

- Exemple n°

RAPPORT

Étude sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux à la Ville de Paris

- Septembre 2020 -

N° 19-14

Rapporteurs :

[.....], Inspectrice générale

[.....], Attaché

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE	3
INTRODUCTION	6
1. L'ÉLABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RPS AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ	11
1.1. Une méthode pour identifier et prévenir les RPS	11
1.1.1. Le cadre de la démarche adoptée par la collectivité.....	11
1.1.2. La diversité des intervenants.....	12
1.1.2.1. Un portage partagé	12
1.1.2.2. La nécessaire appropriation du sujet par les agents et les encadrants	14
1.1.2.3. La participation des organisations syndicales représentatives.....	14
1.2. Un long travail de diagnostic pour une meilleure connaissance des RPS	15
1.2.1. Des enquêtes en amont interrogeant les agents sur leurs conditions de travail	16
1.2.1.1. L'enquête INED	16
1.2.1.2. Les enquêtes « Paris et moi » de 2012 et 2015	17
1.2.2. Des méthodes de diagnostic différentes pour chaque direction	17
1.2.3. L'analyse du contenu des diagnostics des directions (selon la méthode M. Gollac) ..	20
1.2.3.1. Exigences excessives du travail.....	21
1.2.3.2. Charge émotionnelle liée au travail	22
1.2.3.3. Manque d'autonomie et de marges de manœuvre	23
1.2.3.4. Déficience des rapports sociaux et des relations de travail	24
1.2.3.5. Conflits de valeurs	26
1.2.3.6. Insécurité des emplois et des carrières	26
1.3. La mise en place d'une politique de prévention	28
1.3.1. Un plan de prévention transversal pour la collectivité	28
1.3.2. Des plans de prévention inégaux selon les directions	30
1.3.2.1. Une longue élaboration des plans de prévention	30
1.3.2.2. Des orientations et priorités partagées	30
1.3.2.3. Des exemples d'actions emblématiques dans chaque direction	31
1.3.2.4. Des niveaux de maturité variables	32
2. LES OUTILS DE PRÉVENTION DES RPS MIS AU SERVICE DES DIRECTIONS.....	36
2.1. Une diversité de dispositifs et outils proposés par la DRH.....	36
2.1.1. Une offre de formation diversifiée concourant à la prévention des RPS	36
2.1.1.1. L'offre proposée au catalogue de formation de la DRH	36
2.1.1.2. L'offre de formation de la mission management	38
2.1.2. Le SAM : une réponse aux besoins d'écoute et d'accompagnement des agents	39
2.1.2.1. Une équipe pluridisciplinaire et intégrée, dédiée à la prévention des RPS	39
2.1.2.2. La cellule d'écoute, porte d'entrée du SAM	40
2.1.2.3. Une prestation d'accompagnement psychologique	44
2.1.2.4. Le dispositif de lutte contre les situations de harcèlement et de discrimination au travail	47
2.1.2.5. La prévention des addictions.....	48
2.1.2.6. La médiation interne des conflits de travail	49
2.1.3. Signaux d'alerte et prévention tertiaire	51
2.1.3.1. L'intérêt de disposer de procédures ou d'indicateurs d'alerte	51
2.1.3.2. Les enquêtes et sanctions	53
2.2. De la prévention des RPS à la qualité de vie au travail	54
2.2.1. La promotion continue par la collectivité de l'égalité et de la diversité	55
2.2.1.1. La DRH, porteuse de ces valeurs pour les agents.....	56

2.2.1.2.	La double labellisation égalité-diversité de la collectivité	57
2.2.2.	La nécessité de mieux accompagner le changement	58
2.2.3.	Des mesures liées au temps et aux conditions de travail	61
2.2.3.1.	La déconnexion	61
2.2.3.2.	Le télétravail.....	62
2.2.3.3.	Les conditions matérielles de travail, enjeu de qualité de vie au travail.....	63
LISTE DES RECOMMANDATIONS		66
TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS		67
PROCÉDURE CONTRADICTOIRE		68
LISTE DES ANNEXES		93

NOTE DE SYNTHÈSE

La collectivité parisienne connaît des évolutions et met en œuvre à un rythme soutenu, divers projets et réorganisations qui peuvent avoir des implications importantes sur les conditions de travail des personnels.

Parallèlement, l'attention portée au cadre et aux conditions de travail des 52 500 agents parisiens est régulièrement réaffirmée par les élus. Elle est portée de manière transversale par la DRH et rendue effective dans les directions, par les services ressources humaines et bureaux de prévention des risques professionnels.

Au sein de la démarche globale de prévention des risques professionnels, la prévention des risques psychosociaux (RPS) tient une place particulière en raison des enjeux humains (santé des agents) et économiques (fonctionnement et performance des services) qui y sont liés, mais également parce que ces risques, à la différence de ceux portant sur la santé physique des agents, ont été reconnus tardivement et progressivement, depuis 1998.

Les RPS sont généralement définis comme : « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* »¹.

Ils peuvent correspondre au stress, au mal-être au travail, à l'épuisement professionnel mais aussi aux violences internes (conflits, harcèlement moral ou sexuel, discriminations) et aux violences externes (insultes, menaces, agressions exercées dans le cadre du travail par les usagers ou l'environnement).

C'est pourquoi la présente étude envisage les RPS de manière large et s'appuie notamment sur l'observation de 14 directions représentant 93% des effectifs de la collectivité parisienne. Elle fait ainsi un point de situation sur la mise en œuvre, par la collectivité-employeur, de **l'obligation légale d'identification et de prévention des RPS**.

Cette obligation a été affirmée par **l'accord cadre national du 22 octobre 2013 sur la prévention des RPS dans les trois versants de la fonction publique**, signé par huit organisations syndicales et l'ensemble des employeurs des trois fonctions publiques.

Dès 2012 la Ville a dans le cadre de l'accord santé, sécurité au travail commencé à évoquer la nécessaire prévention des RPS et en 2013 produit une ligne directrice RPS, sorte de boîte à outils de la prévention à destination des services.

Cependant, c'est à partir de 2015 et selon la méthodologie préconisée par l'accord de 2013 précité, qu'une démarche systématique a été lancée autour de la prévention des RPS dans les directions. Elle a abouti, dans le cadre d'une démarche participative, à l'élaboration progressive de **diagnostics partagés dans la grande majorité des directions**.

Pour établir leur diagnostic, la plupart des directions ont utilisé le cadre de référence formé par les 6 familles de risques issues des travaux du collège d'expertise de Michel GOLLAC. Ces 6 dimensions de risques, évoquées par toutes les directions, sont : les exigences excessives du travail, la charge émotionnelle liée au travail, le manque d'autonomie et de marge de manœuvre, la déficience des rapports sociaux et des relations de travail, les conflits de valeur et enfin l'insécurité des emplois et des carrières.

¹ Rapport sur les RPS remis au ministre du travail en 2011 par Michel GOLLAC et qui a fait consensus.

L'étude met en relief des exemples concrets retenus lors de l'analyse des diagnostics des directions. Certaines situations ont été identifiées par plusieurs directions comme particulièrement susceptibles de générer des RPS et devant constituer des points de vigilance : travail isolé, contact avec les usagers dans le cadre de fonctions d'accueil, intervention sur la voie publique ou travail avec des populations en difficulté économique et sociale.

Ces diagnostics permettent, pour la première fois, de prendre conscience de l'existence au sein de la collectivité, de situations de travail présentant une organisation, des pratiques relationnelles ou des conditions d'emploi potentiellement génératrices de RPS.

La nécessité d'une politique de prévention est depuis lors, bien intégrée, même si elle s'est mise en place de façon relativement laborieuse.

Dès 2017, sur proposition de la DRH, la collectivité se dote d'un plan de prévention transversal des RPS.

Sur la base de leur diagnostic, les directions s'attachent à produire des plans de prévention des RPS selon des méthodes et calendriers différents. Ces plans de prévention présentent des niveaux de maturité et de précision variables, même s'ils donnent lieu à certaines actions de terrain particulièrement pertinentes.

Les axes fréquemment envisagés pour prévenir les RPS portent sur la politique managériale, le formalisme des processus, le développement des compétences, l'accompagnement du changement, l'identification des situations troublées...

Diagnosics et plans de prévention, réalisés en liaison étroite avec les organisations syndicales représentatives des personnels, ont conduit à une sensibilisation de tous les agents et de leurs encadrants.

La collectivité dispose ainsi d'une première cartographie des RPS, même si l'exercice nécessite encore d'être finalisé par quelques directions et régulièrement actualisé par toutes.

* * * *

Dans le même temps, une grande diversité d'outils a été progressivement mise en place au sein de la DRH pour être mise à disposition des directions afin de prévenir et traiter les RPS dans les services de la collectivité.

Une offre de formation diversifiée est proposée aux professionnels intervenant dans le champ de la prévention des risques professionnels et à l'ensemble des agents. Une part de ces formations prend des formes nouvelles qui constituent des outils d'accompagnement individuel ou collectif des managers.

Au sein de la DRH, un service regroupe depuis 2016, divers professionnels organisés pour répondre aux besoins d'écoute et d'accompagnement des agents en souffrance. **Le service d'accompagnement et de médiation (SAM) propose, grâce à sa cellule d'écoute, un accueil et une orientation de ces agents vers différents professionnels.**

Depuis 2017, ce sont chaque année, 1 400 appels environ liés à des questions de souffrance au travail qui sont ainsi orientés. Plus de 1 200 donnent lieu à une prise en charge par des consultations d'assistance psychologique ; par le dispositif de lutte contre les situations de harcèlement et de discriminations au travail ; par un accompagnement individuel sur la prévention des addictions ou enfin par une médiation individuelle.

Le SAM est sans doute, le service de la collectivité le mieux placé pour disposer d'une vision fine et actualisée des conditions de travail au sein de la collectivité et du ressenti des agents à cet égard.

D'autres outils peuvent être encore mieux mobilisés pour recenser les situations de travail troublées comme par exemple la mesure annuelle des droits de retrait ou droits d'alerte. D'autres indicateurs pourraient être optimisés et généralisés notamment en ce qui concerne les violences ou agressions d'agents. Des dispositifs de groupe pluridisciplinaire de diagnostic de situations signalées et de signalement en urgence de situations de RPS devraient exister au sein de chaque direction.

La prévention tertiaire visant à traiter les situations de RPS et réhabiliter les victimes passe au sein de la collectivité par divers types d'enquêtes dont celles réalisées par l'Inspection générale, pouvant conduire à des sanctions disciplinaires.

* * * *

Enfin, l'attention portée par la Ville aux conditions de travail des agents et à la prévention des RPS se prolonge par des pratiques de promotion du bien-être et de la qualité de vie au travail.

La collectivité promeut depuis 2001, tant pour les usagers que pour les agents, des valeurs inclusives telles que l'égalité professionnelle femmes-hommes et la diversité. Cette politique et les nombreuses actions contribuant à la lutte contre les discriminations ou le harcèlement sexuel ou encore le soutien aux personnels en situation de handicap ont conduit à une double labellisation de Paris par l'AFNOR, obtenue en juillet 2019.

Une consultation interne des agents sur le ressenti des discriminations vient de se dérouler dont l'analyse est en cours.

Si des marges de progrès demeurent, la collectivité s'efforce à présent d'accompagner au mieux et systématiquement les opérations de réorganisation et divers projets affectant les conditions et l'organisation du travail des agents.

Des mesures liées au temps et aux conditions de travail ont été encouragées. La déconnexion préconisée en 2016, puis le télétravail progressivement déployé au sein des services en témoignent.

Enfin, les conditions matérielles de travail : locaux, mobiliers, habillement et équipements professionnels sont appréhendées aujourd'hui comme un réel enjeu de la qualité de vie au travail.

En conclusion, la collectivité déploie depuis plusieurs années une très grande diversité de démarches et d'outils qu'elle sait aussi faire évoluer au fil du temps et des besoins. Il convient que les services, les encadrants, les agents eux-mêmes sachent se les approprier pour rendre effective au quotidien la prévention des RPS contribuant ainsi à faire de Paris un employeur exemplaire.

INTRODUCTION

Par note en date du 16 septembre 2018, la Maire de Paris a souhaité que l'Inspection générale réalise dans le cadre de son programme de travail annuel, une étude sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux (RPS) au sein de la collectivité parisienne.

Cette étude doit en particulier porter sur le rôle des différents intervenants, évaluer l'efficacité des politiques conduites en matière de prévention et faire toutes recommandations propres à améliorer les dispositifs existants.

La collectivité parisienne, comme la fonction publique dans son ensemble, connaît des évolutions importantes de son cadre d'action (mise en œuvre de nouvelles politiques publiques, réorganisations, adaptation aux outils numériques et aux nouvelles attentes des usagers...). Ces évolutions peuvent avoir un impact important sur le contenu du travail des agents et leur ressenti par rapport à celui-ci.

La prévention des RPS s'inscrit dans la démarche globale de prévention des risques professionnels et participe à l'amélioration des conditions de travail. Elle constitue un enjeu important de la santé au travail pour les 52 553 agents de la collectivité parisienne² répartis dans 20 directions et de très nombreux services.

Les impacts des RPS se font ressentir sur la santé des agents (TMS³, troubles anxieux, maladies cardiovasculaires, épisode dépressif, réactions comportementales...) mais par ricochet également, sur le fonctionnement des services (désengagement au travail, hausse de l'absentéisme, taux élevé de rotation du personnel, baisse de productivité, accidents du travail, dégradation du climat social, atteinte à l'image du service...).

Les enjeux liés aux RPS pour la collectivité peuvent donc être importants tant sur le plan humain qu'économique, d'où la nécessité d'identifier et de prendre en compte les RPS en amont ; c'est en outre une obligation réglementaire (cf. tableau des risques de la mission en fin de rapport).

Le souhait d'offrir aux agents un cadre de travail protecteur est régulièrement réaffirmé par les élus, il est porté de manière transversale en particulier par la DRH et les principales mesures de prévention sont mises en place dans les directions.

* * * *

- **La complexité des RPS : une définition large incluant diverses situations de mal-être et de ressenti négatif par rapport au travail**

Les RPS se situent à l'interface de l'individu et de sa situation de travail. Ils n'ont pas de définition légale, sont d'une grande variété et il est parfois difficile de distinguer entre causes, risques et effets.

² Bilan social Exercice 2018 : effectifs réels d'agents de la collectivité parisienne (fonctionnaires et contractuels sur emplois permanents) au 31/12/2018.

³ Troubles musculo-squelettiques.

Ils recouvrent aussi bien le stress, le mal-être au travail, l'épuisement professionnel, que les violences internes (conflits, harcèlement moral ou sexuel, discriminations) et les violences externes (insultes, menaces, agressions exercées dans le cadre du travail par les usagers ou l'environnement).

Émergence et développement de la notion de RPS

1998 - Publication du livre de la psychiatre M.F. HIRIGOYEN « Le harcèlement moral »

2004 - Accord cadre européen officialisant la notion de stress au travail, décliné en France en 2008

2007 - Accord cadre européen sur les violences et le harcèlement sur le lieu de travail, décliné en France en 2010

2008 - Rapport remis au ministre du travail de P. NASSE et P. LEGERON sur la détermination, la mesure et le suivi des RPS au travail

Médiatisation de la multiplication des suicides dans plusieurs grandes entreprises : en 2007 au Techno centre de Renault, en 2009 à France Télécom

2010 - Rapport remis au Premier Ministre d'H. LACHMAN, C. LAROSE et M. PENICAUD « Bien-être et efficacité au travail, dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail »

2011 - Rapport remis au ministre du travail « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser » - Collège d'expertise sur le suivi des risques RPS au travail (rapport Michel GOLLAC)

22 octobre 2013 - Accord-cadre national sur la prévention des RPS dans les trois versants de la fonction publique, signé par huit organisations syndicales et l'ensemble des employeurs des trois versants de la fonction publique

Le rapport GOLLAC de 2011 précité a fait consensus. Il définit les RPS comme : « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ».

Les facteurs générateurs de RPS font l'objet depuis ce rapport, d'une classification reconnue en six catégories :

- les exigences excessives du travail,
- la charge émotionnelle liée au travail,
- le manque d'autonomie et de marges de manœuvre,
- la déficience des rapports sociaux et relations de travail,
- les conflits de valeur,
- l'insécurité des emplois et des carrières.

C'est cette grille d'analyse qui est utilisée dans le cadre de la présente étude.

- **La construction progressive d'un cadre réglementaire, conventionnel et jurisprudentiel pour protéger des RPS**

L'obligation de prévenir les RPS s'inscrit dans l'obligation générale qui s'impose à l'employeur de protéger « *la santé physique et mentale des travailleurs* ». Dès 2002, la

Cour de Cassation a considéré que l'obligation de sécurité de l'employeur était une *obligation de résultat* dont le manquement constitue une faute inexcusable.

La loi, en particulier les articles L 4121-1 et L 4121-2 du code du travail, définissent cette obligation générale de sécurité à l'égard des agents. Ces textes évoquent notamment la nécessité de planifier la prévention des risques liés au harcèlement moral, au harcèlement sexuel et autres agissements sexistes.

La réglementation et la jurisprudence se sont enrichies ces dernières années de plusieurs notions qui participent de la définition et de la prévention des RPS : création de la notion d'agissements sexistes (en 2015) ; facilitation de la preuve du harcèlement moral pour le salarié s'estimant victime⁴ ; rallongement à 6 ans de la prescription en cas de harcèlement sexuel⁵, création de l'infraction pénale d'outrage sexiste (en 2018).

Pour la fonction publique territoriale, le décret du 10 juin 1985 précise que « *les autorités territoriales sont chargées de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité* ».

La question des RPS a été prise en compte dans le secteur public avec quelque retard par rapport au secteur privé.

En 2009, un accord national⁶ sur la santé au travail comportait plusieurs volets relatifs à la connaissance et à la prévention des RPS.

C'est cependant l'accord national en date du 22 octobre 2013 qui a spécifiquement concerné la prévention des RPS dans la fonction publique. Il s'agit désormais pour les employeurs publics d'aller au-delà des dispositions du code du travail en s'engageant notamment « *à mener des politiques contribuant à supprimer ou, à défaut, à réduire les tensions au travail et les exigences émotionnelles qui pèsent sur les agents et à redonner plus d'autonomie et de marge de manœuvre aux agents et notamment aux cadres* ».

La circulaire du ministre de la décentralisation et de la fonction publique du 25 juillet 2014 a ensuite décrit les modalités de déclinaison de cet accord dans la fonction publique territoriale et donc à Paris.

La prévention des RPS dans la fonction publique en 2016 - Étude DARES

La prévention des risques psychosociaux (RPS) se renforce dans les trois versants de la fonction publique entre 2013 et 2016.

Ainsi, 95% des établissements publics hospitaliers ont réalisé une action de prévention contre les RPS en 2016, ils étaient 80% à l'avoir fait en 2013. 59% des établissements de la fonction publique territoriale l'ont fait en 2016, contre 42% en 2013 et 54% des établissements de la fonction publique d'État en 2016, contre 46% en 2013.

Les mesures prises peuvent être d'ordre individuel (procédures de signalement de salariés en situation de risque, assistance confidentielle aux salariés...), ou collectif (mise en œuvre de procédures de résolution des conflits, modification de l'organisation du travail) ou encore consister en des formations à la prévention des RPS pour salariés et managers.

Source : Étude DARES RESULTATS - ministère du travail n° 29 de juin 2019.

⁴ Loi n° 16-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

⁵ Loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté.

⁶ Accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique du 20 novembre 2009.

▪ **La prise en considération des RPS par la collectivité parisienne dès 2012**

L'accord-cadre parisien sur la santé et la sécurité au travail signé le 2 février 2012 avec quatre organisations syndicales, a retenu la prévention des RPS comme une des priorités de la politique de santé et de sécurité au travail.

C'est véritablement en 2015, et en application de la réglementation nationale de 2013 précitée, qu'une réflexion systématique sur la prévention des RPS débute dans les directions. Elle se prolonge aujourd'hui encore.

La présente étude décrit les différentes étapes de l'élaboration de la prévention des RPS au sein de la collectivité, qu'il s'agisse des divers dispositifs de prévention primaire, secondaire et tertiaire progressivement mis en place, de la promotion régulière auprès des agents de valeurs inclusives ou de l'attention particulière portée à l'organisation de leur travail et cadre de travail.

▪ **Méthodologie de l'étude**

La prévention des RPS passe par des actions et outils nombreux pouvant être classés, comme le précise le tableau ci-dessous, en prévention primaire, secondaire et tertiaire⁷.

Les diverses démarches engagées par la collectivité seront abordées selon ces trois axes.

Tableau 1 : Les trois niveaux de prévention des RPS

	Démarche et objectifs	Exemples d'actions
La prévention primaire	contrôle ou élimination des facteurs de RPS par une démarche d'anticipation et de construction de stratégies collectives modifiant l'organisation du travail - logique de prévention	professionnalisation du réseau RH, formation à l'accueil des usagers...
La prévention secondaire	amélioration des capacités de l'individu à faire face aux situations de stress, l'agent est outillé pour faire face aux situations de RPS - logique de remédiation	actions de formation, sensibilisation, d'appui aux encadrants de proximité...
La prévention tertiaire	traitement des affections liées au stress, suivi et réhabilitation des individus - logique de réparation	actions de soutien aux individus fragilisés par une situation de travail dégradée, soutien psychologique...

Pour la réalisation de cette étude, un questionnaire détaillé a été adressé aux SRH/BPRP de quatorze directions⁸, lesquelles représentent près de 93% des effectifs de la collectivité⁹ et la quasi-totalité des métiers exercés par les agents. Deux d'entre elles ont été retenues, la DSIN et la DLH, car elles ne disposent pas d'un service de prévention des risques professionnels, c'est le Service des politiques de prévention (SPP) de la DRH qui assure cette fonction pour elles.

⁷ Classification Murphy 2008.

⁸ DAC, DFPE, DASCO, DJS, DPE, DDCT, DASES, DCPA, DEVE, DPSP, DVD, DILT, DSIN et DLH.

⁹ Soit 48 810 agents, selon les effectifs au bilan social 2018.

Les réponses des directions au questionnaire permettent de disposer d'une vision assez précise et exhaustive de la prévention des RPS au sein des services.

Compte tenu de la diversité de l'organisation des activités des directions, des métiers des agents et de leurs conditions de travail, plusieurs visites ont eu lieu en direction¹⁰ qui ont été l'occasion de rencontrer l'encadrement en charge de ces questions (directeur, directeur adjoint, sous-directeur, chef de BPRP, chef de SRH...).

Cette démarche a été complétée par l'exploitation des documents présentés en CHSCT (central et de direction) et par la lecture des procès-verbaux de ces instances.

Plusieurs rencontres ont également eu lieu avec les services de la DRH se trouvant au cœur de la problématique et en particulier : le service des politiques de prévention (SPP), le service d'accompagnement et de médiation (SAM), la mission handicap, la mission égalité femmes/hommes et lutte contre les discriminations, la mission management et le bureau de la formation. Elles ont été complétées par une interview téléphonique de la mission inspection santé, sécurité au travail (MISST).

Des réunions bilatérales ont permis d'échanger sur la question des RPS avec les organisations syndicales représentatives des personnels ayant répondu à nos sollicitations.

Enfin, à l'issue de la lecture des rapports nationaux précités ayant fait autorité sur ces sujets, la mission a rencontré la direction générale de l'administration et de la fonction publique.

- **Plan du rapport**

Le rapport s'organise en deux parties.

La première partie présente la façon dont la cartographie des RPS a été progressivement élaborée au sein de la collectivité. Elle détaille le travail de diagnostic réalisé dans les directions, qui a conduit à une réelle sensibilisation sur le sujet et à l'élaboration des différents plans de prévention : plan transversal de la DRH et plans dans les directions.

La seconde partie de l'étude décrit la diversité des acteurs, outils et démarches mis à disposition des directions pour prévenir et traiter les RPS. Elle évoque enfin les évolutions plus récentes qui, tout en contribuant à la prévention des RPS, tendent davantage au bien-être et à la qualité de vie au travail.

¹⁰ DAC, DJS, DSIN, DILT, DASES, DPSP, ainsi qu'une réunion par visioconférence avec la DFPE.

1. L'ÉLABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RPS AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

« Travailler sur les risques psychosociaux consiste aussi à faire évoluer les mentalités et s'inscrit dans le temps long » (interlocuteur DASES)

La cartographie des RPS au sein de la collectivité a ainsi résulté d'une prise de conscience se construisant progressivement et en particulier à travers une démarche systématique engagée en 2015.

1.1. Une méthode pour identifier et prévenir les RPS

1.1.1. Le cadre de la démarche adoptée par la collectivité

* En 2014, une circulaire du Premier Ministre¹¹ a posé les grands principes de mise en œuvre de l'accord cadre national précité du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des RPS dans les trois versants de la fonction publique.

La déclinaison de cette politique volontariste requiert que chaque employeur public réalise au plus près du terrain, un **diagnostic partagé** des facteurs de RPS. Une démarche participative est souhaitée, qui associe les agents et leurs représentants. Ce diagnostic doit être intégré au document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). Un **plan d'actions de prévention des RPS** doit ensuite être élaboré. Il est prévu que les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) soient associés à chaque étape de ce travail. La réussite de ces démarches est conditionnée à la mobilisation de tous les agents et à la qualité du dialogue social.

C'est ensuite une circulaire de la ministre en charge de la fonction publique territoriale¹² qui a précisé le dispositif requis, tout en laissant à chaque employeur territorial la responsabilité d'en organiser la mise en œuvre : au niveau du calendrier, de la définition des modalités de suivi, de la communication, de l'accompagnement des services et de la diffusion d'outils.

Un volet RPS doit être inclus dans le bilan annuel de la santé, de la sécurité et des conditions de travail des agents. Quatre indicateurs doivent impérativement être suivis au sein de chaque collectivité : le taux d'absentéisme pour raison de santé, le taux de rotation des agents, le taux de visite sur demande au médecin de prévention et le taux de violences sur agents.

Un guide d'appui méthodologique¹³, réalisé avec les organisations syndicales, a été produit par la direction générale de l'administration et de la fonction publique afin d'aider les acteurs opérationnels à mener à bien ces travaux. Au sein de la collectivité parisienne, les directions l'ont effectivement utilisé.

* Ce sont ces préconisations nationales qui ont été mises en œuvre à Paris. Elles ont relancé une démarche qui, sur les RPS, se mettait timidement en place de manière effective à la suite de l'**accord cadre Santé et sécurité au travail signé en 2012 au sein de la collectivité**.

¹¹ Circulaire du 20 mars 2014.

¹² Circulaire du 25 juillet 2014.

¹³ Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique de 2014.

L'accord parisien avait en effet prévu, avec un temps d'avance sur l'État, un axe de travail sur la « *prévention des risques psychosociaux* » concrétisé par une fiche action « *réduire le risque et accompagner les agents* ».

Sur le fondement de ces dispositions, des formations ont progressivement été mises en place et une **ligne directrice RPS** conçue comme un ensemble d'outils opérationnels a été diffusée au sein de la collectivité, au printemps 2013. Par ailleurs, le renforcement du réseau des acteurs de la prévention des risques professionnels a alors été entrepris.

* C'est réellement en 2015 sur la base des instructions nationales précitées, qu'une **démarche systématique et ambitieuse** d'élaboration dans chaque direction, d'un diagnostic RPS, puis d'un plan d'actions de prévention a été lancée. L'aiguillon des contraintes règlementaires et nationales a conduit à agir concrètement.

Le CHSCT central du 16 juin 2015 a officialisé le lancement de ces travaux à la Ville. Il s'agissait alors également de répondre à une forte attente des partenaires sociaux.

Les principes retenus pour la réalisation des diagnostics et des plans de prévention sont :

- l'information et la participation effective des agents concernés ;
- la concertation avec les représentants des personnels et la consultation des CHSCT¹⁴ à chaque étape ;
- la formation des acteurs de la prévention à la problématique des RPS ;
- la formalisation des facteurs de RPS dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) ;
- la mise en place d'indicateurs de suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des plans de prévention dans le bilan annuel santé, sécurité au travail présenté en CHSCT.

1.1.2. La diversité des intervenants

Si la collectivité, en tant qu'employeur, pilote et coordonne la démarche de prévention des RPS, ce sujet concerne chacun des agents comme leurs représentants.

1.1.2.1. Un portage partagé

Sous réserve du respect des principes rappelés ci-dessus, chaque collectivité territoriale peut décliner la démarche de prévention des RPS à sa manière.

- Le pilotage

Au sein de la collectivité parisienne, avec l'appui du secrétariat général, c'est la direction des ressources humaines (DRH) et en particulier le bureau de prévention des risques professionnels (BPRP) devenu en 2016 **Service des politiques de prévention (SPP)**, qui a impulsé et suivi l'élaboration des diagnostics et des plans de prévention des RPS dans les directions.

Ce service a en effet pour mission de renforcer le pilotage par la DRH de la prévention des risques professionnels au sein de la collectivité et d'animer le réseau des BPRP¹⁵ des directions. Il réunit une dizaine de fois par an ce réseau, composé des chefs des bureaux de prévention, de la Mission inspection, santé et sécurité au travail (MISST) et de la

¹⁴ Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

¹⁵ Bureaux de prévention des risques professionnels (BPRP).

médecine préventive. Au cours des années 2017 et 2018, la question des RPS a été évoquée, sous différents angles, dans la moitié de ces réunions environ.

