l'Université Laval à Québec. Ces travaux intègrent différents points de vue sur le sujet : la conception humaniste et existentielle, l'approche comportementale, la psychodynamique du travail et la perspective éthique. Le tableau ci-joint en récapitule les différentes dimensions, avec quelques exemples de pratiques (on peut bien entendu imaginer d'autres actions).

Formes de reconnaissance	Reconnaissance existentielle	Reconnaissance de la pratique de travail	Reconnaissance de l'investissement dans le travail	Reconnaissance des résultats
Types d'interaction				
Horizontal (collègues)	Soutien face à un besoin personnel Consultation entre pairs	Groupe de résolution de problèmes Mise en relief des contributions en réunion d'équipe	Encouragements à maintenir l'effort et la mobilisation collective Soutien entre groupes de métiers	Fête pour souligner une réussite Remise d'un cadeau pour une réalisation professionnelle importante
Vertical (hiérarchique)	Accessibilité et visibilité de la direction Ecoute des suggestions de l'agent Latitude décisionnelle dans le choix des moyens pour atteindre le résultat	Affectation à un projet spécial compte tenu des compétences acquises Participation autorisée à un colloque	Prise en considération de la charge de travail ou de sa difficulté dans l'évaluation des résultats	Rencontre d'évaluation de la performance Affichage dans le service des réussites d'équipe
Organisationnel (structure)	Rencontre d'accueil du nouvel agent Clarification des normes de rétribution Examen des enjeux humains dans les décisions de gestion	Prix de pratique professionnelle Organisation de parcours professionnel Programme de mobilité	Prise en compte des heures supplémentaires, Prise en compte de l'ancienneté de service Repos accordé	Communiqués ou journal des succès Primes de motivation Budget supplémentaire pour le service

La reconnaissance existentielle s'adresse à l'agent en tant qu'individu distinct, doué d'une intelligence, de sentiments et d'une expertise bien à lui.

A l'opposé, la reconnaissance des résultats du travail apprécie le produit du travail de l'agent et sa contribution aux objectifs du service.

Les deux autres formes de reconnaissance intéressent le processus de travail :

- la reconnaissance de la pratique de travail concerne la manière dont l'agent effectue sa tâche (qualités professionnelles, compétences, créativité, relations avec le public, travail d'équipe)
- la reconnaissance de l'investissement dans le travail consacre l'implication de l'agent, l'importance de ses efforts, l'énergie déployée, même si les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes

PRECONISATIONS

« Ce n'est pas le temps de trajet qui crée l'absentéisme, c'est le fait de ne pas avoir envie d'aller travailler.... »

Comment donner (ou redonner) aux agents l'envie d'aller travailler, c'est la question à laquelle il faut apporter des réponses si l'on veut juguler le sur-absentéisme qui sévit au sein de certaines directions, services ou équipements et dans certains métiers de la Ville de Paris.

L'expérience des collectivités et grandes entreprises, qui se sont lancées dans une politique de réduction de l'absentéisme, tend à prouver que des actions purement locales et non coordonnées font long feu et qu'il est indispensable de mener une politique globale, décidée et suivie au plus haut niveau.

Il convient donc :

- ▶ **D'annoncer une volonté politique de prévenir les risques de l'absentéisme**
et se donner les moyens de la mettre en œuvre :
 - ▶ **En désignant un chef de projet « absentéisme », placé auprès de la secrétaire générale de la Ville de Paris**
 - ▶ **En diffusant largement les chiffres sur les taux, les fréquences et les durées moyennes d'absence dans chaque unité, et leur évolution, afin d'aboutir à une prise de conscience collective du phénomène**
 - ▶ **En ouvrant une concertation sur le thème avec les organisations syndicales**

Même si ce n'est pas un moyen efficace en terme de résultats, cette politique de prévention passe forcément par un aspect de répression des abus qui, même si les agents n'entendent pas dénoncer leurs collègues, sont ressentis défavorablement en cas d'impunité. Ceci passe par :

- ▶ **La relance de contre-visites médicales ciblées, quelle que soit la direction**
- ▶ **L'application par tous les services de la procédure de l'absence injustifiée**
- ▶ **La réunion de conseils de discipline, dans des délais brefs, aussi souvent que nécessaire**

Certainement plus fructueuses sont les incitations positives à venir au travail, que l'on pourrait mettre en place dans le cadre d'une politique axée sur le bien être au travail, véritable projet social en direction des personnels, jusqu'ici fort peu concernés voire intéressés par les projets municipaux (faute pour la plupart de résider dans Paris intra-muros ?). Améliorer la présence et la motivation des agents au travail est sans doute le meilleur moyen d'améliorer durablement le service rendu aux usagers.

Trois pistes devraient être privilégiées :

- travailler la reconnaissance dans toutes ses dimensions
- donner des perspectives aux agents
- réduire la pénibilité et surveiller la santé au travail

Quelques actions significatives pourraient être lancées dès à présent :

- ▶ **Une évaluation de l'encadrement autour de la conduite de son rôle de management, suivie d'une sensibilisation à la reconnaissance**
- ▶ **Un suivi médical et administratif des agents qui, sur une année, dépassent un seuil en nombre de jours d'absence et de jours d'arrêt**
- ▶ **La réalisation d'entretiens de retour d'absence avec ces agents, en vue de procédures éventuelles de mobilité, d'aménagement de poste et de reclassement, à prévoir largement en amont**
- ▶ **La mise en place d'une gestion des compétences, en central et en délocalisé, s'appuyant sur des entretiens annuels d'évaluation et de progrès revisités**
- ▶ **L'organisation d'une communication interne et externe qui valorise le travail des agents, mais aussi valorise le fait de travailler à la Ville de Paris**
- ▶ **L'adoption de cahiers des charges « conditions de travail des agents » concertés, à prendre en compte dans les restructurations et créations d'établissement**