Depuis 2016, les attributions du SPP ont été étendues à la gestion du CHSCT central dont il prépare les travaux et ceux de ses commissions. C'est lui qui, chaque année, présente en CHSCT une synthèse de l'avancée des démarches de prévention dans l'ensemble des directions. Il suit donc le déploiement au sein de la collectivité de la démarche diagnostic/plan de prévention/bilan concernant les RPS et présente en CHSCT des points réguliers sur leur état d'avancement.

- La multiplicité des acteurs

Cette démarche sur les RPS a pu poser en 2015 des difficultés à certaines directions, tout d'abord par manque de maturité des connaissances sur un sujet nouveau et complexe, mais aussi en raison de l'insuffisance de ressources internes nécessaires pour réaliser diagnostic et plan de prévention.

Cela explique sans doute, en partie, certains retards et défaillances constatés dans la réalisation des plans de prévention des RPS (cf. 1.3.2).

Les services des directions en charge de la prévention des risques professionnels sont très diversement dimensionnés et organisés. Le volume des effectifs de chaque direction, la diversité des métiers, comme la réalité des situations en termes de santé au travail, nécessitent des équipes de prévention des risques plus ou moins étoffées. Ainsi, les 12 directions aux effectifs les plus importants sont dotées de leur propre BPRP¹⁶, lorsque pour 11 directions et services¹⁷, c'est le SPP de la DRH qui assure cette fonction.

Cet important travail sur les RPS a essentiellement été piloté par les **bureaux de prévention des risques professionnels (BPRP) et/ou les services des ressources humaines (SRH)**. La DPE, la DDCT et la DASES en particulier affirment le rôle essentiel de leur BPRP à cet égard.

La DRH s'est aussi engagée à venir en appui des directions qui souhaitent un soutien méthodologique. Elle a ainsi participé au besoin à leurs travaux, en permettant l'intervention **d'ergonomes ou de psychologues du travail du Service d'accompagnement et de médiation (SAM)**. Cela a notamment été le cas pour la DPSP et la DILT. Le SPP est aussi intervenu auprès des directions ne disposant pas d'un BPRP. Enfin, le réseau des conseillers de prévention et assistants de prévention a pu s'associer aux réflexions menées au sein de certaines directions (DLH, DILT, DPE notamment le mentionnent).

Depuis 2015, la très grande majorité des directions interrogées, à l'exception de la DPE, la DILT et la DSIN, a eu recours à une ou plusieurs **prestations d'assistance externe pour l'élaboration de pré-diagnostic et diagnostics**. Parfois, ces prestataires ont également réalisé diverses interventions spécifiques : formations sur les RPS, présentation de la démarche aux agents dans le cadre de conférences... Ils ont dans certains cas assuré le suivi de toute la démarche, du diagnostic à l'élaboration du plan de prévention des RPS.

En réponse à un vrai besoin d'appui et pour éviter la multiplication de petits marchés en directions, la DRH a mis en place via le SPP, en janvier 2019, un nouveau marché de prestations transverses afin de poursuivre les démarches améliorant la prévention des RPS.

¹⁶ Il s'agit de la DFPE, DAC, DASCO, DASES, DJS, DVD, DDCT, DEVE, DPE, DILT, DCPA, DPSP.

¹⁷ Il s'agit du cabinet de la Maire, du Secrétariat général, de la DAJ, de l'Inspection générale, de la DICOM, de la DLH, de la DFA, de la DU, de la DAE, de la DSIN et de la DRH elle-même, soit environ 6% des effectifs de la collectivité.

Il est destiné à augmenter la capacité d'intervention de ressources expertes dans ces domaines.

Ce marché est plus précisément un accord cadre divisé en 3 lots permettant :

- la réalisation de diagnostics pour évaluer ou réévaluer les RPS et/ou élaborer un plan d'actions (lot 1),
- l'évaluation de l'impact des évolutions des situations de travail en lien avec les projets organisationnels ou techniques (lot 2),
- l'élaboration de diagnostics de situations troublées et l'accompagnement dans la recherche d'améliorations (lot 3).

En 2019, quatre directions l'ont mobilisé : DFPE (élaboration de diagnostics), DDCT (accompagnement de la mise en place d'un projet de service et diagnostic d'une situation problématique accompagné de recherche de solutions), DEVE et DASCO (interventions dans deux services pour recherche de solutions d'amélioration).

1.1.2.2. La nécessaire appropriation du sujet par les agents et les encadrants

L'article L. 4122-1 du code du travail indique qu'« *il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail.* »

L'agent peut être victime de RPS, mais il peut également en être à l'origine. Le chef de service ou l'encadrant est responsable car les RPS se développent au niveau de l'unité de travail et de façon collective. L'encadrant doit participer à la prévention mais il peut aussi être lui-même exposé aux RPS. La prévention est donc l'affaire de tous, agents et encadrants.

Aussi, l'accord cadre national de 2013 précise que la prévention des RPS « *implique que les agents soient effectivement associés à cette démarche sur leur lieu de travail comme au travers de leurs représentants* ». Ils sont les mieux à même de connaître les causes des RPS, de définir les mesures de prévention et de s'approprier les préconisations.

La déclinaison de la démarche au sein de la collectivité a largement fait participer les agents et les encadrants, même si les modalités de l'organisation de leur information et de leur expression ont été variables, car définies au niveau de chaque direction et ayant pu utiliser des vecteurs différents (cf. 1.2.2).

Certaines directions comme la DPSP indiquent que la démarche a été bien accueillie par les agents, lorsque d'autres ont rencontré quelque défiance et parfois une faible participation des agents à certains ateliers ou entretiens collectifs (DVD, DAC). La DASES signale que les encadrants ont pu alors exprimer des craintes à l'égard d'une démarche susceptible de leur renvoyer un mode de management insatisfaisant et de susciter une forme de culpabilisation. Elle a aussi constaté de fortes attentes de l'ensemble du corps social de la direction en matière de prévention des RPS.

Par ailleurs, des campagnes de formation ont été lancées via l'offre du catalogue de la DRH. Elles ont surtout concerné les encadrants et en particulier les nouveaux encadrants, ainsi que les professionnels intervenant directement sur ces problématiques (cf. 2.1.1).

1.1.2.3. La participation des organisations syndicales représentatives

L'information des organisations syndicales représentatives des personnels s'agissant des RPS, passe par la consultation et le dialogue attendus dans le cadre des instances réglementaires. Les instances ici considérées sont le CHSCT central et les CHSCT des

directions qui doivent être au cœur des démarches d'identification et de prévention des risques professionnels et en particulier des RPS.

On peut estimer que les représentants des personnels ont bien joué un rôle majeur à Paris notamment par la co-construction des diagnostics et plans de prévention.

Afin de partager une connaissance des RPS et des moyens de les prévenir et de faciliter l'implication des représentants du personnel dans cette démarche, une formation de deux jours sur la question des RPS a été réalisée prioritairement et dans l'ensemble des directions, à destination a minima de tous les membres du CHSCT de direction.

Par ailleurs, au niveau central comme dans les directions, des groupes de travail issus des CHSCT ont été mis en place qui se réunissent régulièrement depuis. Il s'agit, selon les directions, de « **comité RPS** », « comité technique de prévention des RPS » ou « commission organisation et conditions de travail ». Ces comités répondent à la nécessaire participation des partenaires sociaux.

Leur composition est variable selon les directions. Outre les représentants des personnels, ils rassemblent des compétences diverses sur le sujet : agents des BPRP (notamment conseillers de prévention des risques professionnels) et des SRH, médecins de prévention, représentants des organisations syndicales siégeant en CHSCT. L'approche pluridisciplinaire est un des facteurs de réussite de la démarche.

Les comités RPS ont : élaboré des pré-diagnostics en rassemblant des données et outils de méthode, sollicité des professionnels de la DRH, organisé le déroulement de la démarche au sein des directions et assuré, jusqu'à aujourd'hui, son suivi. La commission «organisation et conditions de travail» du CHSCT central s'est par exemple réunie 5 fois en 2018 et 3 fois en 2019.

Conformément à la réglementation, le diagnostic et le plan de prévention des RPS de la direction doivent être présentés en CHSCT, de même que le bilan annuel de la santé, de la sécurité et des conditions de travail des agents.

De fait, le calendrier de consultation de ces instances témoigne de l'état d'avancement de la démarche dans chaque direction. Il marque la réalisation effective du diagnostic et du plan de prévention des RPS.

Il convient d'être vigilant à l'avenir sur le rôle, quant aux RPS, des futurs « comités sociaux »¹⁸ créés par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

1.2. Un long travail de diagnostic pour une meilleure connaissance des RPS

La prévention des RPS implique l'identification préalable des différents facteurs de RPS. La collectivité commence à s'interroger sur ces questions dès 2010 en réalisant plusieurs enquêtes auprès des agents. À partir de 2015, les directions sont invitées à réaliser un diagnostic des RPS au sein de leurs services. Ce travail s'échelonne sur plusieurs années mais au bout du compte, il a permis la sensibilisation de tous.

¹⁸ Fusion des comités techniques (CT) et CHSCT. Ces comités sociaux doivent en effet connaître des questions relatives au fonctionnement et à l'organisation des services, à l'égalité professionnelle, à l'amélioration des conditions de travail et au respect des prescriptions légales y afférentes, par exemple concernant le télétravail, les enjeux liés à la déconnexion et aux dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques.

1.2.1. Des enquêtes en amont interrogeant les agents sur leurs conditions de travail

Ces enquêtes constituent un bon outil pour une première approche des RPS.

1.2.1.1. L'enquête INED¹⁹

Entre 2010 et 2012, la collectivité accepte que l'INED réalise une étude auprès d'un échantillon de 10 000 agents, représentatif de la composition de la collectivité. Cette enquête intitulée « *Égalité professionnelle et perception des discriminations* » visait à analyser les parcours professionnels des agents de la Ville en fonction de leur sexe, âge, et origine ainsi que leur perception des discriminations. Le questionnaire a obtenu 58% de réponses.

S'il n'est pas utile de tout détailler ici, quelques résultats produits par cette enquête peuvent néanmoins être produits présentant un intérêt pour cette étude²⁰.

18% des répondants ont estimé que des discriminations et traitements défavorables en raison de l'origine n'existaient pas au sein de la collectivité ; 44% ont indiqué qu'ils pouvaient se produire et 38% ne se sont pas prononcés.

S'agissant de la perception de discriminations rapportées à des situations concrètes, l'âge et l'état de santé se détachent comme principaux motifs de discrimination potentielle, viennent ensuite le sexe, l'origine et la couleur de peau.

Quant à avoir été témoin d'une discrimination ou d'un traitement défavorable, 39% des enquêtés l'affirment.

Enfin, 29% des répondants indiquent alors avoir vécu au moins une discrimination.

Cette enquête s'est également intéressée aux « insultes, propos ou attitudes négatives » dont les agents peuvent être la cible et qui traduisent un climat de tension sur le lieu de travail et des conditions de travail dégradées.

Un quart des répondants dit avoir fait l'expérience d'attitudes hostiles de la part de collègues (cités pour 51% des cas), d'un responsable hiérarchique (cités pour 37% des cas) ou des usagers.

Les agents, témoins ou cibles de discriminations, en parlent en très grande majorité à leurs collègues et familles. Seulement 15% sollicitent un syndicat et ce n'est qu'à la marge que des instances spécifiques liées aux discriminations ou questions d'égalité, internes ou externes à la Ville, sont saisies.

Cet exercice qui a mis à contribution les services ressources humaines des directions, a permis à la collectivité de mieux appréhender le ressenti des discriminations par les agents et en particulier les femmes, les jeunes et les agents ayant un rapport avec les migrations sur deux générations.

Il a notamment débouché sur un travail avec les organisations syndicales aboutissant à la signature en 2013 d'un accord cadre « *Âges et générations* ». Parmi les engagements de cet accord figurait notamment le développement du management intergénérationnel qui visait à mettre en œuvre des actions concrètes pour agir sur les représentations, en particulier via des supports de communication interne, à former les encadrants et à bâtir une identité collective favorisant la cohésion des équipes.

¹⁹ Institut national d'études démographiques.

²⁰ Données issues de la synthèse de l'enquête *Égalité professionnelle et perception des discriminations* Mireille EBERHARD et Patrick SIMON - juin 2012.

1.2.1.2. Les enquêtes « Paris et moi » de 2012 et 2015

La collectivité conduit ensuite deux enquêtes, à trois ans d'intervalle, afin d'interroger l'ensemble des agents sur leur satisfaction professionnelle, leur motivation au travail, le management et le fonctionnement interne, leur niveau d'information, la reconnaissance et les évolutions de carrière. Les résultats obtenus ont été comparés par IPSOS à ceux d'un panel de référence de la fonction publique.

Si les questions posées ne portaient pas directement sur les RPS, plusieurs d'entre elles abordaient l'ambiance et le stress au travail.

En 2012, la **première consultation** a obtenu un taux de 43% de réponses, soit plus de 21 700 questionnaires complétés. Les résultats sont globalement positifs et comparables à la « norme » fonction publique s'agissant de l'autonomie, du contenu et de l'ambiance de travail.

Les questions de stress, santé et sécurité au travail ne semblent pas problématiques même si des écarts importants apparaissent entre les directions. Une forte attente de reconnaissance, sous toutes ses formes, émerge. Enfin, la question du harcèlement ressort en filigrane sur plusieurs thématiques et les verbatim font aussi état de « *trop de pression, de harcèlement de la hiérarchie, trop de menaces, de harcèlement y compris sexuel, abus de pouvoir et autoritarisme de la hiérarchie...* ». Les agents s'estimant victimes sont essentiellement des non-encadrants, des femmes et des agents de catégorie C.

Cette enquête est renouvelée en 2015 sur la base d'un questionnaire complété et recomposé autour de questions portant sur la satisfaction globale au travail, les relations avec manager et équipe (dont une question sur le niveau de stress lié au travail), la formation et les perspectives d'évolution et la perception des priorités de la Ville. Le taux de réponse est de 24%, soit plus de 13 600 répondants.

Les réponses des agents expriment des relations de travail très satisfaisantes avec les collègues (88%) et fluides avec la hiérarchie (76%). Cependant, sur la question relative à l'évaluation du niveau de stress lié au travail sur une échelle allant de 1 à 10, les répondants se positionnent à un niveau de stress élevé (31%) ou très élevé (12%), un résultat en légère augmentation par rapport à l'enquête de 2012.

En l'absence de baromètre social au niveau de la collectivité, ces enquêtes successives, bien que comportant une part de subjectivité, permettent de disposer d'éléments de ressenti des agents sur leurs conditions d'emploi et leurs relations de travail. Ce type de démarche reste pour la collectivité un moyen privilégié de mesure du ressenti des agents à l'égard de leur contexte de travail (cf. 2.2.1.2 nouvelle enquête réalisée avec l'IFOP fin 2019).

1.2.2. Des méthodes de diagnostic différentes pour chaque direction

L'étape de la réalisation des diagnostics est primordiale car c'est sur elle que prendront appui les actions de prévention. Le diagnostic permet d'identifier les facteurs de risques psychosociaux et d'en évaluer le niveau. Cette étape mobilise les agents et les sensibilise à la problématique des RPS en identifiant signaux d'alerte et problèmes.

Au-delà des exigences règlementaires, la façon dont chaque direction de la collectivité a porté la démarche d'identification des RPS est variable et étroitement liée à son histoire et au contexte dans lequel son action s'inscrit.

Les diagnostics ont été réalisés, selon les directions, entre 2015 et 2018. Seule la DFPE n'a pas encore de diagnostic, bien qu'une analyse ait été réalisée sur plusieurs établissements, structures ou services en 2017 puis en 2019. Sur cette base, la DFPE est actuellement en train de finaliser un diagnostic d'ensemble qui sera présenté en comité RPS puis en CHSCT de direction d'ici la fin de l'année 2020.

Dans sa réponse du 4 septembre 2020 au rapport provisoire, la DFPE confirme que, si elle « ne dispose pas à ce jour de diagnostic ni de plan d'actions finalisés (...), la démarche est engagée depuis 2016 et proche d'aboutir (...).

La DFPE a créé dès 2016 un comité RPS et a fait réaliser plusieurs diagnostics (...). Le souhait des représentants du personnel de voir la démarche portée exclusivement par un prestataire extérieur, et celle de la Ville de Paris de disposer d'un marché transverse, en 3 lots, sur les RPS, ont retardé la présentation d'un diagnostic et d'un plan d'actions en CHSCT. La DFPE a, néanmoins, engagé depuis 2016 de nombreuses mesures avec un objectif de qualité de vie au travail : recrutement d'un référent en charge de la prévention de l'absence et de la QVT, programme « nudge » dans les EAPE (...), information régulière sur le SAM et incitation des encadrants à le mobiliser, etc. (...).

Le comité RPS a repris un rythme de réunions régulières à compter de septembre 2018 après la notification du marché transverse (...). Le comité se réunit environ toutes les 6 semaines. Après la désignation du prestataire du marché Ville porté par la DRH, des diagnostics complémentaires ont été réalisés, des focus groupes ont été réunis par le prestataire et un diagnostic a été établi, partagé avec les membres du comité RPS le 4 février 2020 puis avec l'ensemble des mandats CHSCT le 8 juillet 2020.

La période de confinement a conduit (la DFPE) à revoir le calendrier (...). Le comité RPS a validé le fait que (la direction) présente (rait) concomitamment le diagnostic et le plan d'actions lors d'un CHSCT à l'automne. Trois journées de travail sur le plan d'actions sont programmées les 24, 28 et 29 septembre 2020, si la situation sanitaire le permet, pour faire réfléchir les représentants de différents métiers sur les pistes de prévention des RPS ».

- Des travaux préalables

Avant d'aborder ce sujet, nouveau et complexe pour les directions, plusieurs d'entre elles, notamment DPE, DILT, DASES, DSIN, DASCO et DLH, ont procédé à des **pré-diagnostics**. Pour cela, elles ont rassemblé des indicateurs existants (indicateurs de santé au travail, données sociales...), les ont croisés avec des indicateurs nationaux, ont analysé les résultats des enquêtes « Paris et moi » précitées (éléments de perception ou de vécu des agents) et les procès-verbaux des CHSCT...

L'information de l'ensemble des agents sur le lancement de la démarche est susceptible de favoriser leur adhésion. Ses modalités ont cependant pu varier selon les directions. Dans certains cas elle a été large et adressée par mël, flash info, lettre interne, page intranet (DAC, DPE, DASCO, DPSP, DSIN, DASES). D'autres directions ont choisi d'informer plus particulièrement les encadrants (DILT, DFPE) ou d'organiser des conférences de sensibilisation (DJS, DILT) ou encore des réunions d'échange dans les établissements (DASCO).

- Des approches différentes

Plusieurs directions ont produit une cartographie des RPS pour l'ensemble de la direction et élaboré un diagnostic global. Tel est le cas de la DASES, la DSIN, la DCPA et la DVD.

D'autres directions ont procédé à des choix préalables en ciblant certains métiers et/ou certains sites : la DASCO (8 métiers cibles et 3 sites), la DEVE (un atelier de jardinage et les UGD du SRH), la DLH (un service cible) ou la DPSP (plusieurs métiers).

La DPE a réalisé un diagnostic en se penchant sur chacun des métiers représentés en son sein.

La DDTC a réalisé à la fois un diagnostic global et un diagnostic spécifique à certains services en son sein.

Plus rarement, la démarche de diagnostic s'est inscrite d'emblée dans un projet structurant de réorganisation de la direction ; ce fut le cas à la DJS lors de sa réorganisation territoriale débutée en 2015.

De même, la DPSP, fortement impactée par l'arrivée de nouveaux agents en son sein à la faveur de réformes successives, a élaboré son diagnostic depuis 2016 en plusieurs étapes.

La construction des diagnostics s'est souvent appuyée sur des questionnaires²¹ en direction des agents, mais également sur des entretiens individuels et/ou collectifs, des réunions d'échange de pratiques et des observations directes du travail.

- Les indicateurs de suivi retenus par les directions

La circulaire de 2014 demandait que soient suivis quatre indicateurs : taux d'absentéisme pour raisons de santé, taux de rotation des agents, taux de visite sur demande au médecin de prévention et taux de violences sur agent.

Parmi les 14 directions interrogées, seules la DASES et la DPE indiquent suivre chaque année les quatre indicateurs précités.

La majorité des directions a identifié et retenu des indicateurs qui ne sont pas toujours ceux préconisés en considérant que d'autres avaient plus de sens pour elles.

Six directions parmi celles interrogées s'intéressent au taux de rotation des agents. Le taux de violences sur agent n'est pas toujours suivi et lorsqu'il l'est, il n'est pas pris en compte partout de la même manière. Ainsi, pour plusieurs directions, il est suivi via les fiches ESPRI et pour la DPSP, c'est le nombre d'accidents de service dus aux agressions qui est considéré. La DEVE déclare suivre 10 indicateurs au total, dont le nombre d'accidents du travail, le taux de demandes d'aménagement de postes, le nombre de sanctions disciplinaires... Enfin, la DASCOS indique n'avoir pas mis en place le suivi de ces indicateurs, à l'exception de celui des visites médicales sur demande.

Un baromètre des RPS au sein de la collectivité devrait être mis en place s'appuyant sur des indicateurs partagés.

Recommandation 1 : Dans le cadre de son rôle de pilotage, le SPP de la DRH doit conduire une réflexion en collaboration avec les directions, pour définir les indicateurs annuels pertinents sur les RPS, communs à toutes les directions et susceptibles d'un suivi en CHSCT central.

Dans sa réponse du 4 septembre 2020 au rapport provisoire, la DFPE juge opportun d'élaborer ces indicateurs transversaux mais souligne que « *cela ne doit pas empêcher chaque direction de disposer d'indicateurs spécifiques, qu'il est important que les BPRP puissent partager (sorte de « boîte à outils »)* ».

Dans sa réponse du 21 septembre au rapport provisoire, la DRH précise que « *Au-delà des 4 indicateurs nationaux et à la demande des organisations syndicales, un indicateur relatif au recensement des situations faisant l'objet d'un signalement, d'un droit de retrait ou d'un droit d'alerte a été mis en œuvre en 2018. Le travail mené a permis de définir de manière concertée la procédure ad hoc et d'assurer dès l'année 2017 un bilan des signalements. Enfin, à la demande des membres du CHSCT central lors de la séance du 30*

²¹ Le taux de réponse aux questionnaires a été variable : 26% à la DAC, 34% à la DASES, 47% à la DDCT et 62% à la DILT.

novembre 2019, un nouvel indicateur de suivi relatif au recensement des enquêtes CHSCT ayant un lien avec la thématique des RPS, a été adopté ».

Dans sa réponse du 4 septembre au rapport provisoire, la DSIN précise que « l'élaboration des indicateurs annuels de suivi (...) pourrait résulter d'éditions intégrées dans PREVENTIEL ».

La restitution des résultats du diagnostic RPS à l'ensemble des agents et aux instances de dialogue social est nécessaire. Tous ont en effet contribué à la réalisation du diagnostic et seront ensuite acteurs des mesures de prévention qui en résultent.

La présentation des diagnostics aux CHSCT des directions s'est échelonnée sur 2016 (DSIN, DASES, DILT, DLH, DPE, DPSP), 2017 (DEVE, DAC, DVD, DCPA) et 2018 (DASCO, DDCT).

La communication des diagnostics aux agents a été moins systématique. Citons la DAC qui a diffusé les résultats du diagnostic via la messagerie des agents et l'intranet de la direction, la DCPA qui a organisé un séminaire des cadres à cet effet, ou encore la DPE qui a recouru pour ce faire et suivant les populations visées, à des séminaires, des affiches ou des écrans d'information dynamiques.

1.2.3. L'analyse du contenu des diagnostics des directions (selon la méthode M. GOLLAC)

L'identification des facteurs de RPS au niveau de chaque direction permet de dépasser une approche générale et théorique, pour s'intéresser aux conditions de travail réelles des agents de la collectivité dans toute leur variété.

Pour établir leur diagnostic, la plupart des directions²² étudiées ont utilisé le cadre de référence formé par les 6 familles de risques issues des travaux du collège d'expertise précité animé par Michel GOLLAC. Ces 6 dimensions de risques, adaptées à la nature et à la diversité des missions et des situations de travail à la Ville de Paris, peuvent fournir un cadre d'analyse homogène commun.

Le choix a été fait dans la synthèse qui suit, de présenter conformément à cette méthode, des exemples significatifs de facteurs de RPS issus des 13 diagnostics examinés.

Afin de préciser l'analyse, cinq de ces facteurs ont été décomposés en sous-catégories recouvrant l'ensemble des problématiques rencontrées à la Ville (cf. tableau 2).

²² Certains diagnostics, DDTC, DPE et DPSP par exemple, sont structurés de manière différente.

Tableau 2 : Décomposition des facteurs de risques « GOLLAC »

Exigences excessives du travail	Complexité du travail
	Intensité du travail
	Temps de travail
Charge émotionnelle liée au travail	Tensions avec les usagers/publics difficiles
	Confrontation à un danger ou à la souffrance d'autrui
	Containtes de posture
Manque d'autonomie et de marges de manœuvre	
Déficiences des rapports sociaux et des relations de travail	Reconnaissance et soutien
	Conflits, tensions, manque d'échange
	Rapports entre les services ou avec des tiers
	Environnement
Conflits de valeurs	Conflits éthiques ou d'objectifs
	Utilité et sens du travail, qualité empêchée
Insécurité des emplois et des carrières	Changements, réorganisations
	Peur au travail, exposition à des dangers

Source : IG, à partir des réponses des directions

La précision et l'exhaustivité des diagnostics diffèrent d'une direction à l'autre. Ceux réalisés à la DAC, à la DDCT et à la DASCO par exemple, abordent de multiples problématiques et analysent dans le détail les nombreux facteurs identifiés, notamment ceux liés aux exigences du travail. Dans d'autres directions, le diagnostic présente un périmètre plus circonscrit (DJS) ou aborde un nombre réduit de problématiques (DCPA).

Ce sont les exemples les plus significatifs de facteurs de RPS apparaissant dans les diagnostics des directions qui sont mentionnés dans les tableaux ci-dessous. Il importe ici de rappeler que **les diagnostics ont, selon les directions, été réalisés en 2016, 2017 ou 2018.** Par conséquent, les facteurs de RPS alors identifiés peuvent avoir évolué sensiblement depuis.

1.2.3.1. Exigences excessives du travail

Les exigences excessives du travail sont, après les rapports sociaux déficients, la famille de risques la plus représentée dans les diagnostics des directions étudiés.

- La complexité du travail :

Elle renvoie parfois au contenu même des missions (DASCO, DVD, DPE, DPSP, DSIN), mais dans la grande majorité des cas, elle se rapporte à l'organisation du travail : complexité organisationnelle, procédures absentes ou insuffisantes (DASCO, DAC, DASES, DVD), morcellement des tâches/travail interrompu (DAC, DSIN, DASCO, DASES), suppléances/glissements de tâches/gestion des nouveaux venus (DASES, DASCO), manque de communication et de coordination entre les services (DASCO, DASES)...

Les conditions matérielles de travail (locaux, matériels, équipements) sont aussi mises en avant car, lorsqu'elles sont insatisfaisantes, elles compliquent la réalisation des missions. Cela apparaît principalement dans les diagnostics des directions comportant de multiples sites déconcentrés (DASCO, DDTC, DAC) et en ce qui concerne la DILT pour les métiers du nettoyage.

- L'intensité du travail :

Ce facteur de RPS s'analyse en termes de volume et charge de travail. Il apparaît dans les diagnostics de la DAC, la DASCO, la DASES, la DDCT, la DPSP, la DCPA, de la DLH et de la DEVE, et concerne assez généralement l'encadrement.

- Le temps de travail :

Les exigences excessives du travail se rapportent aussi au temps et aux rythmes de travail, à la pression exercée par le travail, notamment sur la vie privée, en raison d'horaires ou de rythmes atypiques (DASCO, DEVE, DILT, DPSP), au sentiment de ne pas avoir assez de temps pour faire son travail ou à la difficulté à se déconnecter (DASCO, DDTC, DSIN).

Ces termes peuvent aussi renvoyer aux conditions d'exercice des missions (échéances politiques, pression sur les objectifs, notamment au service du logement de la DLH).

Tableau 3 : Les exigences excessives du travail/diagnostics des directions

Complexité du travail	DASCO	Sentiment de manque de coordination entre de multiples interlocuteurs (REV, ASEM)
	DASES	Tensions sur les procédures internes, notamment en termes d'interdépendance entre services ; charge de travail liée à l'intégration de nouveaux professionnels
	DDCT	Injonctions contradictoires, déconnexion entre ambitions politiques et moyens alloués, manque de priorisation
	DPSP	Complexité de la fonction à l'égard des usagers résultant de la diversité des missions (accueil, sécurité, verbalisation...) ; tâches répétitives ou monotones (AAS Mairies)
	DSIN	Difficultés liées à la gestion de la polyvalence (évolution et morcellement des tâches au SAIP)
	DVD	Dysfonctionnements organisationnels à de nombreux niveaux. Pour certains services : postes d'encadrants comportant des dimensions multiples (technique, managériale mais aussi politique)
Intensité du travail	DAC	Contraintes de rythme croissantes (encadrants, bibliothèques, conservatoires)
	DASES	Rythme de travail intense, activités multiples et fréquemment interrompues, voire épuisement professionnel (travailleurs sociaux)
	DCPA	Sentiment d'une charge de travail élevée, accrue par les réorganisations
Temps de travail	DLH	Implication résolue des agents mais forte pression des exigences municipales (Service du logement et de son financement)
	DDTC	Travail empiétant sur la vie privée, difficulté à se déconnecter (encadrement)
	DEVE	Charge de travail irrégulière (pics annuels d'activité en novembre et surtout mai/juin)
	DILT	Pression générée par la concentration d'opérations sur un calendrier tendu (immobilier)

Source : IG, à partir des réponses des directions

1.2.3.2. Charge émotionnelle liée au travail

Elle concerne avant tout, les agents en contact direct avec le public et les usagers, même si cette caractéristique de leur travail est aussi souvent un motif de satisfaction.

De nombreux métiers exercés au sein de la collectivité sont en effet en contact avec le public, que ce soit au cœur même du métier (accueil, surveillance, périscolaire, social) ou induit par l'activité principale (activité en extérieur comme à la DPE et à la DEVE ou interventions sur sites par la DILT). Ce contact est évoqué comme une source de tensions potentielles plus ou moins fréquentes et d'intensité variable. Cela implique en particulier pour les agents de maîtriser leurs propres émotions.

Dans certains cas, c'est le contact avec la détresse sociale et la souffrance sous toutes ses formes qui est mis en avant comme facteur de RPS. Il est évoqué par plusieurs directions (DASES, DPSP, DLH).

Tableau 4 : Charge émotionnelle/diagnostics des directions

Tensions avec les usagers / publics difficiles	DASCO	Tensions entre parents d'élèves et professionnels (enseignants et équipe d'animation)
	DAC	Régulièrement, échanges conflictuels avec le public (bibliothèques)
	DDCT	Incivilités subies, stress généré par la relation à l'utilisateur
	DEVE	Relations avec des publics parfois difficiles (incivilités, dégradations)
	DPE	Ponctuellement, tensions sur le terrain avec le public et les usagers
	DPSP	Exposition à la violence et aux incivilités du public et des usagers (AAS Jardins, ISVP Polyvalents)
Confrontation à un danger ou à la souffrance d'autrui	DLH	Situations de terrain dégradées voire dangereuses (SADI, STH) Accueil d'un public parfois précaire (SGDL)
	DASES	Réception d'un public en difficulté ou en souffrance
Contraintes de posture	DASCO	Difficultés de posture vis-à-vis des enfants, notamment ceux nécessitant un accompagnement spécifique (AAAS, REV, ASEM)
	DASES	Nécessité de cacher ses émotions, de paraître toujours de bonne humeur

Source : IG, à partir des réponses des directions.

1.2.3.3. Manque d'autonomie et de marges de manœuvre

Une organisation trop centralisatrice, des procédures soumises à des risques juridiques, la proximité de la sphère politique sont des facteurs qui peuvent conduire au ressenti d'une faible autonomie dans le travail. Cela ressort en particulier des diagnostics de la DDCT, la DLH, ou la DVD.

Les diagnostics de la DAC et de la DCPA mentionnent chez certains personnels l'existence du sentiment d'accomplir des tâches « sans valeur ajoutée ».

Les injonctions contradictoires sont elles aussi de nature à altérer l'autonomie. On retrouve ce facteur dans les diagnostics de la DPSP et de la DAC. A la DAC, on peut noter le cas particulier des secrétaires généraux de conservatoires, chez lesquels les injonctions contradictoires perçues sont associées à des contraintes de rythme et une diversité des tâches de plus en plus marquées.

Le manque d'autonomie se traduit en outre par le manque de prise sur son travail, soit en raison de la nature de l'activité, soit du fait de la nécessité de gérer les urgences au détriment de l'anticipation. Cela apparaît dans les diagnostics de la DAC, de la DEVE et de la DVD.

De plus, la DASCO et la DASES pointent comme facteur de perte d'autonomie, les absences par nature imprévisibles des collègues, qui constituent un aléa comportant une incidence significative sur l'organisation du travail des agents présents (notamment en termes de polyvalence subie).

Tableau 5 : Manque d'autonomie et de marges de manœuvre/diagnostics des directions

DASCO	Difficultés de fonctionnement ressenties dans le cas d'absences imprévues ou dans la gestion des remplaçants (AAAS, REV, ASEM, ATC)
DASES	Charge de travail liée aux absences de collègues
DCPA	Sentiment d'accumuler certaines tâches sans valeur ajoutée (nettoyage par exemple)
DILT	Latitude insuffisante (métiers du transport) Sentiment d'un déficit d'écoute sur les suggestions émanant des agents
DDCT	Structure organisationnelle descendante, pas toujours consciente des besoins et contraintes du terrain
DVD	Brigades de voirie : marges de manœuvre limitées sur le terrain (nombreux aléas à gérer, libre-arbitre de plus en plus réduit...) Dépendance forte des process administratifs internes, capacités d'action perçues comme trop limitées (sections territoriales et du boulevard périphérique)

Source : IG, à partir des réponses des directions

1.2.3.4. Déficiência des rapports sociaux et des relations de travail

Cette famille de facteurs de RPS est très largement évoquée par toutes les directions étudiées et selon quatre 4 points de vue.

- Reconnaissance hiérarchique, travail et relations régulés, coopération avec les collègues, soutien social

L'absence de cadres et temps d'échange ou d'une volonté managériale de développer une vision partagée du métier peut engendrer un affaiblissement des relations d'entraide. On retrouve cette problématique dans les diagnostics de la DAC, la DASCO, la DCPA, la DPSP et la DVD qui tous, soulignent un risque lié à l'absence de cap commun, de conception partagée, de synergie entre les services. Il ne reste plus alors qu'une « *addition d'individualités* » ou d'établissements portés par leurs objectifs et visions propres.

L'absence de coopération avec les collègues est également évoquée. Ce facteur de risques a notamment trait au travail isolé que l'on retrouve dans les diagnostics de la DILT et de la DPE.

La notion de soutien social renvoie d'une part à la capacité et à la volonté de la hiérarchie ou de l'organisation de soutenir les agents dans leurs missions et de les aider à faire face aux difficultés. Un nombre significatif de diagnostics aborde ainsi la problématique du manque de soutien de la part de l'encadrement ou d'une communication défailante avec la hiérarchie (DAC, DASCO, DCPA, DDCT, DILT, DVD). D'autre part, cette notion renvoie à des signes de reconnaissance de la part de la hiérarchie ou de la direction, qui apparaissent insuffisants. Tel est le cas pour un nombre significatif de diagnostics comme ceux de la DAC, de la DASCO, de la DASES, de la DDCT, de la DEVE, de la DILT et de la DVD.

- Conflits, tensions, injustices, stress, manque d'échanges au sein des services

La problématique des tensions ou des injustices ressenties au sein des équipes ou avec la hiérarchie apparaît dans les diagnostics de la DEVE, DCPA, DILT, DPE et DPSP, c'est-à-dire

dans des directions majoritairement masculines (à l'exception de la DILT) où le travail, organisé en équipe, donne lieu à des interventions sur le terrain.

- Rapports entre les services ou avec des tiers

Deux directions sont plus particulièrement concernées, dans la mesure où, d'après leurs diagnostics respectifs, cette problématique concerne en leur sein la plus grande partie de l'organisation. Il s'agit d'une part de la DASCO qui déplore un déficit relationnel à la fois en interne (entre les entités et les différents niveaux d'organisation au sein de la direction) et vis-à-vis de l'Éducation nationale ; d'autre part, de la DDCT qui souligne un fort cloisonnement de ses services, un partage insuffisant des pratiques.

- Difficultés résultant des relations avec les usagers, le public, l'environnement

Plusieurs diagnostics évoquent les signes de dénigrement qui peuvent être adressés aux agents par le public ou les usagers mais aussi parfois, les difficultés d'organisation générées par le rapport avec l'utilisateur (DJS, DASES, DEVE, DASCO).

Tableau 6 : Déficience des rapports sociaux et relations de travail/diagnostics des directions

Reconnaissance, soutien des collègues ou de la hiérarchie	DAC	Absence de conception partagée de ce qu'est le métier ; absence de cadres d'échanges ou d'arbitrages ; lien distendu entre services opérationnels et instances centrales
	DASCO	Sentiment d'un manque de retour de la part de l'encadrement (AAAS, ATE), d'un manque d'appui de l'encadrement au quotidien (ASEM), de ne pas être soutenu ni reconnu (ATC)
	DCPA	Manque de reconnaissance (personnels ouvriers et techniques) et de soutien social (adjoints administratifs, ouvriers) et manque d'accompagnement à la cohésion de la part du management
	DDCT	Cloisonnement des services : connaissance mutuelle faible voire quasi inexistante; peu de transversalité et de partage des pratiques Encadrement intermédiaire insuffisamment valorisé et accompagné
	DEVE	Fort manque de reconnaissance (UGD)
	DILT	Sentiment général d'un manque de reconnaissance sociale et d'un manque de soutien de la part de l'encadrement (métiers du nettoyage et du transport) ; travail isolé (métiers du nettoyage notamment)
	DVD	Dialogue professionnel insuffisant, pilotage de l'activité perçu comme trop quantitatif, oublieux des contraintes métier ; sentiment de déconsidération dans certains services
Conflits, tensions, manque d'échanges	DEVE	Tensions au sein des équipes ou avec la hiérarchie
	DCPA	Tensions liées au sentiment d'une répartition inéquitable des tâches Comportements inadéquats de certains collègues (agressivité)
	DILT	Rapports conflictuels entre collègues (métiers du nettoyage)
	DPE	Répartition des tâches parfois ressentie comme inéquitable
	DPSP	Tensions entre le rapport à l'autorité (feuille de route) et la gestion des imprévus sur le terrain (ISVP) ; tensions interpersonnelles au sein des équipes
Rapports entre les services ou avec des tiers	DASCO	Manque de communication/coopération entre les services centraux, les CASPE et les établissements scolaires d'une part, entre les agents situés sur un même site d'autre part
Environnement	DASES	Fragilité de l'accueil

Source : IG, à partir des réponses des directions

1.2.3.5. Conflits de valeurs

Les mutations ou évolutions que certains métiers peuvent connaître sont parfois génératrices de conflits de valeurs ou d'objectifs.

Ainsi, à la DEVE, certains jardiniers s'interrogent sur la politique de végétalisation sur voirie qui impose des contraintes d'entretien horticole et selon eux, ne valorise guère leur savoir-faire. A la DAC, c'est le cas des agents des bibliothèques patrimoniales qui craignent de voir peu à peu leur travail réduit à une activité d'archiviste. A la DPSP, la réforme de 2016 marquée par l'arrivée des AAS « espaces verts » au sein de la direction est à l'origine d'une tension perçue par les agents entre leur cœur de métier (accueil, prévention, médiation) et leurs nouvelles missions de verbalisation.

Par ailleurs, certains agents peuvent ressentir une forte contradiction entre ce qu'ils vivent au quotidien et ce qu'ils estimeraient nécessaire pour faire un travail en conformité avec leurs convictions. C'est ce que l'on peut appeler la « qualité empêchée », dont font état les diagnostics de la DAC (chefs d'établissement notamment), de la DVD (sections territoriales de voirie notamment), de la DASES et de la DILT.

Tableau 7 : Les conflits de valeur/diagnostics des directions

Conflits éthiques ou d'objectifs	DCPA	Conflits de valeurs relatifs, aux règles régissant l'activité, à l'adéquation entre la conception du métier et sa réalisation
	DLH	Fort sentiment d'exposition au risque pénal en cas d'accident
Utilité et sens du travail, qualité empêchée	DASES	Sentiment de devoir satisfaire in fine aux critères d'évaluation de la hiérarchie, au lieu de répondre aux exigences du métier
	DPSP	Difficulté à trouver du sens au travail ; sentiment de dévalorisation du cœur de métier des AAS jardins (accueil, information, orientation) ; sentiment d'inutilité ou d'impuissance (ISVP Polyvalents)
	DAC	Difficulté ressentie à préserver la richesse du métier
	DVD	Contraintes budgétaires omniprésentes ; métier perçu comme excessivement administratif ; incidences du nouveau règlement de voirie ; nombreux projets de budget participatif sur la voirie, considérés comme "la concurrence du riverain" au détriment des sections territoriales de la DVD

Source : IG, à partir des réponses des directions.

1.2.3.6. Insécurité des emplois et des carrières

Les métiers et les fonctions exercés peuvent faire l'objet d'évolutions lors de réorganisations ou à l'occasion de mutations techniques, qui doivent appeler à la vigilance. En effet, plusieurs directions pointent une anticipation insuffisante de ces évolutions et un manque de participation des agents aux projets de changement (DAC, DASES, DCPA, DSIN, DVD notamment).

Le diagnostic de la DASES évoque la « *crainte d'un changement indésirable dans la situation de travail* », crainte fondée sur l'idée que la réforme et l'innovation font partie intégrante de l'action sociale. Des craintes touchant l'avenir même du métier se font jour également chez les bibliothécaires (DAC), les éboueurs (DPE) et les jardiniers (DEVE).

Le risque d'agressions verbales ou physiques et le sentiment de peur quand on travaille constituent aussi un facteur de tension présent dans plusieurs diagnostics (DPSP, DJS, DASCO).

Tableau 8 : Insécurité des emplois et des carrières/diagnostics des directions

Changements, réorganisations	DAC	Sentiment (chez les cadres, notamment ceux des services centraux) que les changements ne sont pas suffisamment accompagnés et expliqués
	DASES	Agents insuffisamment consultés dans le cadre des réorganisations, manque d'anticipation en amont des projets de réorganisation Crainte d'un changement indésirable dans la situation de travail
	D CPA	Insuffisance de l'accompagnement du changement (technique ou organisationnel) notamment ressentie par les agents des catégories B et C
Peur au travail, exposition à des dangers, soutenabilité du travail	DJS	Agressions d'usagers, violences, menaces, incivilités, atteintes à la tranquillité publique, atteintes aux biens
	DASCO	Accident d'enfant, plan Vigipirate...
	DPE	Crainte des éboueurs de voir leur santé se dégrader et de ne plus pouvoir se maintenir dans un poste exigeant physiquement
	DPSP	Crainte de la montée des agressions en lien avec la verbalisation, peur à la sortie des jardins (AAS Jardins) Sentiment de ne pas être suffisamment protégés sur le terrain (ASP)

Source : IG, à partir des réponses des directions.

L'analyse des diagnostics des directions permet d'estimer que leur élaboration a constitué une étape essentielle dans la sensibilisation collective à l'existence de facteurs de RPS au sein des services.

Pour la première fois, de nombreux agents et intervenants ont contribué à réaliser ce travail qui a conduit à une prise de conscience de l'existence de situations de travail présentant une organisation, des pratiques relationnelles ou des conditions d'emploi potentiellement génératrices de RPS au sein de la collectivité.

Des situations de travail ont été identifiées comme plus particulièrement susceptibles de générer des RPS et devant constituer des points de vigilance : le travail isolé, le contact avec les usagers dans le cadre de fonctions d'accueil, l'intervention sur la voie publique ou le travail avec des populations en difficulté économique et sociale.

Cependant, si les facteurs de RPS ont bien été dégagés, leur niveau de gravité ou leur fréquence n'a que peu été envisagé par les directions.

Au total, la nécessité de mesures de prévention a ainsi été bien intégrée, conduisant ensuite à l'élaboration des plans de prévention.

Cela étant, aucune direction n'a conduit de réflexion formalisée sur l'actualisation de ces diagnostics dont certains datent de plus de trois ans. Ce travail devrait pourtant être régulier, sans quoi les diagnostics risquent de devenir rapidement obsolètes ou décalés par rapport à la réalité évolutive des métiers et des conditions de travail. Il est ici question d'assurer une prévention durable.

Recommandation 2 : Les directions doivent actualiser régulièrement leur diagnostic RPS. La DRH (SPP), qui assure le pilotage de ces sujets, doit s'assurer que ce travail est bien réalisé.

Dans sa réponse du 21 septembre au rapport provisoire, la DRH précise que le bilan annuel de la mise en œuvre du plan transversal de prévention des RPS effectué en lien avec les directions permet de faire le point sur l'avancement de leurs démarches de prévention.

1.3. La mise en place d'une politique de prévention

L'élaboration de plans de prévention des RPS comportant des mesures de prévention primaire, secondaire et tertiaire doit apparaître comme une réponse logique et nécessaire aux diagnostics.

Au sein de la collectivité parisienne, le choix a été fait de réaliser au niveau de la DRH un plan d'actions transverses ainsi que des plans de prévention propres à chaque direction.

1.3.1. Un plan de prévention transversal pour la collectivité

Après avoir présenté en CHSCT central de juin, puis de novembre 2016, l'état des lieux des diagnostics et plans d'action partiels existants dans certaines directions, le SPP de la DRH a produit un **premier plan d'actions transversal de prévention des RPS présenté au CHSCT central du 17 mars 2017**.

Il est issu d'une synthèse d'éléments de diagnostics communs dégagés par les directions et sa réalisation a donné lieu à une concertation étroite avec les organisations syndicales dans le cadre de la commission « *Organisation et conditions de travail* » du CHSCT.

Après de nouveaux travaux conduits en 2018 par la commission précitée, ce plan a été actualisé et présenté au **CHSCT central du 18 octobre 2018**. Un bilan du plan d'actions transversal a été présenté au **CHSCT central du 28 février 2020**.

Ce plan transversal a adopté une approche santé-sécurité au travail, sensiblement plus large que celle des RPS (il aborde par exemple la problématique des troubles musculo-squelettiques). Il comprend 27 actions de prévention des RPS réparties entre les trois niveaux de prévention, dont la réalisation est achevée ou en cours.

Parmi celles-ci, cinq actions nouvelles ajoutées en 2018, concernent notamment l'accompagnement des réorganisations qui doivent être précédées en amont d'une analyse d'impact et suivies d'un bilan.

Certaines actions préconisées sont permanentes comme la sensibilisation et le renforcement de la formation des encadrants (action 9), l'instauration de temps dédiés à la prévention des risques professionnels dans toutes les directions (action 8), le recensement des situations ayant fait l'objet d'un signalement d'un droit de retrait ou d'un droit d'alerte (action 16).

À titre d'exemple, l'action précitée invitant l'ensemble des directions à instaurer des temps dédiés à la prévention des risques professionnels a donné lieu en 2018 à plus de 2400 mesures « *toutes directions confondues hors formations catalogue* »²³. Ces temps variés prennent la forme de conférences, retours d'expériences, réunions de service et notamment du dispositif dit du « **¼ d'heure sécurité** ». Celui-ci a été cité à plusieurs reprises par les directions interrogées, comme un bon outil, fréquemment utilisé pour informer les agents sur la prévention des RPS.

Un axe d'actions est spécifiquement identifié pour les **agents travaillant en situation d'accueil**. Il prévoit la réalisation d'études sur les métiers (action 12), de travaux méthodologiques sur la configuration des espaces d'accueil (action 13) et de parcours de formation adaptés (action 14). Il s'agit bien là de répondre à l'un des points sensibles mis en exergue par les diagnostics de plusieurs directions.

Ce plan d'actions transversal a le mérite d'être clair et précis. Il indique bien les actions à mettre en place, les services devant les piloter, les ressources à mobiliser et l'état

²³ Rapport annuel Santé et sécurité au travail 2018 présenté en CHSCT central du 3 juin 2019.

d'avancement de chaque action. Cependant, il ne prévoit pas de calendrier, ni d'indicateur de réalisation pour chaque action. Plusieurs d'entre elles sont néanmoins déjà réalisées ou en cours.

Enfin, un travail est engagé qui se situe dans le prolongement de ce plan. Suite à la décision prise en CHSCT central du 16 avril 2019, la DRH doit réaliser trois **études transversales qui peuvent contribuer à identifier des situations de RPS**. Il s'agit d'une enquête sur les risques liés aux situations de co-activité, d'une cartographie des situations de travail isolé et d'une étude sur les conditions de travail des unités de gestion directe (UGD), interlocuteurs RH de proximité des agents. Ces études une fois abouties doivent donner lieu à diverses actions de prévention.

Exemple de l'étude sur les conditions de travail des UGD²⁴

L'étude s'est déroulée entre avril et août 2019 et a pris la forme d'entretiens de terrain (avec des UGD, des SRH, des experts de la DRH...) et d'un questionnaire élaboré par le SPP adressé aux directions.

Le diagnostic qui en a résulté s'est appuyé sur une analyse détaillée de toutes les dimensions de la fonction d'UGD (métier, responsabilités, recrutement, formation, environnement fonctionnel, réglementaire et technique), en termes de contraintes et de ressources. Ce diagnostic complet et centré sur la réalité précise du métier a notamment mis en relief :

- une charge de travail généralement élevée : marquée par des tâches multiples et souvent imprévisibles venant ainsi s'ajouter aux pics récurrents d'activité, par des interruptions fréquentes de tâches, par l'obligation de prendre en charge de nouvelles missions, ou encore par la charge émotionnelle générée par les échanges avec certains agents ;
- un mode de recrutement qui a évolué vers le recrutement interne valorisant la reconversion, marqué par une baisse du niveau initial de compétences et une attractivité faible du métier ;
- un dispositif de formation initiale jugé adapté, devant s'articuler avec un dispositif de tutorat pour les nouvelles UGD issues de métiers non administratifs ;
- un environnement informatique complexe.

Ce diagnostic a débouché sur un **plan d'actions** détaillé, précisant les services pilotes et contributeurs ainsi qu'un calendrier, réparti en 4 volets :

- faciliter l'exercice des missions : par le tutorat, par une meilleure organisation de l'accueil, par l'optimisation des outils bureautiques et informatiques... ;
- améliorer les conditions matérielles de travail : élaboration d'un référentiel d'aménagement des postes afin d'adapter au mieux les espaces de travail ;
- partager des pratiques communes entre l'ensemble des acteurs RH : limiter les transferts de tâches, améliorer la connaissance de la fonction... ;
- renforcer l'identité métier et pérenniser la formation.

²⁴ Synthèse des documents produits en CHSCT de novembre 2019 et février 2020.

1.3.2. Des plans de prévention inégaux selon les directions

1.3.2.1. Une longue élaboration des plans de prévention

La démarche autour de la prévention des RPS, lancée au sein de la collectivité en 2015, a mis plusieurs années avant d'aboutir à des plans de prévention dans les directions.

Les dates de présentation de ces plans en CHSCT en témoignent. Elles s'échelonnent entre 2015 pour la DJS ; 2016 pour la DASES ; 2017 pour DEVE, DSIN, DPSP, DPE²⁵, DLH et DAC ; 2018 pour DASCO, DCPA et DDCT et 2019 pour la DVD.

Certaines directions ont présenté en même temps en CHSCT leur diagnostic et leur plan d'actions : c'est le cas notamment de la DASCO et de la DEVE.

D'autres ont pu présenter à plusieurs reprises leurs travaux en CHSCT. Ainsi, la DPSP a présenté son plan d'actions au CHSCT en 2017. Puis, à l'occasion de l'actualisation de ce plan, la direction a informé cette instance du lancement d'une démarche participative d'accompagnement des agents dans le cadre de la création d'une police municipale parisienne. Cette démarche, qui n'était pas inscrite au plan d'actions de 2017, a donc fait l'objet d'un échange spécifique avec les organisations syndicales lors de son lancement en 2019.

De même, la DSIN a présenté son plan de prévention en 2017, puis en 2018 un point d'étape portant sur la réforme de l'AIP. La DVD a présenté son plan de prévention en deux temps, en 2018 pour les brigades de voirie, puis en 2019 pour l'ensemble de la direction. La DJS a de son côté fait en 2017 un point de situation en CHSCT sur les violences au travail, le harcèlement et les discriminations.

Ces calendriers de réalisation s'étalant sur plus de cinq années, témoignent de la complexité à réaliser cet exercice pour certaines directions, mais également sans doute, d'un investissement variable dans la démarche.

1.3.2.2. Des orientations et priorités partagées

L'analyse des plans de prévention permet de retrouver des **objectifs similaires d'une direction à une autre**. Partout, la prévention des RPS interroge à la fois les situations de travail, la politique managériale et de développement des compétences, la qualité des rapports sociaux et le formalisme des processus.

Les plans d'actions mettent le plus souvent en avant les orientations suivantes :

- renforcer le pilotage et la gouvernance (DVD, DAC) ;
- se professionnaliser, développer ses compétences par la formation (DAC, DEVE, DPE, DPSP, DASCO, DASES, DCPA, DDCT, DLH, DSIN) et en particulier, sensibiliser à la prévention des RPS tous les encadrants ;
- renforcer et/ou mieux soutenir le management, améliorer la communication avec l'encadrement (DASCO, DVD, DAC, DASES, DDCT, DILT, DLH) ;
- mieux planifier et prioriser les missions ; mieux réguler la charge de travail ; mettre en adéquation tâches et compétences, moyens et objectifs (DAC, DCPA, DDCT, DLH, DVD) ;
- préciser les rôles respectifs des services ou intervenants et améliorer leur coordination ; développer les relations interservices ;

²⁵ Présentation du plan de prévention pour les seuls éboueurs ; pour les autres agents, les travaux se sont poursuivis en commissions RPS en 2017, 2018 et 2020.

- favoriser la coopération et la cohésion au sein des équipes ; rendre possibles des échanges sur le travail entre collègues et avec la hiérarchie ; favoriser la recherche collective de solutions en cas de difficultés ; développer les espaces de construction de sens au travail (DAC, DDCT, DEVE, DSIN, DPSP, DJS) ;
- mieux organiser et renforcer l'accueil des nouveaux arrivants (DASES, DASCO, DPSP, DDCT, DSIN) ;
- prévenir le stress, les tensions et violences dans la relation avec l'utilisateur ; définir une procédure relative aux incivilités et autres agressions commises à l'encontre des agents, mieux garantir les sanctions contre les auteurs (DDCT, DASCO, DPE, DAC, DPSP, DLH) ;
- mieux anticiper et accompagner le changement notamment en y associant systématiquement les agents (DASCO, DASES, DCPA, DAC, DVD, DDCT, DLH, DSIN) ;
- améliorer les conditions matérielles de travail : locaux, équipements ou matériels (DDCT, DVD, DILT, DAC) ;
- identifier les signaux d'alerte, les situations troublées et/ou les environnements dangereux (DASCO, DEVE, DAC, DCPA, DJS, DLH) ;
- améliorer la visibilité des métiers ou la reconnaissance à l'égard des agents (DVD, DILT, DASES, DPE, DEVE) ;
- développer la transmission des savoir-faire (DLH, DSIN, DVD) ;
- mieux informer les agents sur les possibilités de recours à l'aide psychologique organisée par la Ville (DLH, DAC, DPSP).

1.3.2.3. Des exemples d'actions emblématiques dans chaque direction

Chaque plan se traduit sur le terrain en actions contextualisées, liées à une activité ou à un métier donné, qui illustrent la diversité des missions et des métiers exercés à la Ville mais aussi des chantiers conduits en son sein. Le tableau ci-dessous en donne plusieurs exemples.

Tableau 9 : Exemples d'actions de prévention des RPS menées dans les directions

DAC	Anticipation et accompagnement du déménagement des services de l'Hôtel de Coulanges vers le Crédit municipal de Paris (septembre 2017) Mise en place d'un groupe de travail sur les incivilités et recrutement d'un médiateur spécialisé pour les bibliothèques dans les quartiers difficiles
DASCO	Association des REV aux conseils d'école (amélioration de la communication interne à la DASCO et externe avec les parents d'élèves et l'Éducation nationale) Déploiement de protocoles d'entretien des locaux dans les écoles et bientôt dans les collèges (axe d'amélioration des conditions de travail)
DASES	Déclinaison pour la direction du guide de l'accompagnement au changement (2018)
DDCT	Plan d'accompagnement des agents dans le cadre du regroupement des 4 arrondissements du centre de Paris (accompagnement du changement) Expertise des conditions de travail et des RPS au sein de la Mission Politique de la Ville aboutissant à un plan d'actions
DILT	Campagne de valorisation des métiers "les 1001 métiers de la DILT - la DILT fière de ses agents" (2018) Suppression des situations de travail isolé pour l'ensemble des agents de nettoyage

DJS	Plan "bains douches" (2018) visant à une meilleure régulation des flux de personnes et à une amélioration sensible des conditions de travail Sécurisation des établissements sportifs identifiés comme sensibles afin de traiter les violences au travail
DLH	Renforcement de la formation des encadrants, ateliers d'échange de pratiques et mise en place de formations à la gestion des conflits Amélioration des conditions de travail des conseillers logement, suite à une démarche participative et visant à une nouvelle organisation de l'accueil des usagers
DPE	Création du dispositif de signalement « DPE Urgences » pour les événements graves (atteintes aux personnes, situations d'urgence sociale ou psychologique) Mise en place d'un dispositif d'accompagnement des situations dégradées permettant une approche et un soutien pluridisciplinaires et individualisés, suivis au niveau du comité de direction (2019)
DPSP	Des <i>focus groups</i> , représentatifs des différents métiers de la direction, sont réunis chaque mois, depuis octobre 2019, dans le cadre d'une démarche participative d'analyse des risques professionnels liée au projet de création de la future police municipale parisienne
DSIN	Suite à l'étude ergonomique sur l'activité de l'AIP, des solutions d'amélioration ont été recherchées en collaboration avec les agents, des fiches de procédure ont été élaborées afin d'améliorer les process de travail

Source : IG, à partir des réponses des directions

Bien que ne figurant pas à ce stade dans un plan de prévention des RPS formalisé, diverses mesures ont été mises en place ces dernières années à la DFPE. Elles sont souvent nées de la nécessité de remédier à l'absentéisme des agents, qui est un facteur important de dégradation de l'environnement psychosocial de travail.