Enfin, dans la perspective de l'intéressement des agents aux projets:

- ▶ **En regard des attentes des usagers, consolider des projets de direction à partir des projets de service, eux-mêmes inspirés des projets des unités de terrain imaginés en réponse aux orientations politiques données**

Au cours des entretiens, les agents se sont montrés très attachés à l'équité de traitement, et à leur souci de voir la charge de travail également répartie entre eux, en fonction de la capacité contributive de chacun, cette dernière donnant lieu à des appréciations différenciées de la manière de servir, à traduire dans les rémunérations et les perspectives de promotion. A cet égard, des actions devraient être également entreprises :

-  **La révision de l'organisation pour aménager le temps de travail en fonction des cycles de charge, dans les directions soumises à des variations fortes**
-  **Plus de transparence dans le choix des promotions et plus de discernement dans l'attribution des primes entre les uns et les autres**

Le panorama ne serait pas complet si n'était pas évoquée la question des effectifs, en quantité et en qualité. Plus que le manque d'effectif, évoqué par certain, c'est la question des recrutements qui est en question, en particulier parce que les agents s'émeuvent de voir leurs collègues partir et ne pas être remplacés et que ceci nourrit toujours des rumeurs. Par ailleurs, l'arrivée sur le marché du travail de la « génération Y », suivant celle des enfants du baby boom, doit être analysée, par les changements qu'elle apporte dans la manière d'être et les aspirations des intéressés. On ne peut que recommander :

-  **Plus de transparence sur la gestion des effectifs et leur évolution**
-  **Des recrutements bien anticipés afin qu'effectifs réglementaires et équivalents temps plein soient identiques sur l'ensemble de l'année**
-  **La mise en place des modalités de recrutement, d'intégration et de suivi des nouveaux agents de la « génération Y » dans leurs premières années à la Ville**

Liste des sigles

AAS	agent d'accueil et de surveillance	DPE	direction de la propreté et de l'eau
AM	agent de maîtrise	DPP	direction de la prévention et de la protection
ANACT	agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail	DRH	direction des ressources humaines
APS	activité physique et sportive	DVD	direction de la voirie et des déplacements
ARTT	aménagement et réduction du temps de travail	DEEE	déchets d'équipements électriques et électroniques
ASE	aide sociale à l'enfance	EAPS	éducateur des activités physiques et sportives
ASE	agent de service des écoles	EIVP	école des ingénieurs de la Ville de Paris
ASEM	agent spécialisé des écoles maternelles	EPI	équipement de protection individuelle
ASI	agent de service intérieur	ESAN	éducateur spécialisé des activités de natation
ASS	agent de la surveillance spécialisée	ESPCI	école supérieure de physique et de chimie industrielle
AT	adjoint technique	ETP	équivalent temps plein
ATE	agent technique des écoles	IPTS	indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires
ATPE	agent technique de la petite enfance (ou ATEPE)	IIBRBS	institution interdépartementale des barrages-réservoirs du bassin de la Seine
BEES	brevet d'Etat d'éducateur sportif	JRTT	jour de récupération du temps de travail
BPOSS	bureau des personnels ouvriers, de service et spécialisés	MNT	mutuelle nationale territoriale
CAP	certificat d'aptitude professionnelle	NBI	nouvelle bonification indiciaire
CAS	circonscription des affaires scolaires	OSEG	ouvrier spécialisé d'entretien général
CCATP	cahier des clauses administratives et techniques particulières	PACTES	parcours d'accès aux carrières territoriales, hospitalières et de l'Etat
CDN	correspondant de nuit	PIM	Paris info mairie
CEN	chef d'équipe du nettoyage	PML	Paris, Marseille, Lyon
CLD	congé de longue durée	PVP	professeur de la Ville de Paris
CNIL	commission nationale informatique et liberté	RH	ressources humaines
COTOREP	commission technique d'orientation et de reclassement professionnel	RTT	réduction du temps de travail
CRECEP	centre de recherche, d'expertise et de contrôle des eaux de Paris	SIAAP	syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne
CSEG	chef de secteur d'entretien général	SDF	sans domicile fixe
DAC	direction des affaires culturelles	SGD	section de gestion directe
DALIAT	direction des achats, de la logistique, des implantations administratives et des transports	SMPP	service de médecine professionnelle et préventive
DASES	direction de l'action sociale et de la santé	SRH	service des ressources humaines
DASCO	direction des affaires scolaires	TLC	téléconseiller
DDATC	direction de la décentralisation et des relations avec les associations, les territoires et les citoyens	TMS	trouble musculo-squelettique
DDEE	direction du développement économique et de l'emploi	TOS	(agents) techniciens, ouvriers et de service
DEVE	direction des espaces verts et de l'environnement	TSS	technicien de la surveillance spécialisée
DFPE	direction des familles et de la petite enfance	UGD	unité de gestion directe
DG	directeur général	VAE	valorisation des acquis de l'expérience
DGIC	direction générale de l'information et de la communication		
DGS	directeur général des services		
DJS	direction de la jeunesse et des sports		
DLH	direction du logement et de l'habitat		
DLTI	direction de la logistique, des transports et de l'informatique		
DOM	département d'Outre mer		
DPA	direction du patrimoine et de l'architecture		