Un pôle de remplacement a été mis en place en 2015 qui est mobilisé pour assurer les remplacements d'absences de courte durée. Environ 2000 remplacements sont ainsi réalisés chaque année.

D'autres actions s'inscrivent dans une démarche de qualité de vie au travail (cf. 2.2 ci-après) et permettent de libérer la parole des agents sur leur travail, de rappeler et partager des valeurs, de faire émerger des propositions concrètes répondant aux attentes des familles et des agents. Ainsi, ont été organisées dans les établissements d'accueil de la petite enfance : des journées pédagogiques-qualité de vie au travail réunissant en atelier l'ensemble de l'équipe d'une crèche et des réunions de terrain de partage des bonnes pratiques. Des outils ludo-pédagogiques, de type *serious games*, dédiés au management innovant ont été déployés. Plus de 300 agents ont été formés en communication positive et des séances de yoga, de gymnastique douce et de sophrologie ont aussi été mises en place.

1.3.2.4. Des niveaux de maturité variables

* Les plans de prévention sont organisés de façon variable. Alors que la plupart des diagnostics initiaux étaient structurés autour des familles de RPS dites GOLLAC, seules la DAC et, partiellement, la DSIN, ont conservé cette présentation pour leurs plans d'actions, ce qui est de nature à renforcer leur lisibilité.

Le plan de la DASCO comporte 32 actions classifiées suivant les 3 volets de prévention primaire, secondaire et tertiaire. La DLH a opté pour la même présentation. Le plan de la DPE relatif aux éboueurs²⁶ comprend 19 actions relevant de 4 catégories différentes : organisation du travail et coordination, communication et consultation sur les projets, relations avec les riverains, formation.

*** Le niveau de précision des plans est très variable d'une direction à l'autre.**

Ainsi, le plan d'actions de la DAC se signale par son volume et son niveau de détail élevés : il comprend 114 actions au total. Bien que dans une moindre mesure, la DDCT et la DLH se démarquent aussi par un nombre relativement élevé d'actions prévues (respectivement 80 et 53). Les plans des autres directions comportent le plus souvent jusqu'à une quarantaine d'actions (21 actions précisément déclinées à la DVD, 25 à la DPSP, 33 à la DASES et 40 à la DCPA, par exemple). A l'inverse, certaines directions ont opté pour des plans beaucoup plus concis (DSIN).

On peut s'interroger sur la pertinence à faire figurer dans certains plans, des actions ayant trait aux troubles musculo squelettiques, aux régimes indemnitaires ou aux promotions des agents, à l'augmentation de la taille des boites mèl, ou encore destinées à faciliter la compréhension du bulletin de paie... comme si tout finalement pouvait contribuer à réduire les RPS.

A minima **toutes les actions auraient gagné à être priorisées et séquencées**. Or, une telle priorisation n'apparaît de manière explicite dans aucune direction.

Certaines directions, relativement précises, indiquent pour chaque action : un service pilote, des services associés ou « contributeurs », ainsi qu'un calendrier ou des échéances (DCPA, DDCT, DVD, DSIN, DASES). Quelques-unes associent à chaque action un ou plusieurs indicateurs de suivi (DEVE et DASCO).

Certaines directions n'ont établi de plan d'actions que pour une partie de leurs services. Tel est le cas de la DPE, dont les actions présentées concernent essentiellement les éboueurs ; les mesures relatives aux autres agents sont en cours de finalisation²⁷.

Certains plans de prévention, comme celui de la DILT, s'en tiennent à des mesures très générales, voire à des « pistes d'action » pour une partie seulement de leurs agents. Cette direction a néanmoins mis en œuvre à partir de 2017, des mesures de prévention pensées dans le cadre de la réorganisation de la direction.

De même, le plan de la DPSP, s'il prévoit des actions, n'indique ni calendrier, ni pilote, ni modalités de suivi.

Le plan d'actions de la DJS est lui aussi relativement imprécis et n'indique ni les acteurs concernés, ni les échéances envisagées. Cette direction n'a pas suivi la démarche globale prescrite par la réglementation et a présenté de manière concomitante, projet de réorganisation, diagnostic et plan de prévention. La DJS n'en a pas moins défini et mis en œuvre un certain nombre d'actions concrètes, concentrées sur les sites les plus exposés parmi les quelque 500 équipements sportifs gérés par la direction.

²⁶ CHSCT de la DPE du 7 juillet 2017.

²⁷ CHSCT du 10 juillet 2018.

Des exemples d'actions de prévention des RPS au sein de la DJS

À compter de fin 2017, un **plan d'actions dédié aux bains douches** a été progressivement décliné au sein de la direction. Même s'il n'était pas expressément présenté comme se rapportant à la prévention des RPS, il a fait suite à un diagnostic centré sur l'analyse de plusieurs indicateurs liés aux RPS (violences, incivilités) et sur la mise en place de groupes de travail dont l'objectif était d'identifier les risques observables dans certains équipements confrontés à des publics ou un environnement particulièrement difficiles.

Ce plan comportait deux volets. Le premier volet a consisté à revoir les plannings d'ouverture des équipements pour mieux répondre aux besoins des usagers et réguler leur fréquentation. Cette action a été suivie d'effets positifs immédiats fin 2018 dans les équipements les plus fréquentés. Le second volet réalisé en 2019 a ensuite concerné l'information du public, la formation des personnels et la conception des espaces d'accueil.

Dans les **piscines et gymnases les plus exposés**, notamment situés dans des quartiers difficiles, ont été réalisés des audits de sécurité, qui ont débouché sur des **actions de sécurisation des sites** (travaux, aménagements, surveillance renforcée), de formation des équipes à la gestion de conflits et l'accueil de publics difficiles...

* Enfin, la DAC, la DPE et la DASES sont les seules directions à avoir procédé à un **bilan de leur plan d'actions** présenté en CHSCT. Or, le suivi régulier de l'avancée des plans d'actions avec les instances atteste d'une vigilance partagée sur ces questions. Cela étant, quelques directions annoncent un bilan pour 2020 (DCPA, DJS).

La DPSP observe que les différentes réformes ayant impacté la direction ont conduit les services à faire de la prévention des RPS au quotidien, sans pour autant la formaliser, et cite en exemple les avancées réalisées sur la question des locaux ou de l'habillement.

La DASES indique souhaiter à présent réorienter son plan d'actions vers une démarche de qualité de vie au travail.

La DSIN précise qu'elle prévoit d'élaborer un nouveau plan d'actions RPS.

Au total, trop peu de directions ont mis en place un suivi de l'exécution de leur plan d'actions et aucune ne l'a fait continûment jusqu'à aujourd'hui.

De fait, il semble que la démarche de prévention des RPS dans les directions s'essouffle quelque peu. Après avoir fourni un important travail de diagnostic, les directions ont eu plus de mal à élaborer des plans de prévention et les bilans ne sont pas vraiment réalisés.

Dans sa réponse en date du 17 septembre au rapport provisoire, la DJS observe de même, qu'il conviendrait de donner aux directions une impulsion pour relancer les démarches actives de prévention des RPS.

Pour être efficaces, les plans d'actions doivent s'inscrire dans une perspective d'adaptation continue aux projets de la collectivité ou aux évolutions de contextes et donc être régulièrement actualisés.

Un bilan des plans de prévention existants devrait permettre d'envisager, à court terme dès 2021, leur mise à jour.

Recommandation 3 : Dans le cadre de son rôle de pilote de ces problématiques, la DRH doit demander à chaque direction de faire, au plus tard fin 2021, un point en CHSCT de direction de l'état d'avancement de la démarche prévention des RPS (diagnostic/plan d'actions/bilan) et des perspectives envisagées.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DRH précise qu'un rappel sera fait aux directions sur ce point particulier.

2. LES OUTILS DE PRÉVENTION DES RPS MIS AU SERVICE DES DIRECTIONS

Ces outils sont variés et nombreux ce qui témoigne d'une volonté durable de la collectivité de protéger les agents. Ils répondent à des logiques de prévention primaire, secondaire et tertiaire.

Au-delà de la prévention des RPS, ils se déploient à présent vers la notion de qualité de vie au travail (QVT).

2.1. Une diversité de dispositifs et outils proposés par la DRH

Le réseau de prévention est animé par le SPP de la DRH (cf. 1.1.2.1). Il est constitué de la Mission inspection santé sécurité au travail (MISST), du Service de médecine préventive et des BPRP des directions et permet le partage des expériences et bonnes pratiques des directions. Par ailleurs, la médecine de prévention peut également être un acteur important de la connaissance et de la prise en compte des RPS du fait de leur impact sur la santé des agents.

Cette étude a choisi de mettre en avant deux approches essentielles de la prévention des RPS au sein de la collectivité que sont la formation d'une part, l'écoute et l'accompagnement d'autre part. Sont également évoqués signaux d'alerte et prévention tertiaire.

2.1.1. Une offre de formation diversifiée concourant à la prévention des RPS

Des formations variées sont ainsi proposées aux professionnels, aux encadrants et à tous les agents de la collectivité. Elles correspondent à des stages figurant au catalogue des formations transverses de la DRH, mais peuvent aussi prendre des formes plus innovantes, proposées par la mission management.

2.1.1.1. L'offre proposée au catalogue de formation de la DRH

Les formations à la prévention des risques professionnels et en particulier à la prévention des RPS, figurent au tout début du catalogue des formations de la DRH, ce qui témoigne de l'importance attachée par la collectivité à ces questions.

* Le tableau ci-dessous retrace le nombre de formations à la prévention des RPS suivies par les agents de la collectivité (un même agent peut avoir suivi plusieurs formations).

Tableau 10 : Nombre total d'agents formés à la prévention des RPS à la Ville de Paris

	2015	2016	2017	2018	2019	Total formés
SST09 - PARCOURS SST : CADRES NOUVEAUX ARRIVANTS - Partie RPS	18	152	26			196
SST11A - Prévention des risques psychosociaux du travail	313	80	40	81	220	734
SST11B - Prévenir les risques psychosociaux (encadrants)	597	162	32	38	37	866
SST11B - Prévenir les risques psychosociaux (encadrants) - Conférence		458	102	69	42	671
SST11BFC-Prévenir des risques psychosociaux (encadrants) - Format Court			10	12	31	53
Total général	928	852	210	200	330	2520

Source : Bureau de la formation de la DRH.

Jusqu'en 2019, l'offre de formation a été opportunément concentrée sur les encadrants d'une part et sur les professionnels ayant à intervenir en ce domaine (formation SST11A destinée aux membres des comités RPS, assistants et relais de prévention notamment) d'autre part.

Ce tableau montre l'impact de la démarche en faveur de la prévention des RPS engagée en 2015, puisque les années 2015 et 2016 rassemblent la plus grande part (70%) des formations suivies sur cinq ans. On observe ensuite un tassement des formations, avant une légère reprise en 2019, due à la formation des nouveaux membres des CHSCT consécutive aux élections professionnelles.

Depuis 2015, sur l'ensemble des agents formés à la prévention des RPS au sein de la collectivité parisienne, 59% sont des femmes et 47% relèvent de la catégorie A.

Ces formations ont représenté un coût de 315 894 euros²⁸ entre 2015 et 2019.

Si l'on rapporte le nombre d'agents formés aux RPS sur la période 2015-2019 à l'effectif permanent 2018 (fonctionnaires + contractuels)²⁹, on obtient les « taux de formation » aux RPS par direction et pour l'ensemble de la Ville, ci-dessous³⁰ :

Tableau 11 : Formation des agents aux RPS, par direction

<i>En bleu : directions présentant un taux supérieur à la moyenne parisienne</i>	Nombre d'agents formés sur 2015-2019	Taux de formation aux RPS
Collectivité parisienne	2 520	4,80%
DFPE	431	5,09%
DDCT	322	13,62%
DPSP ³¹	296	9,35%
DASES	261	7,71%
DPE	137	1,85%
DEVE	136	4,39%
DASCO	92	0,82%
DLH	82	21,87%
DU	65	16,13%
DJS	62	2,33%
DCPA	58	3,90%
DAC	49	1,73%
DVD	48	3,37%
DSIN	38	7,82%
DFA	35	6,45%
DILT	34	2,53%

Source : Bureau de la formation de la DRH.

Même si des nuances sont observables selon les directions, force est de constater que ces taux de formation aux RPS sont très faibles, y compris pour les encadrants.

²⁸ Montant hors coût en masse salariale des agents formés, du bureau de la formation de la DRH.

²⁹ Source : Bilan social 2018 de la Ville de Paris.

³⁰ Sont indiquées les 16 directions présentant, en valeur absolue, le plus grand nombre d'agents formés.

³¹ Comme pour les autres directions, le taux de formation RPS de la DPSP a été calculé à partir de l'effectif de 2018 donc avec les effectifs d'agents issus de la Préfecture de police.

Dans sa réponse du 17 septembre 2020 au rapport provisoire, la DJS estime d'ailleurs que ces formations devraient être obligatoires et non optionnelles pour les encadrants.

À compter de 2020, la formation à la prévention des RPS a été revue et fait intervenir un nouveau prestataire externe. Elle se décline désormais selon plusieurs formats :

- une formation courte de sensibilisation ouverte à tous les agents,
- des sessions d'approfondissement ou modules spécifiques sur des thématiques préalablement identifiées, s'adressant aux professionnels directement concernés (membres du réseau de prévention, représentants des directions et membres des CHSCT) et aux encadrants.

* **D'autres formations** présentes au catalogue de la DRH sont de nature à outiller les agents dans leur quotidien professionnel pour gérer des situations susceptibles d'être génératrices de RPS.

Il s'agit notamment de :

- formations de prévention et gestion des risques liés aux dépendances (ex. sensibilisation aux conduites addictives en milieu professionnel et gestion des risques) ;
- formations aidant à la gestion de la relation à l'utilisateur (ex. formations aux techniques d'accueil des usagers) ;
- formations de sensibilisation à la diversité et à la prévention des discriminations (ex. appliquer le principe d'égalité et lutter contre les discriminations ; intégrer et manager une personne en situation de handicap).

2.1.1.2. L'offre de formation de la mission management

Au-delà des formations expressément orientées vers les RPS évoquées ci-dessus, d'autres modalités de formation/sensibilisation, proposées spécifiquement aux encadrants par la mission management de la DRH, recourent à la problématique de la prévention des RPS à travers la promotion d'une culture managériale tournée vers le savoir-être et appuyant la relation de travail sur la confiance, le respect et l'écoute des collaborateurs.

Une attention particulière est portée à la **formation des nouveaux encadrants**, considérée comme obligatoire, qui comprend notamment des conférences sur le sujet des discriminations, des ateliers d'échanges de pratiques sur des thèmes comme « manager sans discriminer », « gérer les conflits », « communiquer avec son équipe »...

Les formations spécifiques au management abordent aussi ces problématiques de RPS (ex. « gérer au quotidien des situations de conflit » ; « sensibilisation à la résolution des conflits par la médiation » ; « manager des collaborateurs de générations différentes »...).

De plus, des **outils d'accompagnement individuel ou collectif des managers** sont mis à disposition des directions. Il s'agit notamment d'entretiens de management, d'ateliers de co-développement, de coaching individuel ou collectif. Certaines directions, comme la DSIN ou la DILT, ont indiqué avoir eu particulièrement recours à ces divers outils.

Depuis 2019, plusieurs autres vecteurs sont par ailleurs utilisés par la DRH pour diffuser cette culture managériale soucieuse de performance par la qualité de vie au travail : la newsletter hebdomadaire « **les clés du management** » (exemples de thèmes traités : comment exprimer sa satisfaction à ses collaborateurs, le management inclusif, donner du sens au travail des agents...) mais également les « **RDV du management** » qui constituent un cycle de conférences visant à s'interroger sur les pratiques de management ou à découvrir de nouveaux outils (ex. manager dans l'incertitude, la démarche appréciative...).

2.1.2. Le SAM : une réponse aux besoins d'écoute et d'accompagnement des agents

Au sein de la sous-direction de la qualité de vie au travail, le Service d'Accompagnement et de Médiation (SAM) de la DRH s'adresse aux agents de la collectivité parisienne en situation de souffrance au travail, qu'elle soit générée par le travail ou ait un impact sur celui-ci.

Le SAM peut intervenir sur des situations individuelles ou collectives vécues comme générant de la souffrance, sources de stress voire de traumatismes, de conflit dans le travail, de harcèlement...

L'offre du SAM est accessible à tous et toutes, y compris aux élus. La Ville a aussi signé une convention avec chacun des établissements publics suivants : Centre d'action sociale, Paris Musées, École des ingénieurs de la Ville de Paris, École Dubreuil...

La création du service en 2016 s'est inscrite dans la réorganisation de la DRH dont l'un des objectifs était d'« améliorer la qualité de vie au travail », notamment en offrant aux agents de la Ville de Paris un « guichet unique » mieux identifié pour toutes les situations de discrimination ou de souffrance au travail. Il s'agissait de « porter une ambition renouvelée en matière de prévention des risques professionnels ».

Les différentes composantes du SAM ont ainsi été réunies dans un même service et alors que jusque-là elles étaient disséminées sur plusieurs sites géographiques, elles ont été progressivement regroupées sur un site unique, rue Lobau.

La proximité avec les autres services de la DRH a notamment contribué à accroître la visibilité et la fréquentation du SAM.

2.1.2.1. Une équipe pluridisciplinaire et intégrée, dédiée à la prévention des RPS

En réunissant dans un même service, une cellule d'écoute, l'accompagnement psychologique, la médiation interne des conflits au travail, un dispositif de lutte contre le harcèlement et les discriminations au travail et enfin un pôle en addictologie, **le SAM renforce le collectif de travail des professionnels et offre aujourd'hui aux agents et aux directions, un éventail large de modalités d'accompagnement.** Il est ainsi un acteur essentiel de la prévention primaire, secondaire et tertiaire des RPS au sein de la Ville.

Pour répondre à toutes les demandes, l'équipe du SAM est constituée de 19 agents³² :

- 3 écoutantes,
- 9 psychologues (cliniciens ou du travail), dont la cheffe du service,
- 1 agent contractuel (niveau attaché), adjoint à la cheffe du SAM, responsable de la cellule d'écoute,
- un médiateur des conflits au travail,
- une assistante sociale, référente en charge de la question du harcèlement et des discriminations,
- 4 conseillers en addictologie.

Le SAM met souvent en place une approche pluridisciplinaire. Il participe en tant qu'expert au CHSCT central ou aux CHSCT de direction.

³² Composition en décembre 2019.

Il contribue à la prévention primaire des RPS en tant que service de veille et d'alerte notamment par le signalement des situations à caractère dangereux.

Il intervient aussi en prévention secondaire dans une logique de remédiation et de renforcement visant à l'amélioration des stratégies d'adaptation individu-organisation par l'analyse des situations de travail ou la formation des encadrants à la médiation des conflits, par exemple.

Les actions de prévention tertiaire du SAM sont les plus nombreuses et s'inscrivent dans une logique de réparation : axées sur les conséquences (manifestations de la souffrance) et sur la personne. Ces actions ont pour objectif d'obtenir une diminution, voire la disparition, des manifestations de la souffrance et de favoriser le retour au travail dans les meilleures conditions possibles.

2.1.2.2. La cellule d'écoute, porte d'entrée du SAM

Dans un premier temps et pendant quatre années, la DRH a externalisé auprès d'un prestataire, une assistance téléphonique à caractère psychologique et/ou juridique dans le cadre de la prévention des RPS. Cette prestation n'a pas paru adaptée pour répondre à la diversité des situations rencontrées.

Aussi, en 2017 la DRH a créé au sein du SAM la cellule téléphonique « À votre écoute », service individualisé, assuré en régie et dédié à la prévention des risques psychosociaux. Les appels concernent des situations de souffrance au travail résultant de conflits au travail, d'événements traumatisants, de propos ou actes sexistes, de situations vécues comme du harcèlement moral ou sexuel, de discriminations ou de problématiques liées aux addictions.

La cellule répond à un numéro de téléphone unique (01 42 76 88 00) largement diffusé au sein de la collectivité. Elle fonctionne sans interruption de 9h à 18h, du lundi au vendredi.

Son activité est assurée par 3 écoutantes (aujourd'hui deux adjointes administratives et une secrétaire médico-sociale). Deux d'entre elles assurent en binôme la permanence téléphonique.

Les appelants sont écoutés avec bienveillance, neutralité et en toute confidentialité, puis orientés vers un ou plusieurs professionnels du SAM (psychologue, médiateur...) ou de la DRH (médecin de prévention...). L'orientation vers un professionnel peut être immédiate en cas d'urgence.

- Le nouveau métier d'écouter(e) : l'évaluation initiale des situations de RPS

L'écoute requiert attention à l'autre, mais demeure un exercice professionnel pour lequel il faut maintenir une distance critique propre à une relation d'aide. Chaque appelant peut exposer son mal-être, sa détresse, sa colère, son stress... L'écouter apprécie l'urgence de la demande, décrypte les dispositions dans lesquelles se trouve son interlocuteur, définit avec lui la souffrance qu'il ressent et les liens de cette souffrance avec la situation de travail.

Dans certains cas, une simple écoute peut suffire à alléger la souffrance de l'agent, mais souvent, les appelants se sentent « *sans repères* » et ont besoin d'être orientés.

Les écoutantes du SAM ont suivi plusieurs formations sur l'accueil, le traumatisme (gestion de l'urgence), le harcèlement, les discriminations, la protection fonctionnelle. Elles ont, lors de leur intégration, bénéficié de temps d'échanges avec l'ensemble des services de la DRH.

Elles procèdent à la meilleure orientation des agents, en fonction des échanges téléphoniques, mais elles ne se prononcent pas sur le contenu de la souffrance, pas plus qu'elles ne font de recommandations à l'appelant en vue de régler sa situation. **C'est bien l'évaluation initiale des situations qui constitue l'essence de la mission de la cellule d'écoute.**

Les écoutantes procèdent, sur la base d'éléments déclaratifs fournis par les agents, à une identification des violences au travail. 127 situations de violence ont ainsi été identifiées en 2018, constituées en grande majorité d'agressions verbales et physiques³³.

- Le cas particulier des appelants « signalants »

Si la majorité des appels provient directement des agents eux-mêmes, les appels de signalants (collègues, encadrants, organisations syndicales) ont augmenté de plus de 38% par rapport à 2017, ce qui atteste de la visibilité croissante de la cellule d'écoute.

Même si les signalants ne peuvent se substituer à l'agent directement concerné (seul à même de déclencher par son entière adhésion une intervention du SAM), ils peuvent néanmoins être très utiles notamment en conduisant le SAM à informer le service des ressources humaines (SRH) de la direction concernée sur la situation identifiée, afin que celui-ci la prenne en charge en interne. 46 signalements ont ainsi été adressés aux directions en 2018.

- La nécessaire traçabilité des appels

Depuis janvier 2020, grâce à l'adaptation du logiciel Eudonet, le SAM dispose d'un outil fonctionnel facilitant le travail, dans un cadre déontologique, de la cellule d'écoute. La traçabilité des appels et des prises en charge est désormais facilitée et sécurisée. De manière transparente, chaque appelant est informé que son appel fera l'objet d'un traitement automatisé. Puis, lors de sa venue en consultation, l'agent est invité à signer un formulaire de consentement.

Ce dispositif est une avancée remarquable, dans le fonctionnement de la cellule d'écoute, de nature à améliorer le suivi des interventions du SAM, comme la qualité de la prise en charge des agents en souffrance à la Ville.

- Volume et nature des appels reçus à la cellule d'écoute

Le nombre d'appels se rapportant au cœur du périmètre de la cellule d'écoute (souffrance liée au travail) reste stable, autour de 1400 par an de 2017 à 2019.

Les « autres appels » se rapportent plus précisément à des demandes d'information sur le fonctionnement du service, à un besoin d'information sur des sujets administratifs, sociaux, liés à la santé, au handicap, à la discipline ou à la gestion de la carrière, ou encore à une demande de conseil sur un sujet de vie personnelle, familiale, parentale...

³³ Données issues du rapport d'activité annuel du SAM pour 2018 présenté en CHSCT.

Tableau 12 : Nombre total d'appels reçus à la cellule d'écoute de 2017 à 2019

	2017		2018		2019	
Nombre total d'appels reçus à la cellule d'écoute	2 722		2 757		2 445	
Appels dans le cœur du périmètre de la cellule (souffrance liée au travail)	1 406	52%	1 400	51%	1 408	58%
<i>appels pour écoute simple</i>	194	14%	203	15%	136	10%
<i>appels suivis d'une prise en charge</i>	1 212	86%	1 197	86%	1 272	90%
Autres appels	1 316	48%	1 357	49%	1 037	42%

Source : Rapports annuels du SAM.

En 2019, parmi les 1 408 appels liés à de la souffrance au travail, 1 272 conduisent à l'intervention d'un professionnel de la DRH et 136 correspondent à des écoutes dites simples débouchant sur des orientations vers le bureau d'action sociale, le centre mobilité compétences, la mission handicap, le SRH ou l'UGD de l'appelant. Ces chiffres attestent d'une augmentation sensible des prises en charge en 2019 et d'une mobilisation croissante des professionnels concernés.

76% des agents sollicitant la cellule ont plus de 40 ans en 2018 et 67% sont des femmes. En 2019, si les appels de femmes demeurent nettement majoritaires, on observe une augmentation sensible de la part des hommes à l'origine des appels (37,5%).

- Le motif des appels et leur orientation

Les principales thématiques d'appel sont : la souffrance psychologique, l'urgence psychologique et, dans une moindre mesure, le harcèlement moral. Harcèlement sexuel, agissements sexistes, conflits au travail, discriminations ou addictions sont plus à la marge.

Certains appels plus complexes peuvent nécessiter plusieurs types de prise en charge et donc plusieurs orientations³⁴.

Tableau 13 : Orientation des appels au sein du SAM

Les appels sont orientés vers :	2017		2018		2019	
les psychologues de la souffrance au travail	662	55%	601	50%	706	47%
les psychologues spécialisés pour les urgences	317	26%	407	34%	433	32%
la référente harcèlement et discrimination	211	17%	180	15%	141	14%
le médiateur des conflits au travail	48	4%	26	2%	26	2%
le pôle addictologie	41	3%	50	4%	102	4%

Source : Rapports annuels du SAM.

Les orientations opérées par la cellule d'écoute vers les psychologues pour « urgences psychologiques » sont en augmentation sensible sur les trois années considérées. Alors que le nombre d'orientations pour harcèlement et discriminations connaît une baisse notable.

³⁴ C'est ce qui explique pourquoi le total des pourcentages indiqués dans le tableau 11 est certaines années supérieur à 100%.

Dans le même temps, le nombre des orientations vers le pôle addictologie fait plus que doubler.

Par ailleurs, la part des encadrants parmi les appelants est en hausse. Alors qu'en 2017 ils représentaient 11% des appels reçus à la cellule d'écoute, ils sont à l'initiative de 21% des sollicitations en 2018, puis 23,2% en 2019.

En 2018, pour moitié, ces encadrants ont signalé la situation d'un agent, et pour moitié, ils ont sollicité la cellule pour eux-mêmes.

- Analyse par direction des appels liés à la souffrance au travail adressés à la cellule d'écoute

La part des effectifs globaux de la collectivité contactant la cellule d'écoute est stable (2,4% des agents en 2018 pour l'ensemble des directions et 2,3% pour le CASVP).

Tableau 14 : Appels liés à la souffrance au travail par direction³⁵

	Nbre total d'appels liés à la souffrance au travail			Nbre d'appels de la direction/Nbre total d'appels			Année 2018	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	Effectif	Nbre d'appels/Effectif
Ensemble des directions	1 268	1 264	1 322	89%	90%	93%	52 553	2,4%
DFPE	323	295	274	23%	21%	19%	8 462	3,5%
DASCO	236	215	205	17%	15%	14%	11 196	1,9%
DPE	159	149	154	11%	11%	11%	7 393	2,0%
DEVE	91	98	94	6%	7%	7%	3 097	3,2%
DASES	75	87	93	5%	6%	7%	3 384	2,6%
DPSP	66	104	124	5%	7%	9%	3 167	3,3%
DAC	51	48	58	4%	3%	4%	2 827	1,7%
DDCT	49	59	69	3%	4%	5%	2 364	2,5%
DJS	45	51	66	3%	4%	5%	2 665	1,9%
CASVP	138	142	84	10%	10%	6%	6 188	2,3%
Appels restés anonymes	12	3	9	0,8%	0,2%	0,6%		

Source : Rapports annuels du SAM et bilan social 2018 de la Ville.

Les exercices 2017, 2018 et 2019 présentent plusieurs similitudes.

Bien que d'une manière décroissante, la DFPE reste sur toute la période la direction adressant le plus grand nombre d'appels à la cellule d'écoute, quel que soit le point de vue utilisé (nombre absolu d'appels adressés à la cellule d'écoute et pourcentage d'appels rapporté aux effectifs de la direction).

³⁵ Seules sont indiquées dans le tableau les principales directions concernées (représentant environ 90% des appels).

En 2018 comme en 2019, quatre directions dépassent chacune les cent appels annuels : la DFPE, la DASCO, la DPE et la DPSP. Elles sont à l'origine de plus de 60% des appels. En particulier, la DPSP se signale par la plus forte progression en proportion (+ 4 points entre 2017 et 2019).

Il convient de nuancer ces données au regard du volume des effectifs propres à chaque direction. Ainsi, on observe qu'en 2018, cinq directions présentent un taux d'agents contactant la cellule supérieur au taux moyen d'appel constaté pour l'ensemble de la collectivité soit 2,4% : la DFPE, la DEVE, la DDCT, la DASES et la DPSP.

En termes de pourcentage de ses effectifs s'adressant à la cellule d'écoute, la DPSP s'inscrit même en 2^e position en 2018 (3,3%), derrière la DFPE. Cette évolution est à mettre en relation avec les réorganisations ayant touché la DPSP, qui se sont traduites par l'arrivée en 2016 de 520 agents d'accueil et de surveillance (AAS) de la DEVE et en 2018 d'environ 1 800 agents de la Préfecture de police.

Le SAM dans la crise exceptionnelle du printemps 2020 générée par l'épidémie de Covid-19

Dès le 17 mars, le SAM a mis en place un dispositif de prise de rendez-vous par mail pour toute demande de consultation psychologique par téléphone dans le cadre de la crise sanitaire.

Jusqu'à début juin, ce sont ainsi 536 entretiens qui ont été assurés par téléphone par les professionnels du SAM dans le cadre de la crise sanitaire. Les demandes portaient sur les risques et contraintes directement liés à la situation de crise (télétravail, confinement, maintien de l'activité avec les angoisses liées au virus) mais également sur des situations préexistantes de souffrance au travail que le confinement a pu parfois exacerber. Les directions les plus concernées ont été la DFPE, la DASCO et la DASES.

Depuis la levée du confinement le 11 mai, l'accompagnement des personnels donne lieu à plusieurs interventions du SAM sur sites : 5 au CASVP, 2 à la DASES et 7 autres interventions pour les EHPAD.

2.1.2.3. Une prestation d'accompagnement psychologique

Les agents peuvent bénéficier d'une consultation individuelle « souffrance au travail » ou de l'intervention de la « cellule des urgences psychologiques ». Les psychologues peuvent en outre intervenir directement sur le lieu de travail, notamment pour accompagner des réorganisations, ou pour aider à traiter des situations troublées.

Ces interventions sont réalisées par les professionnels du « pôle psychologie » du SAM, psychologues du travail ou cliniciens. Leurs différentes approches ne sont pas cloisonnées, ils communiquent et coopèrent régulièrement et répondent à une demande croissante.

- Une augmentation régulière de la consultation souffrance au travail

Tableau 15 : La consultation « souffrance au travail »

(nc = non connu)	2016	2017	2018	2019
Nombre d'agents reçus en consultation individuelle	444	780	1 021	1 138
Nouveaux agents	352 79%	543 70%	784 77%	819 72%
Femmes	339 76%	577 74%	74%	67%
Hommes	105 24%	203 26%	26%	33%
Catégorie A	nc	nc 11%	nc 8%	nc
Catégorie B	nc	nc 24%	nc 20%	nc
Catégorie C	nc	nc 65%	nc 72%	nc
Nombre d'entretiens individuels demandés	nc	2 878	3 119	3 834
Nombre d'entretiens individuels réalisés	1 238	2 138	2 354	2 734
Nombre d'entretiens par personne	2,79	2,7	2,3	2,4

Source : Rapports annuels du SAM.

Le nombre total d'agents reçus en consultation individuelle a très sensiblement augmenté depuis 2016 (+156% entre 2016 et 2019). Concomitamment, le nombre moyen d'entretiens par personne a d'abord diminué entre 2016 et 2018, ce que le SAM explique par un recentrage des entretiens sur les problématiques directement liées au travail et une orientation des agents vers des accompagnements hors collectivité en cas de problèmes plus personnels. En 2019, ce nombre d'entretiens par personne est quasiment stable (2,4 en moyenne).

Environ 75% des consultations concernent des femmes et 72% des agents de catégorie C.

Les trois quarts des consultations émanent de 6 directions³⁶ : la DFPE, la DASCO, la DASES, la DPE, la DEVE et la DAC.

44% des agents en 2018 et 35,5% en 2019 se sont adressés spontanément à la consultation souffrance au travail du SAM³⁷. Les acteurs qui orientent le plus souvent les agents sont les syndicats (jusqu'à 19% des orientations en 2018), les médecins (11% en 2018) et la hiérarchie (11% en 2018 et 2019). Le délai moyen (hors urgence) pour obtenir un rendez-vous auprès d'un psychologue se situe entre 3 et 4 semaines.

En 2018 et en 2019, les principaux motifs de consultation³⁸ sont les rapports sociaux au travail (dégradation de la communication, sentiment d'abandon par la hiérarchie, violences verbales ou physiques, menaces...) ; viennent ensuite les exigences émotionnelles au travail, souvent liées au contact avec les usagers.

³⁶ Source : Rapports annuels du SAM 2016-2018.

³⁷ Source : Rapport annuel du SAM pour 2018.

³⁸ Source : Rapports annuels du SAM.

- La consultation des urgences psychologiques (CUP)

Après avoir augmenté de 130% entre 2016 et 2018, le nombre d'agents reçus en consultation des urgences psychologiques (CUP) diminue de 15% en 2019, ce que le SAM explique par un changement apporté à la répartition des orientations entre urgences psychologiques et souffrance au travail.

N'apparaissent plus désormais dans l'activité de la CUP que les agents reçus en urgence pour des problématiques liées au travail à la suite d'un événement potentiellement traumatogène.

Tableau 16 : Agents reçus par la cellule des urgences psychologiques

<i>nc = non connu</i>	2016		2017		2018		2019	
Nombre d'agents reçus	338		504		719		608	
À titre individuel	235	70%	291	58%	459	64%	235	39%
En collectif	103	30%	213	42%	260	36%	373	61%
Nouveaux agents	226	67%	395	78%	590	82%	534	88%
Femmes		60%		57%		61%		63%
Hommes		40%		43%		39%		37%
Nombre de consultations individuelles	703		622		1048		555	
Nombre moyen de consultations par agent	3,0		2,1		2,3		2,4	
Nombre d'interventions collectives	21		35		33		64	

Source : Rapports annuels du SAM.

Pour un peu plus de 60%, les agents consultant les urgences psychologiques sont des femmes ; 66,5% appartiennent à la catégorie C en 2018. Dans deux tiers des situations, ce sont les agents qui appellent pour eux-mêmes.

Depuis 2016, selon les statistiques du SAM, les agressions (notamment externes) représentent le premier motif de consultation des urgences psychologiques (environ 30% des cas en 2018), devançant les états dépressifs ou anxieux ou les situations de vécu de harcèlement. En 2019, les agressions deviennent le motif non seulement premier mais aussi largement majoritaire, de consultation des urgences psychologiques (65% des cas).

Les agents les plus exposés aux agressions soit travaillent en extérieur (DPE, DPSP, DEVE, DJS...) soit travaillent en contact direct avec les usagers en souffrance eux-mêmes ou marginalisés (DASES, CASVP) ; sans oublier la DFPE et la DASCO, directions pour lesquelles les agressions touchent une part significative des agents (autour de 20% des consultations sollicitées auprès du SAM) et sont majoritairement causées par des interventions des parents à l'encontre du personnel.

Les demandes liées aux décès d'un collègue ou d'un usager qui ont impacté une équipe et sont souvent vécus comme un traumatisme, à l'instar des suicides (cf. ci-dessous) représentent 17% des consultations individuelles en 2019 (11% en 2018).

Par ailleurs en 2018, les motifs des interventions collectives de la CUP ont été principalement liés à de questions de suicide, d'agressions et de décès³⁹.

- Les interventions collectives en psychologie du travail

Un psychologue à temps plein est dédié à ces interventions.

Les interventions sont initiées à partir du constat de difficultés dans un milieu de travail concernant un ou plusieurs métiers. En 2018, ont eu lieu plus précisément :

- 4 interventions au titre de la prévention des RPS (DVD, DICOM et DPSP) ;
- 7 interventions dans le cadre d'un accompagnement lié à des difficultés au sein d'un collectif de travail (DEVE, DDCT, Paris Musées et DASES) ;
- 3 interventions d'accompagnement en lien avec une réorganisation et/ou transformation du métier (DRH, DASES).

L'analyse des interventions collectives en psychologie du travail figurant dans le rapport 2018 du SAM, confirme une tendance déjà présente en 2016 et 2017 : les tensions et les différentes formes de mal-être qui se manifestent concernent tout autant les agents que leur ligne hiérarchique. Il souligne aussi un déficit de cadre de dialogue sur les métiers, le travail, son organisation, les procédures.

2.1.2.4. Le dispositif de lutte contre les situations de harcèlement et de discrimination au travail

Dans un premier temps, c'est l'accord cadre santé, sécurité au travail qui en 2012 a prévu la mise en place d'un comité de médiation des conflits et de prévention du harcèlement et des discriminations au travail. Ce dispositif de lutte contre les RPS n'a pas vraiment fait ses preuves et, en 2016, en lien avec la création du SAM et de la cellule d'écoute, la collectivité a souhaité le faire évoluer.

Aujourd'hui composé d'une assistance sociale (référente en charge de l'accompagnement) et d'une psychologue clinicienne, **le dispositif répond à toutes les requêtes d'agents se considérant victimes de harcèlement moral, sexuel, propos et agissements sexistes ou discriminations au travail.**

Les agents ayant été orientés par la cellule d'écoute, sont reçus dans le cadre d'un entretien confidentiel qui doit permettre de déterminer s'il s'agit de cas de souffrance au travail, de harcèlement ou de discrimination.

Les professionnels procèdent à des analyses et à des recoupements qui peuvent nécessiter des vérifications auprès du SRH de la direction d'appartenance de l'agent et, en fonction de la gravité de la situation, plusieurs options sont possibles comme par exemple l'orientation vers la médecine du travail, le service social, le centre mobilité compétence, un autre service du SAM ou des services extérieurs à la collectivité (police, médecin traitant...).

Le nombre d'agents orientés vers ce dispositif et reçus, après avoir été quasi stable en 2017-2018, diminue sensiblement en 2019. Cette baisse est conjoncturelle : elle s'explique par le fait qu'à la suite d'un départ en retraite, le poste de référent au sein du dispositif est resté vacant pendant 4 mois, période au cours de laquelle a été proposé aux agents concernés un accompagnement par un psychologue.

³⁹ Source : Rapport du SAM pour 2018 (page 30).

Tableau 17 : Agents orientés vers le dispositif contre le harcèlement et les discriminations

(nc = non connu)	2017		2018		2019	
Nombre d'agents orientés vers le dispositif	237		218		141	
femmes	61%		67%		53%	
hommes	39%		33%		47%	
encadrants	nc		16%		15%	
travailleurs reconnus handicapés	nc		8%		16%	
Nombre d'agents reçus	171		179		150	
catégorie A	7%		20%		15%	
catégorie B	16%		11%		11%	
catégorie C	77%		69%		74%	
Présomption après entretien						
Harcèlement moral	63	27%	77	43%	66	44%
Harcèlement sexuel, sexisme	12	5%	9	5%	5	4%
Discrimination	6	3%	5	3%	11	7%
Conflit	39	16%	44	25%	47	31%
Autre (1)	51	22%	44	25%	21	14%

(1) Méconnaissance des procédures existantes, manque d'information, communication défailtante, absence de reconnaissance, dossier disciplinaire...

Source : Rapports annuels du SAM.

Les deux principales directions d'appartenance des agents orientés vers le dispositif de lutte contre les situations de harcèlement et de discrimination au travail, sont la DFPE et la DASCO ; viennent ensuite la DPE, la DPSP et la DEVE.

Quelle que soit leur direction d'appartenance, le profil des agents reçus est majoritairement féminin et de catégorie C. Toutefois, en 2019 la part des hommes s'accroît très sensiblement (+14 points par rapport à 2018).

Pour les cas les plus complexes, une **équipe pluridisciplinaire** peut être réunie pour apprécier la situation de l'agent, présentée de façon anonyme. Elle est composée de membres permanents : de la DRH (cheffe du SAM, sous-directeur de la qualité de vie au travail, agents du dispositif de lutte contre le harcèlement et les discriminations), du secrétariat général et du service égalité, intégration, inclusion (DDCT), et de membres occasionnels (psychologue référent, membre(s) du BPRP de la direction ...). 31 situations ont ainsi été examinées en 2018.

Selon les cas, différents types de mesures de prévention tertiaire peuvent s'en suivre : déclenchement d'une enquête administrative, saisine de l'Inspection générale, mise en œuvre de la protection fonctionnelle, saisine du procureur dans le cadre de l'article 40 du code de procédure pénale, mesure de suspension administrative...

2.1.2.5. La prévention des addictions

Le SAM est structure pilote au sein de la collectivité pour la prévention des addictions. Les addictions peuvent avoir des répercussions négatives sur l'activité professionnelle des agents concernés et également sur leur entourage professionnel. Elles peuvent engendrer des troubles du comportement et constituent ainsi un facteur de risques professionnels et en particulier de RPS.

Dès 2012, cette question avait été considérée comme prioritaire dans le cadre de l'accord santé sécurité au travail. Une charte alcool était notamment annexée à l'accord.

Le pôle addictologie ne dispense pas de soin, mais ses conseillers en addictologie sensibilisent les directions aux risques associés et réalisent du conseil auprès des encadrants. Il peut aussi procéder à des accompagnements individuels.

Près de 4 000 agents ont ainsi été sensibilisés à la Ville de Paris entre 2016 et 2019, notamment à la DASCO, à la DEVE et à la DPE⁴⁰.

Une bonne pratique peut à cet égard être signalée : un « **règlement intérieur addictions** » a été récemment adopté à la DPE. Cette direction a été précurseur en la matière puisque dès 2003, elle a établi un règlement intérieur alcool pour le Service technique de la propreté de Paris (STPP). Ce règlement a été élargi en juillet 2017 à l'ensemble des services de la direction et à la consommation de toutes les substances psychoactives. Il vise à définir les modalités d'application de la réglementation en vigueur en matière de consommation de produits psychoactifs en milieu professionnel, qu'il s'agisse de substances illicites comme les stupéfiants ou réglementées comme le tabac, l'alcool ou les médicaments. Outre l'autocontrôle, il prévoit un contrôle ponctuel du service (possible à tout moment) ainsi qu'un contrôle généralisé auprès de certains métiers à risques.

Fin 2018, le SAM a mis en place un groupe de travail avec les organisations syndicales et les BPRP afin de faire évoluer les pratiques relatives à la prévention des addictions. A ainsi été élaboré un plan d'actions qui prévoit notamment la refonte de la charte alcool⁴¹ et la rédaction d'un règlement intérieur destiné à servir de tronc commun au sein de la Ville. Ces documents, en cours d'élaboration début 2020, seront portés par le secrétariat général auprès des directions qui auront pour mission de les décliner au sein de leurs services respectifs.

2.1.2.6. La médiation interne des conflits de travail

Le SAM propose en outre une prestation de médiation des conflits qui consiste à faire intervenir une tierce personne, dénommée médiateur, extérieure au service et à la hiérarchie, en cas de conflit entre collègues de travail ou avec un responsable hiérarchique. Son but principal est de restaurer le dialogue et d'amener les parties à trouver elles-mêmes, des solutions à un conflit qui génère dysfonctionnements et souffrance au travail.

À la Ville, la médiation interne des conflits existe depuis 2012. D'abord prévue par l'accord santé, sécurité au travail, elle est expérimentée au sein de la DRH puis devient une composante du SAM en 2016.

Elle est assurée par un médiateur des conflits au travail et un groupe de trois médiateurs qualifiés, dotés d'une lettre de mission et qui peuvent intervenir en appui, pour une partie de leur temps de travail.

Les médiateurs interviennent sur des conflits hors de leur direction de rattachement, afin de préserver au mieux leur position de tiers impartial et neutre.

Ils ne se substituent pas au pouvoir de régulation de l'encadrant, compétent pour régler les tensions ou les situations conflictuelles susceptibles de naître dans une équipe, ni au rôle habituel du bureau des ressources humaines. Leur intervention doit répondre à des situations particulières qui n'ont pu être résolues par les acteurs naturels. Leur démarche est fondée sur des entretiens confidentiels et elle aboutit à la signature d'un procès-verbal de médiation actant les solutions co-élaborées et les engagements consentis.

⁴⁰ Source : Rapports annuels du SAM.

⁴¹ La charte alcool, qui date de 2012, rappelle le cadre réglementaire de la consommation d'alcool liée au domaine de la santé et de la sécurité au travail des agents de la Ville de Paris.

On note une forte augmentation à partir de 2017 des demandes de médiations. Cela s'explique en partie par l'activité de la cellule d'écoute qui a permis de faire connaître ce dispositif et d'orienter vers lui un nombre croissant d'agents.

Les médiations peuvent être interindividuelles ou collectives.

- Procédure de médiation interindividuelle

Elle intervient lorsque les relations interpersonnelles se dégradent sur des sujets liés au travail : organisation floue, sentiment d'injustice au niveau de la répartition de la charge de travail, mauvaise compréhension des besoins et des contraintes des collègues...

Une médiation interindividuelle est mise en œuvre à l'initiative d'un agent ou d'un chef de service et nécessite l'accord préalable des parties concernées. Les rendez-vous et réunions de médiation ont lieu pendant les heures de travail.

Lorsqu'elle aboutit, la médiation retient une solution acceptée par tous qui est consignée dans un court procès-verbal signé par les parties et par le médiateur. La médiation lie les parties et les engage à mettre en œuvre ce qui a été convenu. Le procès-verbal de médiation peut stipuler, si les agents l'acceptent, qu'un exemplaire soit adressé à leur hiérarchie.

À cet égard, certaines directions ont indiqué regretter le manque de transparence des médiations dans la mesure où, en vertu du principe de confidentialité, aucune information sur le contenu de la médiation n'est rapportée à l'encadrement, au BPRP ou au SRH situés dans l'environnement de la médiation. Elles estiment que cela ne facilite pas la compréhension des situations et la mise en place de mesures de vigilance au sein de la direction.

- La médiation collective

La médiation collective est toujours réalisée à la demande d'une direction, lorsque le fonctionnement d'un service est gravement perturbé. La médiation n'est pas une enquête, elle ne débouche pas sur des recommandations mais doit contribuer à l'amélioration des conditions de travail, à un « mieux travailler » ensemble.

Tableau 18 : La médiation des conflits de travail depuis 2016

<i>nc = non connu</i>	2016	2017	2018	2019
Nombre de demandes de médiation	7	19	28	30
médiations collectives	<i>nc</i>	8	15	14
médiations interindividuelles	<i>nc</i>	11	13	16
Nombre de médiations engagées	6	17	18	18
médiations collectives	<i>nc</i>	6	12	10
médiations interindividuelles	<i>nc</i>	11	6	8
Nombre de médiations ayant abouti	5	9	10	9
médiations collectives	<i>nc</i>	5	6	5
médiations interindividuelles	<i>nc</i>	4	4	4
Nombre total d'agents reçus dans le cadre de demandes de médiation	45	62	140	116

Source : Rapports annuels du SAM.

Au final, le SAM apparaît actuellement comme l'un des services les mieux placés pour disposer d'une vision fine et actualisée des conditions de travail à la Ville et du ressenti des agents à cet égard.

Les directions rencontrées, comme les organisations syndicales reconnaissent son efficacité. En conséquence, ces dernières soulignent l'intérêt d'accroître encore la visibilité du SAM, notamment par des campagnes d'affichage systématique ou via une communication directe interindividuelle, de manière à en informer les agents exerçant dans les sites les plus délocalisés.

Recommandation 4 : Une campagne d'information sur l'existence du SAM et les différents services qu'il propose aux agents doit être déployée, en particulier en direction des agents qui n'utilisent pas la messagerie.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DRH indique que « *des campagnes de communication sont faites régulièrement. Des flyers thématiques édités par la DRH, et diffusés dans les directions, viennent compléter les informations disponibles sur l'intranet. Les deux derniers, l'un relatif aux violences sexuelles et sexistes au travail, et l'autre sur les discriminations au travail, mentionnent l'existence de la cellule d'écoute du SAM en précisant son rôle, l'aide qu'elle peut apporter, et ses coordonnées* ».

En outre, ce service pourrait être davantage sollicité au sein de la DRH pour évoquer les problématiques rencontrées par les encadrants, qui jouent un rôle majeur dans la prévention des RPS et en sont eux-mêmes l'objet. Il pourrait aussi être mieux associé à l'élaboration et au suivi du plan transversal d'actions de prévention des RPS. Il s'agit de mieux exploiter et valoriser, en termes de prévention, les nombreuses données dont il dispose.

Plusieurs interlocuteurs rencontrés au sein de la DRH et dans les directions estiment d'ailleurs que la prévention des RPS demeure trop compartimentée et croient nécessaire de mieux partager les réflexions, les pratiques, les ressources et les données y ayant trait. Ils regrettent à cet égard, l'absence d'un observatoire des RPS au sein de la collectivité.

2.1.3. Signaux d'alerte et prévention tertiaire

2.1.3.1. L'intérêt de disposer de procédures ou d'indicateurs d'alerte

* Le recensement de situations « troublées » peut se faire via les procédures de **droit d'alerte ou droit de retrait en cas de danger grave et imminent**. Ces procédures sont gérées dans les directions en lien avec leur BPRP et leur CHSCT.

Le service des politiques de prévention (SPP) de la DRH doit en être informé. Il est en effet pilote pour la mise en œuvre de l'action 16 du plan transversal de prévention des RPS « *Recenser les situations ayant fait l'objet d'un signalement, d'un droit de retrait ou d'un droit d'alerte* ». Par ailleurs, il présente chaque année au CHSCT central un bilan des signalements de situations de danger grave et imminent ayant ou non donné lieu à droit d'alerte ou droit de retrait. Ainsi, 10 cas ont été rapportés au cours de l'année 2017 (dont 6 droits de retrait) et 19 cas en 2018 (dont 9 droits de retrait, parmi lesquels 5 étaient liés à des problématiques RPS)⁴².

* De même, violences et comportements hostiles de la part de certains usagers sont ressentis comme une réelle source de stress par les agents dans plusieurs directions. Aussi, le **recensement des agents victimes d'agressions dans le cadre de leurs fonctions**,

⁴² Rapports annuels SST présentés au CHSCT central du 12 juin 2018 et du 3 juin 2019.

assuré de manières diverses (fiches ESPRI, accidents de service), pourrait être amélioré en harmonisant les procédures et rendant obligatoire pour les directions le suivi d'un indicateur de taux de violences sur agents (question déjà évoquée au point 1.2.2 relatif aux indicateurs retenus par les directions).

Recommandation 5 : Sous la responsabilité de la DRH, un indicateur de taux de violences sur agents, partagé entre les directions, est à prévoir et les données annuelles afférentes communiquées en CHSCT central.

Dans sa réponse du 23 septembre au rapport provisoire, la DDCT souligne que « *Concernant les violences, à ce jour ce n'est que via l'application ESPRI de l'observatoire de la tranquillité publique de la DPSP qu'un recensement est fait. Le biais est que l'ensemble des violences ne sont pas remontées par les services* ».

Dans sa réponse du 20 juillet 2020 au rapport provisoire, la DPSP indique que compte tenu de « *sa vision transversale et génératrice des données issues des fiches ESPRI de la Ville, (elle) se propose d'être partie prenante et ainsi d'être associée le plus en amont possible à cette action* ».

Dans sa réponse du 21 septembre 2020 au rapport provisoire, la DRH précise que « *La création par la DRH d'un observatoire sur les violences regroupant les éléments existants du SAM, les fiches ESPRI et autres données transmises par les BPRP des directions permettrait sans doute d'avoir une meilleure visibilité sur les RPS et de contribuer à des préconisations et à leur suivi. L'animation pourrait se faire par les principaux acteurs légitimes sur ces sujets : le SPP, la mission égalité femme/homme et discriminations et le SAM. Cela répondrait par ailleurs aux demandes des BPRP et des organisations syndicales d'avoir une meilleure visibilité transverse sur les sujets RPS* ».

* Par ailleurs, l'action 18 du plan d'actions transversal de prévention des RPS, invite à favoriser la **mise en place de groupes pluridisciplinaires au sein de chaque direction pour évoquer les situations signalées de RPS**. Il s'agit là d'échanger sur des situations individuelles ou collectives, en mobilisant l'ensemble des acteurs pertinents, et de donner suite aux alertes.

Un tel dispositif a été mis en place par le BPRP de la DASES en 2011. Tous les deux mois environ, se réunit une **cellule de concertation pluridisciplinaire**, où sont représentés le SRH et le BPRP de la direction ainsi que le Service de médecine préventive et le SAM. Cette cellule fait le point sur l'actualité des risques professionnels à la DASES, en particulier sur les cas de souffrance au travail identifiés par le SAM via les sollicitations qui lui sont adressées.

La DPE a aussi mis en place un dispositif « **DPE Urgences** » impliquant toute la chaîne hiérarchique jusqu'au comité de direction et conduisant au signalement en urgence de tout événement grave. Cette procédure est notamment enclenchée dans les cas suivants :

- atteintes aux personnes : décès (au domicile ou au travail), accident ou agression grave d'un agent de la DPE ou d'un tiers dans le cadre des activités de la direction ;
- situations d'urgence sociale (agent sans domicile, absences injustifiées...) ou psychologique (harcèlement, propos suicidaires, tentative de suicide...).

Ce dispositif a été optimisé par la mise en place en 2019, d'une **équipe centrale de pré-diagnostic pluridisciplinaire** intervenant sur toute situation dégradée. Cette équipe mène un premier diagnostic et propose un dispositif d'accompagnement personnalisé, combinant au mieux les différentes ressources à disposition. À cet égard, la DPE dispose des services d'un ergonome et d'un psychologue du travail.

Un comité de suivi de ces situations est organisé périodiquement par la direction, associant l'ensemble des acteurs concernés. Ce comité veille à l'articulation et à l'avancée des mesures mises en place.

Ce type de démarche pourrait être généralisé au sein de la collectivité, en particulier dans les directions à forts effectifs ou particulièrement exposées aux RPS.

Recommandation 6 : Mettre en place au sein de chaque direction, lorsqu'aucun dispositif de cette sorte n'existe, si besoin avec l'appui de la DRH, des groupes pluridisciplinaires ayant vocation à suivre et traiter les situations internes repérées de RPS.

Dans sa réponse du 4 septembre 2020 au rapport provisoire, la DFPE souligne l'importance que « *la composition de ces groupes pluridisciplinaires soit harmonisée entre les directions et ne comprenne pas de représentants du personnel* ».

2.1.3.2. Les enquêtes et sanctions

Divers types d'enquêtes peuvent être enclenchés au sein de la collectivité dès lors que des difficultés apparaissent. Elles s'inscrivent dans les mesures de prévention tertiaire. Le fait de réaliser une enquête témoigne souvent en effet de l'échec de la politique de prévention.

- L'enquête CHSCT

Il s'agit d'une enquête réalisée à la demande des membres du CHSCT central et touchant à la problématique des RPS. La délégation réalisant l'enquête comprend des représentants de l'administration et du personnel. Il s'agit de mettre en évidence les facteurs liés au travail susceptibles d'être en cause. Ainsi, sur 16 enquêtes CHSCT réalisées en 2019, neuf ont porté sur des conflits individuels et/ou collectifs entre agents et avec la ligne managériale, des droits de retrait liés à des agressions, des problématiques d'organisation du travail et des situations de souffrance au travail. Les enquêtes et les actions correctives qu'elles ont préconisées ont été présentées en CHSCT.

Il convient de signaler également les conclusions des inspections de la mission inspection santé et sécurité au travail (MISST). Les inspecteurs en santé et sécurité au travail regroupés au sein de la MISST s'intéressent particulièrement aux conditions d'application des règles d'hygiène et de sécurité et à l'analyse des causes des accidents du travail. Parmi leurs activités, certaines peuvent plus particulièrement concerner les RPS et leurs recommandations être présentées en CHSCT. Ils peuvent aussi participer aux enquêtes menées par la délégation du CHSCT.

- L'enquête administrative

Il s'agit d'une enquête interne déclenchée à la demande d'un directeur au sein de ses services et visant à lui apporter de manière neutre et objective des éléments sur la matérialité de faits susceptibles de sanctions et les responsabilités en cause. Elle est menée par un binôme d'enquêteurs, agents de la collectivité, répondant à des exigences de professionnalisme et de respect de certaines valeurs telles que neutralité, probité, bienveillance, indépendance et confidentialité. Ils sont désignés par une lettre de mission et doivent produire un rapport se concluant par des préconisations.

La méthodologie de l'enquête administrative fait l'objet d'un guide à l'attention des directions, présenté en CHSCT central du 9 octobre 2019.

Au cours des années 2017 et 2018, 67 enquêtes administratives ont été réalisées, principalement au sein de la DASCO, la DJS, la DPE et la DFPE⁴³.

- L'enquête administrative en cas de harcèlement ou discrimination réalisée à la demande du secrétariat général

Il s'agit là d'une procédure spécifique (déjà évoquée au point 2.1.2.4 ci-dessus). Pour lancer l'enquête, le secrétariat général se fonde sur les conclusions de l'équipe pluridisciplinaire de la DRH. La première enquête de ce type a été demandée en février 2017. La direction est généralement destinataire le moment venu des conclusions de l'enquête. Le SAM souhaiterait lui aussi en être destinataire, ce qui n'est pas toujours le cas.

- Les enquêtes de l'Inspection générale

Au-delà de son cœur de métier constitué par des audits et études, une des missions de l'Inspection générale de la Ville de Paris (IGVP) consiste à réaliser des enquêtes. Le service peut notamment être missionné par la Maire lorsqu'un agent de la collectivité est soupçonné d'avoir commis des actes répréhensibles.

La délibération IGVP 1001 des 16 et 17 juin 2014 portant définition des missions et conditions d'intervention de l'Inspection générale prévoit ainsi que « *Les enquêtes administratives sont des contrôles qui ont avant tout pour but d'établir des faits relatifs à des dysfonctionnements individuels ou collectifs et de rechercher les responsabilités. Faisant appel à des témoignages et à la recherche de preuves. Elles trouvent leur application essentiellement en matière disciplinaire* ».

Les larges pouvoirs d'investigation dont dispose l'IGVP ainsi que sa déontologie et l'indépendance qui est la sienne vis-à-vis des services, permettent de dénouer des situations complexes qui, très souvent, portent sur les conditions de travail et la protection des agents. L'enquête permet d'étayer les constats, d'analyser les facteurs de risque et de préconiser des actions préventives. Elle peut déboucher sur des mesures disciplinaires.

Au cours de l'année 2017, 12% des travaux de l'IGVP étaient des enquêtes. Ce pourcentage s'est sensiblement accru au cours des deux dernières années : 27% en 2018 (soit 14 enquêtes) et 24% en 2019 (soit 10 enquêtes). De nombreuses directions sont concernées⁴⁴.

Toutes les enquêtes ne portent pas systématiquement sur des problématiques de RPS mais c'est là un outil de prévention tertiaire en matière de RPS régulièrement utilisé par la collectivité.

2.2. De la prévention des RPS à la qualité de vie au travail

La collectivité parisienne prolonge la démarche de prévention des RPS en développant des pratiques visant à promouvoir bien être et qualité de vie au travail (QVT).

La QVT constitue en effet une approche plus globale qui touche à la fois l'organisation du travail, l'environnement professionnel, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, le développement personnel. Les actions visant la QVT doivent concilier amélioration des conditions de travail et performance.

⁴³ Information DRH par mel du 3 juin 2020.

⁴⁴ En 2018 : DAC, DLH, DASES, DILT, DASCO, DCPA, DU ainsi que le CASVP, une SEM et une association. En 2019 : DU, DDCT, DCPA, DASCO, DLH ainsi qu'une mairie d'arrondissement et le CSAVP.

La QVT est définie comme « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué »⁴⁵.

Figure 1 : Les champs de la qualité de vie au travail (QVT)



Source : Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT)

Si la collectivité n'a à ce jour, pas signé un accord bien être et qualité de vie au travail, elle n'en est pas moins engagée dans plusieurs démarches qui y contribuent directement. Les actions engagées par la collectivité, dont les plus significatives sont présentées ci-après, ne se substituent pas aux plans de prévention des RPS mais viennent en complément et se rangent dans la catégorie des actions de prévention primaire.

2.2.1. La promotion continue par la collectivité de l'égalité et de la diversité

Depuis 2001, les démarches en faveur de l'égalité et la diversité sont portées au plus haut niveau par les élus parisiens. Elles sont tournées vers les Parisiens et les usagers mais également vers les agents de la collectivité dans un objectif d'amélioration de leur qualité de vie au travail et de diminution des RPS.

⁴⁵ Source : Accord national interprofessionnel de juin 2013 sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (ANI).

2.2.1.1. La DRH, porteuse de ces valeurs pour les agents

La défense de l'égalité femmes/hommes, la lutte contre les discriminations et le harcèlement contribuent à la prévention des RPS dans la mesure où discriminations, sexisme, harcèlement sexuel ou moral sur le lieu de travail constituent des formes de violence qui génèrent de la souffrance au travail. Un climat discriminant ou empreint de tension a un impact significatif sur la motivation et la santé des agents, leur absentéisme, l'ambiance de travail et le cas échéant, la relation de service avec les usagers.

- Les services-pilotes

Placées auprès du directeur adjoint des ressources humaines, la **mission égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et lutte contre les discriminations** et la **mission handicap** sont en charge de l'élaboration, du pilotage et du suivi de la politique de la collectivité en direction de ses agents, en matière d'inclusion, d'égalité et de diversité.

Au sein des directions, le **réseau des SRH, assisté des référents handicap**⁴⁶, décline les orientations et plans d'action de la collectivité.

- Leur rôle majeur d'information et de sensibilisation

La sensibilisation des agents à ces valeurs vise à changer les regards. Elle est réalisée via divers supports, qu'il s'agisse de l'intranet de la collectivité, de la diffusion de plaquettes d'information, de l'organisation de campagnes d'affichage qui illustrent ces problématiques, rappellent le droit, indiquent les actions possibles et les interlocuteurs à contacter.

Un groupe de travail sur les violences sexuelles et sexistes, issu du CHSCT, a été créé en 2017 au moment où la Ville lançait une campagne sur ce thème. Il réunit, tous les deux mois environ, des membres des organisations syndicales, du service d'accompagnement et de médiation (SAM), du service des politiques de prévention (SPP) et du bureau d'action sociale (BAS). Sa première réalisation a pris la forme d'une plaquette « *Harcèlement sexuel (stop !)* », largement diffusée au sein de la collectivité et plus récemment d'une autre « *Violences sexuelles et sexistes au travail, stop ! Ensemble agissons !* ».

Le même type de flyers a aussi été diffusé par la mission égalité « *Discriminations au travail, stop ! Ensemble agissons !* ».

La mission rassemble et diffuse aussi l'information produite par d'autres organismes. Citons par exemple des outils mis en ligne tels que le « *guide pratique de lutte contre les discriminations* » réalisé au plan national (2017) ou le « *guide pratique pour une communication sans stéréotype de sexe* » produit par le haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (2015).

Par ailleurs, des événements s'inscrivant dans une démarche de sensibilisation originale et novatrice sont organisés, comme la conférence de décembre 2019 au centre Mornay : « *Le management a-t-il un sexe ?* ».

A l'occasion de la journée internationale pour l'élimination de la violence envers les femmes et de la semaine parisienne de lutte contre les discriminations, la DRH a proposé aux agents qui le souhaitaient, d'assister à une représentation de théâtre interactif portant sur les thématiques des violences sexuelles et sexistes d'une part, des discriminations liées à l'origine, à l'âge et au handicap, d'autre part.

⁴⁶ Réseau mis en place à partir de 2005. Le référent handicap est, dans les directions, l'interlocuteur privilégié des agents bénéficiaires de l'obligation d'emploi.

La mission handicap contribue également au travail de sensibilisation des équipes sur les RPS considérant que l'agent souffrant d'un handicap est susceptible d'être à la fois victime et générateur de RPS. La mission, afin de favoriser des démarches inclusives, produit des supports de communication. Elle a notamment créé une newsletter sur le handicap (Handirect - n° 1 novembre 2019). Elle organise l'intervention de plusieurs associations venant en soutien aux personnes ou aux collectifs de travail pour leur apporter une aide psychologique, des conseils ou médiations avec la hiérarchie.

Enfin, le bilan social annuel permet à la DRH d'informer les agents et le public sur ces problématiques en regroupant les principales données chiffrées qui permettent d'apprécier la situation de la collectivité au regard de la diversité et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Depuis 2019, un chapitre consacré à l'inclusion regroupe des données sur le handicap, l'inaptitude, le télétravail, la qualité de vie au travail.

2.2.1.2. La double labellisation égalité-diversité de la collectivité

- **Le label Alliance : une reconnaissance de l'engagement de la collectivité**

L'obtention de cette double labellisation « égalité professionnelle femmes-hommes » et « diversité », délivrée par l'AFNOR⁴⁷ à la collectivité parisienne en juillet 2019, a reconnu l'engagement de la Ville et le travail des directions depuis de nombreuses années. Les processus évalués dans le cadre du label témoignent de bonnes pratiques contribuant au « mieux vivre au travail ».

C'est la mission Égalité qui a piloté le suivi de la labellisation. À l'issue d'une procédure de candidature initiée en 2017, d'un audit et d'une évaluation de 13 directions sur la base d'un cahier des charges rigoureux, la Ville a obtenu le label Alliance pour une durée de 4 ans. D'abord limité au secrétariat général et à ces 13 directions, l'audit initial sera complété en 2021 par celui des 7 directions restantes et par un nouveau regard porté sur les directions support.

Si l'engagement parisien en faveur de l'égalité et la diversité date de 2002, il peut être illustré par des actions plus récentes.

Ainsi, à l'instar d'autres administrations, entreprises, associations..., la Ville de Paris s'est engagée en 2015 en signant la Charte d'engagement LGBT de l'association l'Autre Cercle, qui a pour objet de lutter contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle et à l'identité de genre. Cette charte inclut la thématique LGBT dans une politique de promotion de la diversité et de prévention des discriminations au sein de la collectivité.

- La labellisation comme levier d'action

Il s'agit aujourd'hui pour la Ville de pérenniser et synchroniser les différentes démarches pour atteindre l'objectif d'amélioration réelle des conditions de travail et faire de Paris un employeur exemplaire en matière d'égalité et de diversité professionnelles. C'est l'objectif du **plan d'actions global préconisé dans le cadre de la labellisation** actuellement en cours de finalisation et dont certaines actions sont d'ores et déjà en cours d'expérimentation au sein des services.

Ce plan d'actions global structuré autour des trois thématiques égalité professionnelle, lutte contre les discriminations et handicap sera présenté aux organisations syndicales avant fin 2020.

Son volet dédié aux agents s'intitule « *Paris, employeur inclusif* ».

⁴⁷ Association française de normalisation.

Coordonné par la DRH, en collaboration avec le Service Égalité Intégration et Inclusion de la DDCT, il sera mis en œuvre par toutes les directions.

Par ailleurs, une **consultation interne sur le ressenti des discriminations** a été réalisée en collaboration avec l'IFOP⁴⁸ fin 2019. Un questionnaire d'enquête anonyme a été adressé à tous les agents de la collectivité.

Le taux de retour a été de 7,2% ce qui est relativement faible. Environ un cinquième des répondants estiment avoir été témoins d'inégalités de traitement dans le déroulement de carrière de certains agents, notamment en raison de l'âge ou du sexe. Entre un quart et un tiers des répondants déclarent avoir été témoins de moqueries ou d'injures à l'égard d'agents liées au fait que ces derniers étaient soit une femme, soit d'origine étrangère, soit en situation de handicap... Plus du tiers des répondants estiment avoir été eux-mêmes victimes d'inégalités de traitement dans le travail au quotidien. Les principaux facteurs de discrimination ressentis à cet égard étant l'âge, le sexe et l'origine...

Cette enquête est appelée à être renouvelée régulièrement, ce qui permettra de mesurer l'évolution du ressenti discriminatoire au cours des prochaines années et d'adapter au besoin les mesures mises en place par la collectivité pour y remédier.

2.2.2. La nécessité de mieux accompagner le changement

Les mutations dans l'organisation ou le contenu du travail sont génératrices de stress et favorisent le développement des RPS, mais elles peuvent aussi, si elles sont suffisamment anticipées et correctement accompagnées, être l'occasion d'interroger et même d'améliorer les conditions de travail.

La collectivité parisienne met en œuvre de nombreuses réformes et réorganisations, de nature et d'ampleur diverses : réorganisation territoriale (DJS, DVD, DEVE), restructuration et/ou évolution des missions (DPSP, DSIN, DAC), déménagement ou regroupement de services (DAC, DASES, DDCT), ouverture de certains équipements le dimanche (DAC), évolution des systèmes informatiques...

Pour 2019 par exemple, et en se fondant sur la lecture des ordres du jour des CHSCT de directions, la DRH a recensé de nombreux projets ayant potentiellement eu des incidences sur les conditions de travail des agents⁴⁹. Ces projets ont fait l'objet de présentations, aux différents stades de leur réalisation, aux instances de dialogue social de chaque direction.

Les rapports annuels d'activité du SAM et les diagnostics RPS des directions pointent à travers le ressenti des agents, un déficit d'accompagnement du changement. Cette question est par ailleurs fortement portée par les organisations syndicales.

Le rapport d'activité 2018 du SAM souligne que les restructurations, réorganisations et changements de toutes natures, s'ils sont conduits sans anticipation de leur impact potentiel sur la santé, génèrent une insécurité et du mal-être et que « *les dispositifs d'accompagnement, quand ils existent, ne répondent pas suffisamment à cet enjeu* ».

Pour autant, une démarche d'accompagnement est de plus en plus prise en compte au sein de la collectivité.

En réponse à une demande forte de la part des organisations syndicales représentatives, un **guide de la conduite du changement** a été élaboré et largement diffusé en mai 2017 aux services parisiens. Ce document, qui reste aujourd'hui une référence pour les directions et les organisations syndicales, propose une méthodologie « type » de conduite du

⁴⁸ Institut d'études d'opinion et marketing en France et à l'international.

⁴⁹ Cf. bilan des actions réalisées en matière de prévention des RPS - CHSCT central du 6 février 2020.

changement à adapter en fonction des objectifs et du contexte de chaque projet et qui doit garantir un cadre protecteur pour les agents.

Pour cela, le guide préconise l'accompagnement des agents à chaque étape d'un projet et l'analyse des risques associés. Il conseille d'associer systématiquement à toutes les réflexions : ergonomes, psychologues du travail, BPRP et médecine du travail. Il recommande aussi de solliciter l'avis des agents notamment dans le cadre d'une réflexion collective sur les futures situations de travail.

Dans sa réponse du 3 août 2020 au rapport provisoire, la DAC précise que « *cette proposition est très intéressante mais se heurte souvent aux délais très contraints dans lesquels les projets doivent aboutir et surtout aux difficultés à réunir toutes les compétences autour d'une table faute de moyens et de temps* ».

En complément, le service des politiques de prévention (SPP) a produit, fin 2018, un document précisant le formalisme et le contenu des dossiers à présenter pour avis en CHSCT en cas de réorganisations et de déménagements.

En 2017-2018, la DASES, direction concernée par plusieurs projets de réforme, a décliné le guide de la conduite du changement en l'adaptant à ses propres services. Ce guide⁵⁰ a été élaboré en se nourrissant du plan d'actions de prévention des RPS de la direction et des propositions des organisations syndicales. Il insiste sur la nécessité d'écouter et d'accompagner individuellement et collectivement les agents tout au long des projets.

De fait, la prévention des risques professionnels lorsqu'elle est réalisée de manière méthodique et en amont, contribue fortement au bon déroulement des projets de réorganisation.

Plusieurs exemples d'accompagnement peuvent être mis en avant à cet égard.

Pour la DAC : le déménagement en septembre 2017 de ses services situés au sein de l'Hôtel de Coulanges vers le Crédit Municipal.

4 services de 3 sous-directions différentes (soit 86 agents) ont à cette occasion été déplacés et regroupés. La préparation du projet dès 2016, en étroite collaboration avec la DILT, aidée de l'expertise d'un ergonome, l'association continue des agents pour une bonne prise en compte de leurs besoins, le phasage rigoureux du déménagement ont finalement permis d'améliorer sensiblement les conditions de travail des agents concernés.

Deux exemples retenus au sein du bilan des réorganisations présenté en CHSCT central du 18 octobre 2018 :

Le premier concerne les **jardiniers de la DEVE chargés de nouvelles missions liées aux projets retenus dans le cadre du budget participatif**. Il s'agit là d'une évolution à la fois du périmètre et de la nature de leurs missions, à laquelle la DEVE a répondu en organisant une large concertation des agents, qui a conduit à la mise en place d'une organisation territoriale nouvelle.

Le bilan de la **création de l'AIP au sein de la DSIN** a donné lieu à un dialogue social soutenu avec les organisations syndicales. Il fait ressortir une amélioration du service rendu aux utilisateurs, une montée en compétences et en responsabilité des agents notamment ceux chargés de missions d'encadrement d'équipe... L'attention portée aux risques professionnels propres à l'AIP a été intégrée dès l'origine dans les travaux du groupe de travail RPS constitué au sein de la DSIN. Ainsi, des fiches de procédures ont été

⁵⁰ Guide méthodologique de l'accompagnement des réorganisations - DASES.

réalisées, un cursus de formation personnalisé, entrecoupé de périodes d'immersion dans les services, a été mis en place à destination des agents.

L'initiative récente de la DPSP de créer des focus groupes dans le cadre et en amont de la création de la police municipale parisienne (PMP), est également une démarche significative d'accompagnement du changement.

Deux focus groupes ont ainsi été mis en place sur la base du volontariat. Constitués chacun d'une douzaine de personnes (ISVP, ASP, AAS et encadrants de la direction), ils sont représentatifs, à la fois des divers métiers de la surveillance et de l'ensemble du territoire parisien. La démarche est pilotée par la sous-direction des ressources et des moyens de la DPSP et le SAM de la DRH. L'objectif est de recueillir les points de vue des agents à l'égard de l'évolution des métiers et du rapport à l'usager dans le cadre du projet de création de la PMP et de la nouvelle organisation à venir. Ces éléments permettront d'identifier d'éventuelles problématiques ou situations de travail nécessitant un diagnostic plus approfondi ou une démarche d'accompagnement ciblée. Ces focus groupes accompagnent ainsi de manière méthodique et pragmatique la mise en place future des missions et de l'organisation du travail des agents de la DPSP.

Cependant, ce type d'accompagnement peine encore à être systématisé au sein de la collectivité. Le SPP, à l'occasion de son analyse en 2018 de la conduite de projets de réorganisation à la Ville, a constaté que si des évolutions positives dans la structuration de la conduite de projet sont incontestables, il demeure que certains « *aspects (sont) insuffisamment pris en compte pour enrichir les projets de réorganisation*⁵¹ ».

Pour y remédier, le marché de prestations transverses pour les démarches de prévention des RPS (évoqué au point 1.1.2.1 ci-dessus) comporte un lot se rapportant à l'accompagnement des projets organisationnels ou techniques de la collectivité.

Plusieurs directions se signalent par une insuffisante préparation ou un déficit d'accompagnement des changements, à l'origine de malaise au travail.

Le diagnostic RPS de la DVD souligne le ressenti des agents en ce sens, en particulier au sein des brigades de voirie et des sections territoriales de voirie. Le plan d'actions qui en a résulté consacre d'ailleurs l'un de ses cinq « axes stratégiques » au développement de « *l'information et (de) l'implication des agents dans les projets de réorganisation et/ou de déménagement* ».

En outre, la DVD a mis en œuvre récemment une réflexion globale sur ses missions, son organisation, ses relations aux autres services et aux usagers à travers la démarche « la DVD Demain », lancée à l'automne 2019. Cette démarche est appelée à déboucher sur des actions destinées notamment à améliorer les conditions de travail et la visibilité des agents.

Par ailleurs, la DAC souligne que le déménagement de la sous-direction du patrimoine et de l'histoire de la DAC du 4^e au 18^{ème} arrondissement, porte de la Chapelle (rue du Pré) a été ressenti comme une dégradation des conditions de travail des agents concernés (situation géographique rallongeant les déplacements sur les différents lieux d'intervention de travaux dans Paris..., travaux d'infrastructures et insécurité du quartier...).

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DAC indique même que « *cela a été vécu par les agents comme une méconnaissance du travail effectué et donc plus profondément comme une non reconnaissance de ce dernier* ».

⁵¹ Source : Rapport santé sécurité au travail 2018.

Ce sujet est devenu si important qu'un COPIL régulier s'est tenu au secrétariat général pour que collectivement soient trouvées les solutions à même de diminuer les nuisances quelles qu'elles soient »⁵².

Recommandation 7 : Tous les projets de changement impactant les conditions de travail des agents doivent faire l'objet d'une évaluation préalable, notamment en termes de RPS, qui soit ancrée dans la réalité des situations locales, avant d'être conduits dans le souci d'associer et d'accompagner à chaque étape les agents concernés.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASCO ajoute que la crise COVID 19 « a montré que l'urgence ne permettait pas toujours d'assurer une phase de concertation et d'adaptation locale ». Aussi, il faut selon elle « bien distinguer les projets de changement structurels des situations de crise (plomb, grèves des transports, covid...) qui peuvent nécessiter des adaptations de notre organisation très rapides. Dans le cas de la crise sanitaire par exemple, très clairement une évaluation préalable des impacts des changements que nous avons dû initier était totalement impossible à réaliser. Nous avons par contre réalisé un effort supplémentaire en termes de dialogue social puisque toutes nos évolutions ont été présentées en agenda social et en CHSCT exceptionnel lorsque nécessaire ».

2.2.3. Des mesures liées au temps et aux conditions de travail

Deux mesures de nature à favoriser la conciliation des temps et donc la qualité de vie au travail ont récemment été mises en œuvre au sein de la collectivité par anticipation, au regard de ce qui se pratiquait alors dans le secteur public. Il s'agit dès 2016, d'une charte des bonnes pratiques de la déconnexion, puis de l'expérimentation du télétravail en 2017.

2.2.3.1. La déconnexion

S'ils sont vecteurs de gain de temps et contribuent notamment à la gestion des urgences, emails et SMS peuvent aussi être un facteur de dégradation des conditions de travail, en générant un « sur-présentisme », une surcharge de travail et un stress conséquent, des tensions, de la confusion entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale, voire un « burnout » numérique.

La Ville de Paris, précurseur en la matière⁵³, a décidé de promouvoir des bonnes pratiques en matière de déconnexion au sein de ses services. Dès juillet 2016, cette thématique a été inscrite à l'ordre du jour de la commission « organisation et conditions de travail ». Un « **mode d'emploi de la déconnexion** » tendant à modérer et à mieux cibler l'usage des moyens de communication électroniques, ainsi qu'à renforcer la lisibilité des messages échangés, a été présenté en CHSCT central de la Ville de Paris en novembre 2016. Il définit notamment des plages horaires en dehors desquelles l'envoi de courriels doit être évité et pendant lesquelles il n'est pas attendu de réponse de la part des agents.

En septembre 2016, ce mode d'emploi a été diffusé par mail aux agents et a fait l'objet d'une campagne d'affichage.

Il avait été prévu de vérifier le respect effectif de ces mesures de déconnexion, ce qui n'a pas été réalisé.

⁵² Source : réponse de la DAC au questionnaire de l'IG sur la prévention des RPS.

⁵³ Loi n° 2016-1088 du 8/08/2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels a prévu le droit à la déconnexion dans le secteur privé.

Recommandation 8 : La DRH et la DSIN doivent mettre en place un suivi effectif du trafic des mails entre 21h et 7h, ainsi que le week-end et porter cette information à la connaissance des membres du CHSCT.

La déconnexion s'adresse tout particulièrement aux cadres et aux agents en situation de télétravail ou de travail à distance, ces nouvelles formes de travail étant susceptibles, si elles ne sont pas régulées, de participer au brouillage des frontières entre vie professionnelle et vie privée. Ce guide doit permettre de protéger les agents contre les dérives possibles sur le temps de travail et les risques potentiels sur la santé.

La question de l'incidence des outils numériques sur l'organisation et les conditions de travail est régulièrement abordée en CHSCT. Les représentants du personnel soulignent de manière récurrente la nécessité d'évaluer par anticipation ces incidences afin de prévenir toute contrainte (temporelle ou fonctionnelle) génératrice de difficultés ou de stress chez les agents utilisateurs.

En réponse à cette nécessité, l'action 1.1 du plan transversal de prévention des RPS prévoit de mettre en place systématiquement, en amont des projets, des analyses d'impacts pour prévenir les risques liés aux projets de transformation des situations de travail. Cela vise notamment les projets de modification des conditions de travail incluant l'intégration de nouveaux logiciels, outils numériques, etc.

L'impact des outils numériques professionnels (ONP) sur les salariés

Étude Opinionway⁵⁴ - Novembre 2019 -

L'étude s'appuie sur l'interrogation d'un échantillon représentatif de 1010 salariés d'entreprises publiques et privées.

L'effet des ONP tels que messagerie professionnelle, ordinateur, intranet... sur le contenu du travail des salariés est identifié comme "un enjeu majeur". Ils sont omniprésents (y compris le soir et les weekends où près de 45% des personnes interrogées continuent à les utiliser) et souvent source de tensions (70% ont un ressenti de débordement d'informations ; 35% estiment que les outils numériques génèrent du stress).

23% des entreprises ont créé une charte des bonnes pratiques des mails et 16% ont fixé des règles de déconnexion.

Source : Cabinet conseil Eleas.

2.2.3.2. Le télétravail

Le télétravail permet d'améliorer sensiblement la relation de l'agent à son travail : surcroît d'autonomie, responsabilisation, souplesse en matière d'organisation du travail, meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle, sans oublier diminution du stress et de la fatigue induits par les transports. Sa mise en œuvre dans le secteur public est encadrée par le décret n° 2016-151 du 11 février 2016.

⁵⁴ Étude réalisée pour Eleas, cabinet conseil spécialiste de la QVT et de la prévention des RPS créé en 2003 bénéficiant d'un agrément du ministère du travail.

Après avoir été expérimenté en 2016 auprès de 125 agents issus de 15 directions, cette nouvelle forme d'organisation du travail se déploie depuis 2017 au sein de la Ville de Paris⁵⁵ encadrée par la délibération DRH-2017-21 des 27 et 28 mars 2017.

Le principe est que « *toutes les activités peuvent être télé travaillées exceptées celles nécessitant un contact présentiel quotidien en relation à l'usager, celles exercées sur la voie publique ou dans les équipements parisiens et celles liées à des contraintes organisationnelles, techniques ou de sécurité* »⁵⁶.

Le télétravail repose sur une démarche volontaire de l'agent et nécessite que celui-ci fasse preuve d'autonomie dans l'accomplissement de ses tâches et l'utilisation des outils informatiques. Il implique que l'agent ait une relation de confiance solide et réciproque avec sa hiérarchie et qu'il sache organiser son travail en veillant à la coupure entre les temps de travail et ceux hors travail.

Le nombre de télétravailleurs a atteint 1 273 en 2018 dont 73% de femmes et 1 842 fin 2019. Les directions les plus concernées en volume sont la DASES, la DFA, la DRH et la DASCO, qui rassemblent 40% du total des télétravailleurs. Une large majorité d'entre eux réside en grande et petite couronne. 70% télétravaillent un jour par semaine.

Un bilan qualitatif réalisé en 2018 auprès de 600 agents télétravailleurs et de leurs encadrants a mis en exergue le niveau de satisfaction très élevé des agents concernés. Ce bilan est conforté par le service de médecine préventive qui constate une amélioration de la santé physique et psychologique des agents lors des visites médicales.

La réflexion conduite sur le télétravail porte actuellement sur un objectif de facilitation et d'assouplissement de ses modalités.

Nul doute que l'élargissement du télétravail du printemps 2020 en raison de l'épidémie de Covid-19 fera l'objet d'un retour d'expérience propre à nourrir la réflexion sur les conditions de son extension au sein des services.

Ce travail est d'ailleurs engagé à travers un questionnaire de la DRH intitulé « retour d'expérience sur le confinement » adressé en mai 2020 à chacun des quelque 6 000 managers de la collectivité.

Le télétravail est appelé à se développer. Mais pour cela, il devra non seulement respecter le droit des agents à la déconnexion mais aussi, s'appuyer sur des outils numériques permettant de développer les espaces d'échanges et faciliter le soutien entre collègues et avec les encadrants.

2.2.3.3. Les conditions matérielles de travail, enjeu de qualité de vie au travail

Les conditions matérielles de travail, si elles ne sont pas satisfaisantes (mauvaise acoustique, luminosité insuffisante, inconfort thermique, équipements inadaptés ou insuffisants...), peuvent être facteur de RPS.

Ainsi, on retrouve dans les diagnostics RPS de plusieurs directions de la Ville, la problématique des locaux et des équipements : nuisances sonores dans les écoles et les collèges, malpropreté ou carences des locaux, matériel insuffisant ou inadéquat à la DASCO, à la DDCT, à la DAC (conservatoires), au service des canaux de la DVD.

⁵⁵ Note DRH Sous-direction du pilotage du 21 juin 2019.

⁵⁶ Bilan du déploiement du télétravail en 2018 à la Ville de Paris - CHSCT central du 3 juin 2019 et guide du télétravail.

La Ville a néanmoins pris conscience de l'importance des **locaux comme enjeu de qualité de vie au travail**.

La DILT s'attache à concevoir des bâtiments tertiaires évolutifs en fonction des besoins du service et de l'agent. Si le bureau individualisé reste l'espace de travail de base, il s'ouvre aussi vers d'autres lieux répondant à de nouvelles pratiques au travail favorisant échanges informels et collaboratifs. Des locaux et services sont proposés, comme des lieux de convivialité, équipés de mobilier design et d'électroménager afin de favoriser les échanges entre collègues. Une offre de salle de sport existe dans plusieurs bâtiments gérés par la DILT (salle équipée de machines à Bédier, salle de yoga rue du Pré). Il est prévu de développer des conciergeries, comme celle de Bédier, permettant de proposer des prestations diverses (pressing, cordonnerie, retouche...). Des espaces collaboratifs ouverts et accessibles en proximité des bureaux se multiplient : work-café, co-working, espace collaboratif...

La DILT fait appel aux ressources de l'ergonomie pour définir la configuration et l'équipement les mieux adaptés à chaque poste de travail et à chaque agent.

Dans sa réponse du 3 août 2020 au rapport provisoire, la DAC souligne « *l'impact des travaux (et donc aussi de la DCPA) dans les conditions matérielles de travail des agents. Un projet mal pensé qui évolue en cours de route et par exemple conduit à renoncer à certains aménagements (pourtant bien imaginés) pour des raisons de financement, peut ainsi avoir de lourdes conséquences sur la qualité de vie au travail des agents* ».

La collectivité se propose aussi de développer progressivement au fur et à mesure des opérations d'aménagement, des tiers-lieux - Buro'Lib répondant à un besoin de travailler confortablement entre deux réunions éloignées du bureau afin de limiter les trajets professionnels.

La stratégie de prévention des RPS et d'amélioration de la qualité de vie au travail passe également par des actions en faveur de **l'habillement et des équipements professionnels individuels (EPI)** des agents.

La DILT cite à cet égard plusieurs exemples travaillés en lien étroit avec les directions concernées, tels que les vêtements améliorant la visibilité des agents de la DVD et les « gilets tactiques » dont sont équipés les agents de la DPSP afin de faciliter le port de leurs accessoires de sécurité. Les commissions habillement des différentes directions font ainsi régulièrement évoluer vêtements de travail et EPI.

Les différents process et opérations ainsi engagés par la collectivité s'inscrivent naturellement et sans que cela soit explicitement dit, dans une réflexion sur la qualité de vie au travail. Aussi, pourrait-il sembler opportun à présent de formaliser, en lien avec les organisations syndicales représentatives des personnels, une démarche QVT dans laquelle viendraient s'inscrire toutes les directions. Celle-ci pourrait prendre diverses formes comme par exemple celles d'un accord cadre ou d'un baromètre.

Une telle démarche renforcerait bien entendu pour la collectivité parisienne, une image d'employeur exemplaire.

Recommandation 9 : La formalisation par la DRH d'une démarche globale de qualité de vie au travail pour les agents de la collectivité permettrait de coordonner et donner sens aux diverses actions en cours ou à venir au sein des directions.

La DFPE indique dans le cadre de la procédure contradictoire que, mettant déjà en œuvre ce type de démarche, elle est prête à participer avec la DRH à cette formalisation.

Tableau des risques de la mission RPS

Univers du risque	Risque	Facteurs et caractéristiques du risque	Risque associé
Juridique	Non-conformité	Non-respect du droit applicable (code du travail et textes de 2013-2014 sur les RPS) et des engagements structurants pris par la ville	Possible mise en cause de la responsabilité juridique de la collectivité
Stratégique	Absence d'intérêt de la collectivité pour la démarche et d'adhésion des agents	Manque de pilotage stratégique et de coordination des acteurs internes	Risque d'image dégradée de la collectivité
		Insuffisante mobilisation des directions et services	
		Difficultés d'implication de l'encadrement intermédiaire	
		Indifférence voire défiance des représentants du personnel en CHSCT	
		Manque de sensibilisation voire défiance des agents par rapport aux démarches de prévention des RPS	
Ressources humaines	Dégradation des conditions de travail	Préjudices subis par les personnels objets de violences externes de la part d'utilisateur(s) ou d'un tiers	Risque de conflit social
		Mauvaise qualité en interne des rapports sociaux et des relations de travail, isolement, tensions interpersonnelles voire conflits...	
		Incidences des modifications substantielles apportées aux conditions de travail (reconversions, réorganisations...)	
	Dégradation de la santé des personnels - augmentation de l'absentéisme	Usure ou insatisfaction professionnelle, démotivation, stress, irritabilité, maladie, suicide...	Risque d'image dégradée de la collectivité
	Difficultés de gestion RH	Fort turnover du personnel, vacances de postes, difficultés de recrutement...	Difficultés pour assurer la continuité du service public
Opérationnel	Dysfonctionnement des services	Dégradation de la qualité du service	Risque d'image dégradée de la collectivité
	Echec d'opérations de conduite du changement ou de réorganisations	Frein ou opposition des services et des agents concernés	Risque de conflit social

LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation 1** : Dans le cadre de son rôle de pilotage, le SPP de la DRH doit conduire une réflexion en collaboration avec les directions, pour définir les indicateurs annuels pertinents sur les RPS, communs à toutes les directions et susceptibles d'un suivi en CHSCT central. 19
- Recommandation 2** : Les directions doivent actualiser régulièrement leur diagnostic RPS. La DRH (SPP), qui assure le pilotage de ces sujets, doit s'assurer que ce travail est bien réalisé. 27
- Recommandation 3** : Dans le cadre de son rôle de pilote de ces problématiques, la DRH doit demander à chaque direction de faire, au plus tard fin 2021, un point en CHSCT de direction de l'état d'avancement de la démarche prévention des RPS (diagnostic/plan d'actions/bilan) et des perspectives envisagées. 35
- Recommandation 4** : Une campagne d'information sur l'existence du SAM et les différents services qu'il propose aux agents doit être déployée, en particulier en direction des agents qui n'utilisent pas la messagerie. 51
- Recommandation 5** : Sous la responsabilité de la DRH, un indicateur de taux de violences sur agents, partagé entre les directions, est à prévoir et les données annuelles afférentes communiquées en CHSCT central. 52
- Recommandation 6** : Mettre en place au sein de chaque direction, lorsqu'aucun dispositif de cette sorte n'existe, si besoin avec l'appui de la DRH, des groupes pluridisciplinaires ayant vocation à suivre et traiter les situations internes repérées de RPS. 53
- Recommandation 7** : Tous les projets de changement impactant les conditions de travail des agents doivent faire l'objet d'une évaluation préalable, notamment en termes de RPS, qui soit ancrée dans la réalité des situations locales, avant d'être conduits dans le souci d'associer et d'accompagner à chaque étape les agents concernés. 61
- Recommandation 8** : La DRH et la DSIN doivent mettre en place un suivi effectif du trafic des mails entre 21h et 7h, ainsi que le week-end et porter cette information à la connaissance des membres du CHSCT. 62
- Recommandation 9** : La formalisation par la DRH d'une démarche globale de qualité de vie au travail pour les agents de la collectivité permettrait de coordonner et donner sens aux diverses actions en cours ou à venir au sein des directions. 64

TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS

Tableau 1 : Les trois niveaux de prévention des RPS	9
Tableau 2 : Décomposition des facteurs de risques « Gollac »	21
Tableau 3 : Les exigences excessives du travail/diagnostics des directions	22
Tableau 4 : Charge émotionnelle/diagnostics des directions	23
Tableau 5 : Manque d'autonomie et de marges de manœuvre/diagnostics des directions	24
Tableau 6 : Déficience des rapports sociaux et relations de travail/diagnostics des directions	25
Tableau 7 : Les conflits de valeur/diagnostics des directions	26
Tableau 8 : Insécurité des emplois et des carrières/diagnostics des directions	27
Tableau 9 : Exemples d'actions de prévention des RPS menées dans les directions	31
Tableau 10 : Nombre total d'agents formés à la prévention des RPS à la Ville de Paris .	36
Tableau 11 : Formation des agents aux RPS, par direction	37
Tableau 12 : Nombre total d'appels reçus à la cellule d'écoute de 2017 à 2019	42
Tableau 13 : Orientation des appels au sein du SAM	42
Tableau 14 : Appels liés à la souffrance au travail par direction	43
Tableau 15 : La consultation « souffrance au travail »	45
Tableau 16 : Agents reçus par la cellule des urgences psychologiques	46
Tableau 17 : Agents orientés vers le dispositif contre le harcèlement et les discriminations	48
Tableau 18 : La médiation des conflits de travail depuis 2016	50
Figure 1 : Les champs de la qualité de vie au travail (QVT)	55

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'étude relatif à l'identification et la prévention des RPS à la Ville de Paris a été transmis le 10 juin 2020 aux directrices et directeurs des quinze directions sollicitées au cours de la mission.

Les réponses au rapport provisoire de la DPE et de la DILT datent du 16 juillet.

La réponse de la DPSP date du 20 juillet, celle de la DAC du 3 août et celle de la DCPA du 26 août.

La réponse de la DFPE est datée du 4 septembre, à l'instar de celle de la DSIN. La réponse de la DVD porte la date du 15 septembre. Celles de la DJS et de la DRH sont datées respectivement du 17 et du 21 septembre. La DDCT a pour sa part adressé sa réponse le 23 septembre.

Enfin, la DASCO et la DASES ont adressé leurs réponses respectivement les 1^{er} et 2 octobre 2020.

DEVE et DLH n'ont pas formulé d'observations.

INSPECTION GÉNÉRALE
DE LA VILLE DE PARIS

21 JUL. 2020

N° 48



Direction de la Propreté et de l'Eau

Affaire suivie par:

Paris, le 16 JUL. 2020

NOTE à l'attention de:

Directrice de l'Inspection Générale

Objet : Observations de la DPE sur le rapport provisoire
19-14 portant sur l'identification et la prévention
des risques psychosociaux à la Ville de Paris

Par mail du 10 juin 2020, vous avez souhaité recueillir mon avis sur les constats et les préconisations présentés dans le rapport provisoire 19-14 portant sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux (RPS) à la Ville de Paris. Fin 2019, vos rapporteurs ont échangé par mail avec des représentants de la direction de la propreté et de l'eau dans le cadre de cet audit. À cette occasion, l'organisation mise en place et l'ensemble des actions engagées par la DPE pour prévenir et traiter les RPS ont été présentés.

Voici les observations que je souhaite faire sur ce rapport provisoire :

1. La DPE : une direction organisée et engagée sur la prévention des RPS

Comme vous le soulignez dans vos constats, la direction de la propreté et de l'eau est très engagée en matière de lutte contre les risques psychosociaux.

La DPE a fait le choix de ne pas externaliser l'élaboration des diagnostics RPS afin d'associer l'ensemble des acteurs et des partenaires sociaux dans cette démarche, de les sensibiliser à ce sujet important et d'élaborer in fine des plans de prévention adaptés.

Cette volonté s'inscrit bien sûr dans une démarche globale de prévention des risques professionnels, qui repose sur l'implication de la hiérarchie, à tous ses niveaux, avec le soutien quotidien des acteurs de prévention regroupés aujourd'hui au sein du service de prévention et des conditions de travail (SPCT) rattaché à la Direction.

Plusieurs initiatives de la DPE sont citées en exemple dans votre rapport :

La DPE a effectivement mis en place un dispositif efficace de remontée d'information sur les événements graves : « DPE Urgences ». Cette procédure est déclenchée en cas d'atteintes aux personnes (débâti, accident ou agression grave d'un agent de la DPE, de l'un de nos prestataires ou d'un tiers - du fait de nos activités) ou pour les situations d'urgence sociale (agent sans domicile, absences injustifiées...) ou psychologique (harcèlement, propos suicidaires, tentative de suicide, ...). Selon la nature des alertes effectuées par le biais de ce dispositif, l'équipe de direction saisit les services compétents internes et externes afin d'y apporter des éléments de réponse dans les meilleurs délais possibles.

En parallèle de ce dépisté, la DPE a mis en place, en 2018, une « équipe pluridisciplinaire » pour analyser des situations dégradées et faire des propositions d'amélioration. Les situations font également l'objet d'un suivi à haut niveau avec le comité de la DPE. Il s'agit d'ailleurs d'une initiative que nous proposons de généraliser à la ville dans votre rapport (recommandation E).

La mise en œuvre de cette politique volontariste menée par la DPE vise notamment à repérer au plus vite des situations dégradées et prévenir l'apparition des risques psycho-sociaux dans notre organisation.

2. Les risques psycho-sociaux, une démarche d'amélioration à mener avec les partenaires sociaux

À la DPE, la politique mise en œuvre pour prévenir et traiter les RPS est construite par un dialogue social soutenu en matière d'hygiène de santé et de sécurité au travail. En effet, face à cette problématique complexe, il est important que les organisations syndicales soient informées et associées aux différents étapes clés de cette démarche de prévention des RPS (diagnostic, plans d'action). C'est pourquoi, le sujet est régulièrement abordé avec les partenaires sociaux dans les instances de la direction (D-SCT, commissions dédiées aux RPS).

Afin de poursuivre le partage des connaissances sur le sujet des RPS et des moyens de les prévenir et de faciliter l'implication de tous les acteurs dans cette démarche, je suis favorable aux formations obligatoires à destination à minima de tous les membres du CHSCT et au maintien des groupes de travail issus du CHSCT qui sont déjà en œuvre.

À mon sens, il convient d'être vigilants sur la rôle qui sera donné aux forums « comité sociaux », créés par la loi n° 2019-1024 relative à la transformation de la fonction publique, en matière de prévention des RPS.

3. Des nouveaux indicateurs de suivi des RPS :

La première recommandation du rapport prévoie que la DPE conduise une réflexion avec les directions, pour relever les indicateurs annuels pertinents sur le question des RPS, associés à toutes les directions et susceptibles d'être suivis en CHSCT central. Il s'agit d'un « baromètre des RPS » au sein de la collectivité est également évoqué.

Je souhaite attirer votre attention sur cette notion de « baromètre des RPS » qui peut porter à interprétation si des éléments de contexte et d'analyse ne sont pas joints lors de la diffusion de ces indicateurs. Il est en effet indispensable d'associer les directions à ce travail pour en définir le nombre, le périmètre et la périodicité. Ces indicateurs doivent permettre en premier lieu d'alerter sur les situations individuelles ou collectives dégradées.

Certains indicateurs tels que les « violences sur agents » ou le « taux d'absentéisme » mentionnés dans le rapport sont déjà largement utilisés au sein de la direction et présentés régulièrement dans les instances. D'autres tels que le « taux de rotation des agents » ou encore le « taux de visite sur demande au médecin de prévention » doivent être mentionnés avec précaution, car ils ne reflètent pas toujours des situations dégradées. C'est à un point de vigilance, car la multiplicité des indicateurs ou leur faible qualité ou pertinence pour la prévention des RPS ne contribue pas au final à atteindre les objectifs recherchés.

Tels sont les éléments que je vous fais porter à votre connaissance sur ce rapport prévoie.

*du le dernier point, le lieu d'activité sociale
doit nous guider -*

De:
Envoyé: jeudi 16 juillet 2020 10:44
À: IG-rapport
Cc:
Objet: RE: Rapport Provisoire 19-14 Étude sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux à la Ville de Paris

Bonjour Madame,

Je vous remercie pour l'envoi de ce document, dont j'ai pris connaissance avec beaucoup d'intérêt.

Les informations que nous avons transmises à votre équipe ont été intégrées de telle sorte que l'ensemble reflète fidèlement l'esprit dans lequel la démarche d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux a été conduite par le passé, et est dorénavant orientée à la DILT.

Je n'ai donc pas de remarque particulière à formuler.

Ce document très bien construit servira de base aux prochains travaux qui seront menés avec la commission conditions de travail de notre CHSCT.

Cordialement,



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



Direction de la Prévention, de la Sécurité et de la Protection
Le Directeur

N° ELISE

Affaire suivie par : Chef du bureau de
prévention des risques professionnels

Paris, le 20 JUL 2020

NOTE à l'attention de : - Directrice de l'inspection
Générale



0280PSP-000463

Objet : Réponse au rapport Provisoire 19-14
concernant l'étude sur l'identification et la
prévention des risques psychosociaux à la Ville
de Paris.

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

Note d'analyse pour information

Résumé : Suite à la transmission du rapport provisoire 19-14 concernant l'étude sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux à la Ville de Paris, vous trouverez ci-dessous les observations de la DPSP sur les constats présentés dans le document et faits sur les recommandations concernant la direction.

- Concernant « les procédés de restitution variable » p20, le diagnostic RPS a été présenté en CHSCT en novembre 2016 et non en 2017 comme cela est indiqué dans le rapport. Le plan d'actions a été présenté en novembre 2017.
- Dans le paragraphe sur les « conflits de valeur » p26 : la réforme évoquée datant de 2016 (l'arrivée des AAS-espaces verts à la DPSP), et ayant précédé une autre réforme en 2018 (l'arrivée des ASP de la Préfecture de Police), ne peut être qualifiée de « récente » sans créer de confusion. Nous proposons donc de remplacer le qualificatif « récente » par la date de 2016.
- Afin de regrouper les constats présentés « tableau B », p27, concernant une même population, nous proposons pour une meilleure lecture une autre formulation « Crainte de la montée des agressions en fin avec la verbalisation, peur à la sortie des jardins (AAS_jardins), sentiment de ne pas être suffisamment protégés sur le terrain (ASP) ».
- Dans le 4e paragraphe « d'autres ont pu présenter... » p30, nous proposons une nouvelle formulation : « Ainsi la DPSP a présenté son plan d'actions au CHSCT en 2017. Puis, à l'occasion de l'actualisation du plan d'actions de prévention des RPS, la direction a informé cette instance du lancement d'une démarche participative d'accompagnement des agents dans le cadre de la création d'une police municipale parisienne sous la forme de focus groups. Cette démarche, qui n'était pas inscrite au plan d'action de 2017, a donc fait l'objet d'un échange avec les organisations syndicales lors de son lancement en 2018 ».

- Le taux de formation présenté dans le tableau 3, p36, a été calculé à partir de l'effectif de 2018, tandis que les formations ont été principalement dispensées, concernant le DPSP, entre 2016 et 2017. En tenant compte de l'effectif au 31 décembre 2017 (546 agents), le taux de formation s'élevé donc à 19,15%.
- P 55, 1er paragraphe, il est noté à tort que la démarche des focus groups est placée sous l'autorité du Secrétariat Général. Il conviendrait de retirer cette mention du texte. Pour clarifier les objectifs de cette démarche, nous proposons d'ajouter à la fin du paragraphe « les travaux des focus groups permettent ainsi d'alimenter les réflexions du comité de pilotage et du comité de suivi du SG et du comité de pilotage interne de la DPSP, mais aussi de mobiliser les agents sur des questionnements de ces comités de pilotage. Le directeur est également venu répondre en réunion de focus groupe aux questions qui avaient émergé ».
- Le dernier paragraphe, p61, laisse à penser que les gilets tactiques constituent une action de prévention pilotée par le DILT alors que la réflexion est issue de la direction, et a été formalisée au travers du plan de prévention des insécurité (TMS).

Concernant les recommandations émises dans le rapport, je souhaite apporter trois observations.

La recommandation 4 souligne qu'une campagne d'information sur l'existence du SAM et les différents services qu'il propose aux agents doit être déployée, en particulier en direction des agents qui n'utilisent pas la messagerie. Des conférences sur la prévention des RPS en lien avec les changements à venir mais aussi avec le contexte sanitaire sans précédent de l'épidémie du virus COVID19 seront organisées dans un premier temps à destination des encadrants au prochain semestre. Elles seront l'occasion de présenter l'ensemble des acteurs mobilisables dans le cadre d'une démarche de prévention des RPS.

La recommandation 5 précise que sous la responsabilité du la DRH, un indicateur de taux de violences sur agents, partagé entre les directions, est à prévoir et les données annuelles afférentes communiquées en CHSCT central. La DPSP avec sa vision transversale et génératrice des données issues des fiches ESPRI de la Ville, se propose d'être partie prenante et ainsi d'être associée le plus en amont possible à cette action.

Pour mettre en œuvre la recommandation 6 visant à installer au sein de chaque direction des groupes pluridisciplinaires ayant vocation à suivre et traiter les situations internes repérées de RPS, nous souhaiterions des précisions quant à la composition d'une telle instance, qui pourrait s'avérer redondante avec d'autres dispositifs. (des commissions pluridisciplinaires regroupent le SMP, la médecine statutaire, le SAM, côté DRH, et le BPRP et le SRH côté DPSP, ont déjà lieu trimestriellement pour examiner des situations individuelles complexes).



Direction des affaires culturelles

La Directrice

Affaire suivie par :

Paris, le : 3 - AOUT 2020

NOTE à l'attention de :

Directrice générale de l'Inspection générale de la Ville de Paris

Objet : Etude sur l'identification et la prévention des RPS

Vous m'avez transmis le rapport provisoire concernant l'étude sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux que j'ai lu avec beaucoup d'attention. Il appelle de ma part les remarques suivantes :

- Page 23 dans le tableau 4 qui évoque la charge émotionnelle/ diagnostics de directions : vous mentionnez qu'à la DAC les tensions avec les usagers et les publics difficiles sont ponctuelles. Durant ces dernières années les tensions sont malheureusement de plus en plus nombreuses, nous essayons de travailler avec les acteurs du quartier pour diminuer ces tensions, nous avons même recruté des médiateurs sociaux dans les territoires les plus difficiles. Je qualifierais ces tensions davantage comme régulières plutôt que ponctuelles.
- Page 57 au paragraphe 2.2.2 vous écrivez :
« Pour cela, le guide présente l'accompagnement des agents à chaque étape d'un projet et l'analyse des risques associés. Il conseille d'associer systématiquement à toutes les réflexions : ergonomes, psychologues du travail, BPP et médecine du travail. Il recommande aussi de solliciter l'avis des agents notamment dans le cadre d'une réflexion collective sur les futures situations de travail ».
 Cette proposition est très intéressante mais se heurte souvent aux délais très contraints dans lesquels les projets doivent aboutir et surtout aux difficultés à réunir toutes les compétences autour d'une table faute de moyens et de temps.
 A la suite de ce paragraphe vous citez l'exemple de la DAC, je souhaiterais compléter : *« Pour la DAC : le déménagement en septembre 2017 de ses services situés au sein de l'hôtel de Coulanges vers le Crédit Municipal ».* En effet, ce déménagement s'est déroulé en deux phases celle vers le Crédit Municipal s'est effectivement très bien passée. En revanche, la deuxième partie vers la rue du Pré a été très difficile durant plusieurs années car personne n'avait imaginé travailler trois ans durant dans des locaux connaissant des lourds travaux en site occupé.
 Je compléterais votre paragraphe page 58 : *« Par ailleurs, la DAC souligne que le déménagement de la sous-direction du Patrimoine et de l'École de la DAC du 4^{ème} au 18^{ème} arrondissement Porte de la Chapelle (rue du Pré) a été ressenti comme une dégradation des conditions de travail des agents concernés (situation géographique rallongeant les déplacements sur les différents lieux d'intervention de travaux dans Paris... ».* Cela a été vécu par les agents comme une méconnaissance du travail effectué et donc plus profondément comme une non reconnaissance de ce dernier.
- Enfin, dans le paragraphe 2.2.3.3 vous mentionnez l'action positive de la DILT qui effectivement a accompagné efficacement de nombreuses directions. Je voudrais aussi souligner l'impact des travaux (et donc aussi de la DCPA) dans les conditions matérielles de travail des agents. Un projet mal pensé ou qui évolue en cours de route et conduit à renoncer à certains aménagements (pourant bien imaginés) pour des raisons de financement peut avoir de lourdes conséquences sur la qualité de vie au travail des agents.
 Tels sont les éléments que je souhaitais partager à votre connaissance

Hôtel d'Albiot - 31, rue des Francs Bourgeois - 75188 Paris Cedex 04



Direction Constructions Publiques et Architecture

N° Référence

Paris, le Le 26 août 2020

NOTE à l'attention de :

Directrice de l'Inspection Générale

Objet : **Réponse au rapport provisoire 19-14 RPS**

Ayant été destinataire pour avis par courriel en date du 30 juin 2020 du rapport provisoire 19-14 concernant l'étude sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux à la Ville de Paris, je vous remercie de trouver ci-dessous mes observations sur les recommandations exprimées :

Recommandation 1 : Dans le cadre de son rôle de pilotage, le SPP de la DRH doit conduire une réflexion avec les directions, pour retenir les indicateurs annuels pertinents sur la question des RPS, communs à toutes les directions et susceptibles d'un suivi en CHSCT central.

- **Observation :** Nous sommes favorables à une définition commune. La DCPA suit actuellement les indicateurs RPS mentionnés par la DGAPP annuellement dans le cadre de la commission RPS émanante du CHSCT.

Recommandation 2 : Les directions doivent actualiser régulièrement leur diagnostic RPS. La DRH (SPP) qui assure le pilotage de ces sujets, doit s'assurer que ce travail est bien réalisé.

- **Observation :** Le diagnostic RPS s'est échelonné à la DCPA entre 2017 et 2018 pour sa dernière partie concernant la validation du plan d'actions. Le diagnostic a été global sur l'ensemble des services et prend en compte la grande diversité des métiers du bâtiment (plus de 40). Compte-tenu de l'ampleur du travail, la mise en œuvre du plan d'actions toujours en cours, et des moyens du BRRP, la remise à jour de ce diagnostic n'est pas envisageable à l'étude avant 2021. Ce calendrier a déjà été mentionné aux représentants du personnel siégeant en CHSCT dans le cadre de la commission référente fin 2019.

Recommandation 3 : Dans le cadre de son rôle de pilote de ces problématiques, la DRH doit demander à chaque direction de faire, au plus tard en 2021, un point en CHSCT de direction de l'état d'avancement de la démarche prévention des RPS (diagnostic/plan d'actions/bilan) et des perspectives envisagées.

- **Observation :** Le DCPA effectue un suivi du plan d'actions RPS dans le cadre de la commission RPS. Ce suivi est actuellement plus quantitatif que qualitatif. La majorité des actions sont du ressort des

ressources humaines et nécessite une analyse fine des cas particuliers pour permettre un bilan. Les moyens humains actuels ne permettent pas l'établissement d'un bilan avec 2021.

Recommandation 4 : Une campagne d'information sur l'existence du SAM et les différents services qu'il propose aux agents doit être déployée, en particulier en direction des agents qui n'utilisent pas la messagerie.

- Observation : La DCPA est favorable à cette recommandation et a déjà fait des actions de communication interne pour faire connaître le SAM. Le rappel a été fait dans les services en période de COVID.

Recommandation 5 : Sous la responsabilité de la DRH, un indicateur de taux de violences sur agents, partagé entre les directions, est à prévoir et les données annuelles afférentes communiquées en CHSCT central.

- Observation : Nous sommes favorables à la définition d'un indicateur commun.

Recommandation 6 : Mettre en place au sein de chaque direction, des groupes pluridisciplinaires ayant vocation à suivre et traiter les situations internes repérées de RPS.

- Observation : La DCPA organise elle aussi déjà des réunions pluridisciplinaires semestrielles, associant les services RH et BPRP avec le SMP. Ce groupe a vocation à étudier l'ensemble des situations complexes (RPS comme les demandes d'aménagements de postes et situations individuelles). Un élargissement peut être fait en y invitant le SAM et l'assistante sociale.

Recommandation 7 : Tous les projets de changement impactant les conditions de travail des agents doivent faire l'objet d'une évaluation préalable, notamment en termes de RPS, qui soit ancrée dans la réalité des situations locales, avant d'être conduits dans le souci d'associer et d'accompagner à chaque étape les agents concernés.

- Observation : Une évaluation est réalisable actuellement en fonction de la visibilité et des projets. Une généralisation systématique sur tous les projets pose la question de l'organisation, des moyens, ainsi que du calendrier. Il est indispensable que cette recommandation soit accompagnée d'une définition du terme « changement impactant » (organisation, locaux multiples...)

Recommandation 8 : La formalisation par la DRH d'une démarche globale de qualité de vie au travail pour les agents de la collectivité permettrait de coordonner et donner sens aux diverses actions en cours ou à venir au sein des directions.

- Observation : Favorable.

La DCPA est une direction qui doit prendre en compte une diversité importante de métiers et de situations de travail du bâtiment (plus de 40 métiers). Elle s'adresse à des agents sur des postes très variés (ingénieur et technicien comme des ouvriers de plusieurs spécialités en règle). Les risques prioritaires à prendre en compte sont actuellement les risques métiers. La période COVID a mis en exergue l'importance de la

gestion de ces risques métiers inhérents au bâtiment en parallèle du risque sanitaire. La mise en œuvre de l'ensemble de ces recommandations pose de nouveau la question des moyens et amènera la DCPA à solliciter des postes supplémentaires à la DRH, répartis actuellement pour gérer ces risques métiers.

Directeur Constructions Publiques et
Architecture

Ccpié:

Inspectrice générale, rapporteur
Attaché, rapporteur



Direction des Familles et de la Petite Enfance

Affaire suivie par :

Paris, le 4 septembre 2020

NOTE à l'attention de : Direction de l'Inspection Générale de la Ville de Paris

Objet : Réponse au rapport provisoire 19-14 - Étude sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux à la Ville de Paris

Pour faire suite à votre note du 10 juin 2020, vous pourrez trouver ci-dessous les observations de la direction des familles et de la petite enfance.

I- La DFPE ne dispose pas à ce jour de diagnostic ni de plan d'actions finalisés, mais la démarche est engagée depuis 2016 et proche d'aboutir

Comme cela a pu être présenté aux rapporteurs, la DFPE a créé dès 2016 un comité RPS et a fait réaliser plusieurs diagnostics. 12 diagnostics ont ainsi été réalisés et validés en comité RPS sur la seule année 2017. Le souhait des représentants du personnel de voir la démarche portée exclusivement par un prestataire extérieur, et celle de la Ville de Paris de disposer d'un marché transverse, en 3 lots, sur les RPS, ont retardé la présentation d'un diagnostic et d'un plan d'actions en CHSCT.

La DFPE a, néanmoins, engagé depuis 2016 de nombreuses mesures avec un objectif de qualité de vie au travail, comme indiqué aux rapporteurs : recrutement d'un référent en charge de la prévention de l'absence et de la QVT, programme « nudge » dans les EAPE, programme ambitieux de prévention des TMS (acquisition d'équipements, formations « gestes et postures », information régulière sur le SAM et incitation des encadrants à le mobiliser, réunions régulières des réseaux [SGD, chefs de pôle, coordinatrices,...], etc.

Ainsi, en page 44, les rapporteurs indiquent qu'en moyenne, 11% des agents qui ont saisi le SAM ont été orientés par leurs encadrants. Dans le bilan DFPE 2018 du SAM, on constate que ce pourcentage est de 15% pour la DFPE.

Le comité RPS a repris un rythme de réunions régulières à compter de septembre 2018 après la notification du marché transverse. Présidé par la directrice adjointe, ce comité réunit la sous-directrice des ressources, la cheffe du BPRP et la cheffe du service de pilotage et d'animation des territoires. Outre la secrétaire du CHSCT et des mandatés CHSCT (2 représentants par OS élus en CHSCT), il comprend un médecin de prévention (SMP) et une psychologue du travail (SAM), ce qui permet des échanges nourris, et correspond à ce qu'indiquent les rapporteurs en page 16 « L'approche pluridisciplinaire est un des facteurs de réussite de la démarche ». Le comité se réunit environ toutes les 6 semaines.

Après la désignation du prestataire du marché Ville porté par la DRH, des diagnostics complémentaires ont été réalisés, des focus groupes ont été réunis par le prestataire et un diagnostic a été établi, partagé avec les membres du comité RPS le 4 février 2020 puis avec l'ensemble des mandatés CHSCT le 8 juillet 2020.

76 rue de Reuilly 75012 Paris

La période de confinement nous a conduits à revoir le calendrier. Alors que nous envisagions de présenter le diagnostic RPS au CHSCT de juin 2020 puis le plan d'actions de prévention lors d'un CHSCT à l'automne, le comité RPS a validé le fait que nous présenterions concomitamment le diagnostic et le plan d'actions lors d'un CHSCT à l'automne.

Trois journées de travail sur le plan d'actions sont programmées les 24, 28 et 29 septembre 2020, si la situation sanitaire le permet, pour faire réfléchir les représentants de différents métiers sur les pistes de prévention des RPS.

II- La DFPE est en accord avec les recommandations formulées, sous réserve que certains points soient clarifiés

La **recommandation n°1** sur la définition d'indicateurs annuels pertinents sur les RPS, communs à toutes les directions, pourrait effectivement être mise en œuvre, sous pilotage du SPP et sous forme de co-construction avec les directions, notamment les BPRP. Cela ne doit pas empêcher chaque direction de disposer d'indicateurs spécifiques, qu'il est important que les BPRP puissent partager (sorte de « boîte à outils »).

La **recommandation n°2** sur l'actualisation régulière des diagnostics présente le risque de la lourdeur, et de coûts financiers élevés. La DFPE serait plus favorable à une formulation selon laquelle les directions « *doivent intégrer régulièrement dans leur diagnostic RPS de nouvelles problématiques* », peut-être moins ambitieuse mais sans doute plus réalisable et moins coûteuse.

La **recommandation n°3** sur la présentation d'un point RPS en CHSCT au plus tard en 2021 convient à la DFPE. Une fois le plan d'actions adopté, il est envisagé de réaliser un bilan annuel en CHSCT.

Comme évoqué ci-dessus, le SAM est très connu de l'encadrement, des agents et des organisations syndicales DFPE, mais la **recommandation n°4** relative à une campagne d'information sur l'existence du SAM ne pose aucune difficulté.

La DFPE est favorable à la **recommandation n°5** relative à un indicateur de taux de violences sur agents, partagé entre les directions.

En revanche, en page 45, la rédaction relative à la part des agents concernés par des agressions est trompeuse : « (...) La DFPE et la DASCO, directions pour lesquelles les agressions touchent une part significative des agents (autour de 20%) ». Il ne doit s'agir que d'une partie des agents qui consultent le SAM, et cela mérite d'être clarifié.

La DFPE est également favorable à la **recommandation n°6** sur la mise en place de groupes disciplinaires ayant vocation à suivre et traiter les situations internes repérées de RPS. Il existe dans la direction une culture du traitement pluridisciplinaire des situations, notamment au sein des établissements d'accueil de la petite enfance. Il paraît important cependant que la composition de ces groupes pluridisciplinaires soit harmonisée entre les directions et ne comprenne pas de représentants du personnel.

De même, la DFPE adhère à la **recommandation n°7** sur l'évaluation préalable, notamment en termes de RPS, des projets de changement impactant les conditions de travail. Il serait intéressant que ce point figure dans la « fiche type » de préparation des réorganisations qui sont présentées en CT et CHSCT.

La **recommandation n°8** relative à une démarche globale de qualité de vie au travail est déjà en œuvre à la DFPE, qui est tout à fait prête à participer, avec la DRH à la formalisation qui est recommandée par l'Inspection générale.

Directeur des familles et de la petite enfance

76 rue de Reuilly 75012 Paris



Direction des Systèmes d'Information et du Numérique

Sous-direction des ressources



N° ELISE 02005IN-008246

Paris, le 4 SEP. 2020

NOTE à l'attention de :

Directrice
Direction de l'Inspection Générale

Objet: **Rapport provisoire 19-14 - Étude sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux à la Ville de Paris**

Comme suite à votre transmission en date du 10 juin dernier, vous trouverez ci-après les remarques qu'appellent de ma part le rapport provisoire cité en objet.

Le rapport met en évidence l'attention portée au cadre et aux conditions de travail des agents parisiens en s'appuyant notamment sur l'observation de 14 directions, dont la DGIN, représentant 93% des effectifs de la collectivité parisienne, il fait ainsi un point de situation sur la mise en œuvre, par la collectivité-employeur, de l'obligation légale d'identification et de prévention des risques psychosociaux.

Le rapport, tout en rappelant la démarche précurseuse de la Ville de Paris en 2012 d'une politique de prévention des RPS par l'adoption d'un accord cadre, initie cette orientation en 2015 à la faveur de l'accord-cadre national de 2013. Le plan de prévention transversal des RPS de 2017 résulte de cette politique de prévention globale et systématique. Le bilan que vous opérez sur les conditions d'élaboration et de mise en œuvre de ce premier plan intègre les données que nous vous avons transmises. Pour la DGIN, je suis en accord avec le bilan fait par l'Inspection Générale à deux exceptions près que je souhaite voir amender.

En page 22 dans le tableau 3, le risque RPS d'évolution et de morcellement des tâches avait été constaté pour l'informatique de proximité et concernait donc uniquement le SAIP. Il m'importe que cette précision soit apportée pour ne pas élargir ce risque à l'ensemble de la direction, ce qui serait une vision erronée.

En page 34, il est inscrit que la « DGIN précise qu'une démarche en cours devrait aboutir à l'élaboration prochaine d'un nouveau plan d'action RPS ». La démarche n'est pas en cours mais nous l'avons en effet prévu dans notre plan de charge pour tenir compte des nouvelles orientations qui seront transmises à la suite des élections et de votre rapport. Je souhaite donc que la phrase puisse

être réécrite avec une formulation différente, par exemple « La DSIN précise qu'elle prévoit l'élaboration d'un nouveau plan d'actions RPS. ».

La seconde partie du rapport aborde le bilan des actions engagées, le suivi des plans et leurs évolutions potentielles. Le bilan qui est porté, spécifiquement pour la DSIN, est conforme à l'appréciation que je fais de notre action. Je souhaite cependant que la DSIN soit réintroduite dans le tableau II de la page 36 d'autant que notre action de formation, notamment dans le cadre de la réforme AIR, a été particulièrement importante avec des axes importants permettant de lutter contre les RPS. Si le bureau de la formation de la DRH n'est pas en capacité de vous transmettre les données, mes services pourront vous adresser les documents souhaités.

Enfin, je tiens à apporter quelques compléments aux recommandations 1 et 6 formulées dans le présent rapport :

Recommandation 1 relative aux indicateurs annuels :

Comme vous le mentionnez dans votre rapport, la réalisation des plans d'actions RPS a été restreinte par le temps important consacré à l'élaboration de l'état des lieux des risques RPS et à l'élaboration des plans. Pour éviter que les bilans des actions menées ne deviennent également un facteur influant négativement sur leur réalisation, l'élaboration des indicateurs annuels de suivi que vous proposez, pourraient résulter d'édits intégrés dans PREVENTIEL. Les risques RPS ne sont pas dans la partie réglementaire des DUERP mais ils sont intégrés à la Ville de façon complémentaire et la DRH préconise la généralisation des DUERP sous ce SI.

Recommandation 6 : Mettre en place au sein de chaque direction, des groupes pluridisciplinaires ayant vocation à suivre et traiter les situations internes repérées de RPS :

Cette recommandation est une proposition de généralisation de l'organisation mise en œuvre à la DPE. Les moyens, y compris humains, de cette direction pour suivre et mener une politique de prévention des risques RPS et TMS sont importants. Toutes les directions ne disposent pas de ces ressources. La généralisation de cette démarche me paraît difficilement réalisable dans toutes les directions sans renfort en moyens humains qui permettront d'assurer la coordination et le suivi de ces commissions pluridisciplinaires. Le renfort du SPP de la DRH pour s'assurer d'une gestion transversale et harmonisée de ces groupes m'apparaît également une nécessité notamment pour les directions qui sont sous-convention de gestion des risques professionnels.

Mes services se tiennent à votre disposition pour toute précision complémentaire.

La Directrice
des systèmes d'information et du numérique



Direction de la Voirie et des Déplacements
La Directrice

N/Réf : D20DVD-00

Paris, le : **15 SEP. 2020**

NOTE À l'attention de

Inspectrice Générale

Objet : Rapport Provisoire 19-14 - Etude sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux à la Ville de Paris.

Le Rapport Provisoire 19-14 - Etude sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux à la Ville de Paris transmis par vos soins n'appelle aucune remarque de ma part

La Directrice de la Voirie et des Déplacements

Copies :

Sous Directrice du Service des Ressources
Chef du Bureau de la Prévention des Risques Professionnels

Info Paris

3975* ou paris.fr

* Pas d'un appel local gratuit d'un fixe



Direction de la Jeunesse et des Sports

Affaire suivie par :

Paris, le 27 septembre 2020

NOTE à l'attention de :

Inspectrice Générale

Objet : Observations de la DJS suite au rapport provisoire relatif à l'identification et à la prévention des risques psychosociaux à la Ville de Paris.

Par courriel en date du 25 août 2020, vous avez souhaité recueillir mon avis sur les constats et les préconisations présentés dans le rapport provisoire 1934 portant sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux (RPS) à la Ville de Paris. À l'issue d'un échange sur les actions entreprises au sein de la direction, depuis 2015, une série de documents formalisés et présentés en CHSCT de direction vous avaient été envoyés. Ces fichiers portaient d'une part, sur l'organisation mise en place pendant les premières phases de la réorganisation territoriale de la direction et, d'autre part, sur les plans d'actions dédiés et déclinés ces dernières années, pour prévenir et traiter les RPS.

La lecture attentive du rapport provisoire me conduit à formuler les observations suivantes :

1. La DJS : une direction engagée sur la prévention des RPS sur des thèmes définis et ciblés

Comme vous le soulignez dans vos constats, la DJS n'a pas adopté d'emblée, de diagnostic général préférant en amont, s'inscrire dans une démarche structurante de réorganisation territoriale. Les outils utilisés étaient propres à une démarche de conduite de projet avec la déclinaison d'actions dans plusieurs domaines d'expertise. Les objectifs étant à la fois de préciser les rôles et missions de certains métiers ciblés, mais également de renforcer les compétences des nouveaux acteurs de terrain désignés tout en valorisant le partage de bonnes pratiques entre pairs, il s'agissait de faire émerger des solutions collectives face à de nouvelles modalités de fonctionnement entre services. La mise en place de cette réforme, en étapes successives (sur 4 ans) a donné lieu, à des actions ciblées de lutte contre les risques psychosociaux par nature d'équipements, en particulier les bains douches ou les sites qualifiés de sensibles (poids social du quartier, insécurité, isolement...).

Sur cette première étape, la DJS a préféré, au choix de l'externalisation de la mission, mobiliser et impliquer ses encadrants. L'objectif étant une plus grande appropriation par les équipes des mesures élaborées collectivement, notamment pour les secteurs identifiés comme sensibles en termes d'insécurité et de violences extérieures.

Par ailleurs, et vous l'avez justement noté, la DJS s'est investie dans une action spécifique en faveur des « Bains douches » afin de résoudre les conflits avec les usagers et améliorer ainsi les conditions de travail des agents. Cette action en 2 volets a permis d'une part de mieux réguler les flux et, d'autre part, de revoir les espaces d'accueil et la formation des personnels.

2. Des observations sur les recommandations du rapport provisoire :

La première observation concerne la crise sanitaire que nous traversons depuis plus de 6 mois désormais, les conséquences induites par la période de confinement. Plusieurs retours d'expériences ont été réalisés par les directions et les difficultés rencontrées pour permettre la reprise générale d'activité. Ces échanges contribuent à la réflexion menée par la Ville sur l'évolution des organisations de travail en présentiel et distantiel. Dans ce domaine, il pourrait être envisagé de disposer d'indicateurs permettant de prévenir les risques psychosociaux induits par ces nouveaux modes de travail. Cette réflexion autour d'indicateurs pourrait être conduite avec les directions, avec un pilotage central par le DRH.

La deuxième observation porte sur l'impulsion à donner aux directions pour relancer des démarches actives de prévention sur ce thème. Il semble important de poursuivre le partage des connaissances sur les Risques Psychosociaux et de sensibiliser les agents sur les moyens de les prévenir et de faciliter l'implication de tous les acteurs dans cette démarche.

Ainsi, il serait judicieux de maintenir les formations obligatoires sur la prévention des RPS à l'échelle de la Ville de Paris, à destination des membres des CHSCT (représentants de l'administration et représentants du personnel) et des encadants de la Ville (de proximité et des services centraux).

Ce dispositif devrait s'intégrer dans le parcours de formation des cadres comme un module obligatoire et non pas optionnel comme dans l'actuel dispositif « FILM » proposé aux nouveaux encadants.

Telles sont les informations que je souhaitais porter à votre connaissance sur ce rapport provisoire.

Le Titulaire Général



Direction des Ressources Humaines

N°



22/09/2020

Paris, le

21 SEP 2020

NOTE à l'attention de :

**Directeur de l'Inspection Générale de la
Ville de Paris**

Objet : Rapport provisoire relatif à la
prévention des RPS.

Je vous prie de trouver ci-après l'avis de la direction des ressources humaines sur les recommandations formulées dans le cadre du rapport provisoire relatif à la prévention des risques psycho-sociaux que vous avez bien voulu m'adresser.

Recommandation 1 : Dans le cadre de son rôle de pilotage, le SPP de la DRH doit conduire une réflexion avec les directions, pour retenir les indicateurs annuels pertinents sur la question des RPS, communs à toutes les directions et susceptibles d'un suivi en CHSCT central.

La question relative à la définition et au suivi des indicateurs en matière de prévention des RPS a été spécifiquement examinée en commission organisation et conditions de travail du CHSCT central avant d'être présentée en CHSCT central en 2016. Ce travail a permis de définir sur la base des indicateurs nationaux retenus et ceux inscrits dans la fiche pratique « Indicateurs de diagnostic des risques psychosociaux » de 2014 de la DGAPP, les indicateurs pertinents à suivre à l'échelle transversale et/ou au niveau des directions.

Au-delà des quatre indicateurs nationaux et à la demande des organisations syndicales, un indicateur relatif au recensement des situations faisant l'objet d'un signalement, d'un droit de retrait ou d'un droit d'alerte a été mis en œuvre en 2018. Ce travail mené a permis de définir de manière concertée la procédure ad hoc « d'assurer dès l'année 2017 un bilan des signalements. Enfin, à la demande des membres du CHSCT central lors de la séance du 30 novembre 2019, un nouvel indicateur de suivi relatif au recensement des enquêtes CHSCT ayant un lien avec la thématique des RPS, a été adapté.

Recommandation 2 : Les directions doivent actualiser régulièrement leur diagnostic RPS. La DRH (SPP), qui assure le pilotage de ces sujets, doit s'assurer que ce travail est bien réalisé.

Un bilan de la mise en œuvre du plan transversal de prévention des RPS est effectué chaque année au CHSCT central. Ce bilan est effectué en lien avec les directions, ce qui permet de faire le point sur l'avancement des démarches de prévention avec chacune d'elles.

Service des ressources
2 rue de Lobau - 75004 Paris

Recommandation 3 : Dans le cadre de son rôle de pilote de ces problématiques, le DRH doit demander à chaque direction de faire, au plus tard en 2021, un point en CHSCT de direction de l'état d'avancement de la démarche prévention des RPS (diagnostic/plan d'actions/bilan) et des perspectives envisagées.

Idem recommandation N°2. La démarche de prévention des RPS doit être présentée et discutée dans le cadre des instances. C'est déjà le cas pour de nombreuses directions. Les éléments présentés à cette occasion sont transmis au SPP et nourrissent les échanges avec les BPRP des directions. Un rappel sera fait aux directions sur ce point particulier.

Recommandation 4 : Une campagne d'information sur l'existence du SAM et les différents services qu'il propose aux agents doit être déployée, en particulier en direction des agents qui n'utilisent pas la messagerie.

Des campagnes de communication sont faites régulièrement. Des flyers thématiques élaborés par la DRH et diffusés dans les directions, viennent compléter les informations disponibles sur l'intranet. Les deux derniers, l'un relatif aux violences physiques et sexuelles au travail, et l'autre sur les discriminations au travail, mentionnent l'existence de la cellule d'écoute du SAM en précisant son rôle, l'aide qu'elle peut apporter, et ses coordonnées.

Recommandation 5 : Sous la responsabilité de la DRH, un indicateur de taux de violences sur agents, partagé entre les directions, est à prévoir et les données annuelles afférentes communiquées en CHSCT central.

Une partie des éléments sont déjà intégrés dans le bilan annuel du SAM présenté chaque année en CHSCT central. La création par la DRH d'un observatoire sur les violences regroupant les éléments existants du SAM, les fiches ESPRI et autres données transmises par les BPRP des directions permettrait sans doute d'avoir une meilleure visibilité sur les RPS et contribuer à des préconisations et à leur suivi. L'animation pourrait se faire par les principaux acteurs légitimes sur ces sujets : le SPP, la mission égalité femme/homme et discriminations et le SAM. Cela répondrait par ailleurs aux demandes des BPRP et des organisations syndicales d'avoir une meilleure visibilité transverse sur les sujets RPS.

Recommandation 6 : Mettre en place au sein de chaque direction, des groupes pluridisciplinaires ayant vocation à suivre et traiter les situations internes repérées de RPS.

La DRH y est très favorable. C'est ce qui existe déjà au SAM pour les situations de harcèlement ou de discrimination lorsque les faits rapportés sont jugés suffisamment sérieux pour qu'une équipe pluridisciplinaire se réunisse et décide, le cas échéant, de solliciter le déclenchement de mesures de protection ou d'une requête administrative.

Recommandation 7 : Tous les projets de changement impactant les conditions de travail des agents doivent faire l'objet d'une évaluation préalable, notamment en termes de RPS, qui soit ancrée dans la réalité des situations locales, avant d'être conduits dans le souci d'associer et d'accompagner à chaque étape les agents concernés.

Un guide de la conduite du changement existe depuis 2017. Il a été actualisé en 2019 dans le cadre des travaux d'une commission du CHSCT central. Ce guide insiste notamment sur la nécessité d'associer les agents et les représentants du personnel, notamment les membres du CHSCT et du CT à tout projet de changement ayant un impact sur les conditions de travail. Cette appropriation

Recommandation 8 : La formalisation par la DRH d'une démarche globale de qualité de vie au travail pour les agents de la collectivité permettrait de coordonner et donner sens aux diverses actions en cours ou à venir au sein des directions.

Plusieurs accords cadres ont été élaborés au début des années 2010 par la DRH et discutés avec les organisations syndicales, dont un portail sur les sujets santé sécurité au travail et comportait un volet sur les RPS. Cette démarche présentait l'avantage d'une approche globale d'une thématique, mais la Ville a fait le choix depuis de traiter via des plans transversaux des sujets moins globaux et plus ciblés en fonction des priorités définies avec les membres du CHSCT central, comme la prévention de l'inaptitude ou des RPS.

L'objectif reste cependant le même à savoir une harmonisation et une mutualisation des politiques de prévention pour aider la collectivité à agir uniformément et efficacement. La forme de l'accord est un choix qui relève plus de l'exécutif que de l'administration.

Le rapport n'appelle pas d'autres observations de la part de la DRH, exception faite de quelques remarques ou modifications que je vous signale ci-après :

PAGE		OBSERVATIONS DRH
45	En 2018, les demandes collectives portent pour 36% sur une question de suicide, pour 33% sur des agressions, pour 27% sur un décès.	Cela correspond aux interventions collectives de la Cellule des Urgences Psychologiques et non aux interventions collectives en psychologie du travail.
46	Tableau 17 : Agents orientés vers le dispositif contre le harcèlement et les discriminations Présomption après entretien 2019 : ➤ Harcèlement sexuel, sexisme 3%	4%
49	Tableau 18 : La médiation des conflits de travail depuis 2016. Nombre total d'agents reçus dans le cadre de demandes de médiation 2019 : 111	116

50	Aussi le recensement des agents victimes d'agressions dans le cadre de leurs fonctions.	Le s d'agressions est en rouge
56	Le taux de retour a été de 7,2% ce qui est relativement faible.	C'est néanmoins suffisant pour en tirer des conclusions scientifiquement valables.

Tels sont les éléments dont je souhaitais vous faire part.

Directrice des ressources humaines



Direction de la Démocratie, des Citoyen-ne-s et des Territoires
Sous-Direction des Ressources
Bureau de Prévention des Risques Professionnels (BPRP)

Paris, le **23 SEP. 2020**

À l'attention de :

Inspectrice générale

Objet : Rapport Provisoire 19-14 Étude sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux à la Ville de Paris

Vous avez bien voulu me transmettre le rapport provisoire portant sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux à la Ville.

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-dessous des précisions que je souhaite apporter concernant la DDCT. Si, globalement, nous nous retrouvons dans ce rapport très précis, certaines caractéristiques de la direction en matière de RPS n'apparaissent pas, peut-être parce que l'échange que nous devons avoir après l'envoi de nos documents n'a pu avoir lieu pendant la période de confinement.

Page 19

- « des approches différentes » : La DDCT n'a pas seulement réalisé un diagnostic global, mais aussi des diagnostics spécifiques à certains services (Service de la Politique de la Ville, Service Égalité, Intégration, Inclusion, Sous-direction des Ressources, Centre d'appels [même si le diagnostic date du temps où le 39-75 était rattaché à la DDCT, la DDCT en assure le suivi]).
- « les indicateurs de suivi retenus par les directions » : La DDCT suit les indicateurs qu'elle présente au bilan social. Concernant les violences, à ce jour ce n'est que via l'application ESPRI de l'observatoire de la tranquillité publique de la DPSP qu'un recensement est fait. Le bilan est que l'ensemble des violences ne sont pas remontées par les services.

Page 22 ou page 25

Il est regrettable de ne pas mentionner la DDCT au chapitre des conditions difficiles d'exercice, la pression du service aux usagers, mais aussi, dans un autre registre, le lien étroit avec la politique sont souvent mentionnés par les agents de la direction au titre des éléments impactant les conditions de travail.

Le rapport à l'usager et les incivilités que subissent les agents au contact du public est un sujet sur lequel nous travaillons en commission du CHSCT, et qui est régulièrement évoqué en instance.

Par ailleurs, pour illustrer le ressenti autour du rapport avec la politique, voici un extrait du diagnostic :

Mettre en cohérence la commande politique et les réalités de terrain : l'étude quantitative révèle une confusion organisationnelle. Un tiers des individus estiment recevoir des informations contradictoires dans leur travail. Les échanges avec les groupes font ressortir la difficulté de concilier les ambitions politiques et la réalité des moyens donnés, ce qui entraîne un sentiment de déconnexion entre la commande politique et la réalité du service.

Page 27

- tableau 8-Insécurité des emplois et des carrières : La DDCT n'apparaît pas. Or, le diagnostic soulignait que les agents et les encadrants intermédiaires attendaient davantage d'informations sur les procédures RH.

Page 30

Une longue élaboration des plans de prévention : Depuis la présentation au CHSCT d'octobre 2018 du plan de prévention des RPS de la DDCT, un suivi est présenté une fois par an en CHSCT. Proposition de modification page 34, en conséquence :

P 34 – 1er paragraphe sous l'encadré : en 2020 la DDCT a réalisé un suivi, non un bilan.

Enfin, **page 14**, - 5e paragraphe, il conviendrait d'ajouter la DDCT après la DPE et la DASES, car le BPRP de la DDCT a été particulièrement porteur de ce projet.

Je vous remercie de bien vouloir prendre en compte ces précisions.

Le Directeur Général de la Démocratie,
des Citoyen-ne-s et des Territoires



Direction des Affaires Scolaires

Paris, le 7 octobre 2020

NOTÉ à l'attention de :

Directeur Général de l'Inspection Générale de
la Ville de Paris

Objet :

Rapport Provisoire 19-14
Etude sur l'identification et la prévention
des risques psychosociaux à la Ville de Paris

Réponse de la DASCO au rapport provisoire de l'IGIP
« Etude sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux à la Ville de Paris »

Nous avons repris la relecture de tout le rapport provisoire dont nous rejoignons à la fois le diagnostic pour la DASCO (les principales sources de RPS, tensions entre parents d'élèves et professionnels, problématique des absences imprévues, sujets de reconnaissance professionnelle) et les propositions (indicateurs, mise à jour des diagnostics, point en CHSCT, suivi des situations internes)

Notre principale observation concerne la recommandation 7 : « tous les projets de changement impactant les conditions de travail des agents doivent faire l'objet d'une évaluation préalable, notamment en termes de RPS, qui soit ancrée dans la réalité des situations locales, avant d'être combattus dans le souci d'associer et d'accompagner à chaque étape les agents concernés » qui pourrait être un peu nuancée en prenant en compte le contexte sanitaire.

La crise COVID 19 a en effet montré que l'urgence ne permettait pas toujours d'assurer une phase de concertation et d'adaptation locale. Il faut, je crois, bien distinguer les projets de changement structurels des situations de crise (plomb, grèves des transports, covid ...) qui peuvent nécessiter des adaptations de notre organisation très rapides. Dans le cas de la crise sanitaire par exemple, très classiquement une évaluation préalable des impacts des changements que nous avons dû initier était totalement impossible à réaliser. Nous avons par contre réalisé un effort supplémentaire en termes de dialogue social puisque toutes nos évolutions ont été présentées en Agenda social et en CHSCT exceptionnel lorsque nécessaire.

Directeur des Affaires Scolaires

1, Rue de Valenciennes, 75116 PARIS Cedex 04



Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé

Affaire suivie par :

Paris, le - 2 OCT. 2020

NOTE à l'attention de :

Directeur de

l'inspection générale

Objet : **réponse au rapport provisoire de l'inspection Générale 19-14 Etude sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux à la Ville de Paris**

PI : Echos Dases n°100
Echos Dases n°101
Plan d'actions RPS

À titre liminaire, je tiens à remercier les inspecteurs pour leur diligence. En réponse au conseil de transmission en date du 10 juin 2020, je vous prie de bien vouloir trouver ci-dessous les principales observations écrites qu'appelle le rapport adressé.

Sur l'information à l'ensemble des agents (p19-62), il nous semble que peuvent être ajoutées aux éléments cités les actions d'information entreprises par la DASES. Ainsi, un flash info transmis par courriel à l'ensemble des agents de la direction et un article dans le périodique de la direction « les échos de la DASES » sur les résultats des questionnaires et sur le plan d'action ont été effectués. Vous voudrez bien les trouver annexés à ce courrier. En complément, une conférence dans le cadre du CODIR BO de la DASES a permis de partager le portage de l'information auprès des agents avec les managers de la direction.

Sur le niveau de précision des plans d'actions (p33-38), le plan d'action de la DASES est décrit comme synthétique, quand il comporte 33 actions, avec un niveau de priorisation étudié. Vous voudrez bien le trouver en annexe de ce courrier.

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

**La Directrice Adjointe de l'Action Sociale,
de l'Enfance et de la Santé**

34-06 quai de la Rapée - 75570 PARIS Cedex 12

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Avis : *La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables sur place, sur demande écrite à la direction de l'Inspection générale.*