

RAPPORT
AUDIT DE LA GESTION DE L'APPRENTISSAGE
DANS LES SERVICES DE LA VILLE DE PARIS

- Avril 2018 -

N° 17-23-01

Rapporteurs :

[.....], inspecteur,

[.....], ingénieur général,

[.....], attachée principale.

SOMMAIRE

Note de synthèse	3
Introduction.....	7
1. L'apprentissage, un contrat d'alternance conçu pour le secteur marchand, mais ouvert au secteur public	8
1.1. <i>Un dispositif marginal dans le secteur public, mais en forte croissance depuis quelques années 8</i>	
1.2. <i>Un financement assuré principalement grâce à une taxe spécifique sur les entreprises privées, des exonérations de charges sociales et diverses aides aux employeurs.....</i>	11
1.2.1. La taxe d'apprentissage et l'intervention financière de la Région	11
1.2.2. Les exonérations de charges sociales	14
1.2.3. Des aides diverses aux employeurs d'apprentis.....	15
2. Une politique volontariste de la Ville	16
2.1. <i>Des objectifs quantitatifs ambitieux</i>	16
2.1.1. Le recrutement d'au moins 500 nouveaux apprentis chaque année, un effectif en poste dans les services municipaux d'environ 700 apprentis	16
2.1.2. La mobilisation de « maîtres d'apprentissage » dans les services d'accueil à hauteur de presque un agent par apprenti	17
2.2. <i>Une gestion pilotée par la DRH de manière centralisée</i>	19
2.2.1. Le transfert de la gestion de l'apprentissage de la direction chargée du développement économique et de l'emploi à la DRH.....	19
2.2.2. Une centralisation justifiée par la spécificité des règles applicables aux apprentis ..	19
2.2.3. L'interface entre services d'accueil et DRH assurée dans plusieurs directions « employeurs » par une cellule spécialisée de leur service des ressources humaines	20
2.3. <i>Des moyens financiers importants engagés par la Ville</i>	20
2.3.1. La rémunération des apprentis	20
2.3.1. La rémunération des maîtres d'apprentissage	21
2.3.2. Les dépenses de formation des apprentis.....	21
2.3.3. Le coût des personnels de la Ville directement affectés à la gestion de l'apprentissage.....	23
3. La dynamique de la relation triangulaire apprenti-CFA-Ville-employeur.....	27
3.1. <i>Le recrutement des apprentis : une procédure modernisée, mais des améliorations encore possibles.....</i>	27
3.1.1. Un recrutement saisonnier	27
3.1.2. Une gestion des offres et des candidatures désormais dématérialisée	28
3.1.3. L'inégale intervention des maîtres d'apprentissage dans le choix des candidats	29
3.1.4. Des délais de recrutement parfois allongés en raison des visites médicales d'embauche	30
3.2. <i>Un profil des apprentis assez fortement typé</i>	31
3.2.1. Un public essentiellement composé de majeurs et issu de l'agglomération parisienne, surtout féminin.....	31
3.2.2. Près de deux tiers des apprentis préparant des diplômes qui relèvent des deux niveaux de qualification les moins élevés.....	31
3.2.3. Trois principaux secteurs d'activité : la petite enfance, l'horticulture-arboriculture et l'animation-sport	33
3.3. <i>Ville de Paris et CFA : des liens à revisiter.....</i>	35
3.3.1. Une dizaine de CFA regroupant plus de la moitié des apprentis.....	35
3.3.2. Des écarts de prix parfois significatifs entre CFA pour une même formation	36

3.3.3.	L'apport des partenariats Ville-CFA et la question du choix du CFA par la Ville	39
3.3.4.	Des outils à développer pour mieux évaluer la qualité de l'action des CFA	42
3.4.	<i>Le maître d'apprentissage, un acteur essentiel de la bonne mise en œuvre du contrat d'apprentissage</i>	44
3.4.1.	L'intérêt d'une formation régulière de tous les maîtres d'apprentissage à l'exercice de leur mission	45
3.4.2.	Une valorisation souhaitable des activités « tutorales » du maître d'apprentissage et des acquisitions professionnelles de l'apprenti	47
3.4.3.	Un possible accroissement de l'effectif des agents susceptibles d'exercer la mission de maître d'apprentissage	48
3.5.	<i>L'accès à l'emploi des anciens apprentis : mieux connaître les débouchés obtenus sur le marché du travail et développer le pré-recrutement</i>	49
3.5.1.	L'absence de suivi statistique par la DRH de l'insertion des anciens apprentis sur le marché du travail	49
3.5.2.	Environ un apprenti sur cinq embauché sur un emploi permanent de la Ville après la fin de son contrat d'apprentissage	51
3.5.3.	Trois quarts des embauches d'anciens apprentis sur emploi permanent dans le corps des auxiliaires de puériculture	53
3.5.4.	Le recrutement d'anciens apprentis sur emploi permanent dans les métiers techniques « en tension » : un objectif non atteint	54
3.5.5.	Les voies et moyens d'un accroissement et d'une diversification des pré-recrutements	56
4.	Tableau des risques relatifs à la gestion de l'apprentissage dans les services de la Ville et plan d'action	60
4.1.	<i>Le tableau des risques</i>	60
4.2.	<i>Le plan d'action</i>	62
	Liste des recommandations	64
	Table des tableaux, graphiques et illustrations	66
	Procédure contradictoire	67
	Liste des annexes	78

NOTE DE SYNTHÈSE

La Maire de Paris a demandé à l'Inspection générale de réaliser un audit de la gestion de l'apprentissage dans les services de la Ville.

L'apprentissage est un parcours pédagogique diplômant ouvert aux jeunes de 16 à 25 ans (ou parfois 30 ans), qui articule des enseignements en centre de formation d'apprentis (CFA) et une expérience en milieu professionnel (entreprise ou administration).

L'audit a pour objet d'analyser l'organisation et le fonctionnement du dispositif et d'évaluer son efficacité en termes d'accès des apprentis, à l'issue de leur contrat, à un emploi dans les services municipaux ou à l'extérieur.

I - L'apprentissage, un contrat d'alternance conçu pour le secteur marchand, mais ouvert au secteur public

L'accueil d'apprentis dans le secteur public est limité : en 2016, 95,4% des nouveaux contrats ont été conclus dans le secteur privé et 4,6% dans le secteur public. Toutefois, ce dernier connaît une forte croissance du nombre de ses apprentis (45,7% de hausse entre fin 2013 et fin 2016).

Le dispositif est financé principalement grâce à la taxe d'apprentissage (0,68% de la masse salariale) due par les entreprises privées. Lorsqu'une entreprise emploie des apprentis, elle s'acquitte des frais de leur formation en réglant le montant de la taxe. N'étant pas assujetties à celle-ci, les collectivités publiques doivent, en revanche, prendre en charge les dépenses de formation de leurs apprentis.

Cependant, la Région d'Ile-de-France, qui bénéficie d'une partie (51%) du produit de la taxe, la répartit entre les CFA de manière différenciée selon les secteurs d'apprentissage (bâtiment, sanitaire et social, etc.). Elle attribue ainsi aux CFA une aide supérieure pour le financement des formations concernant les secteurs d'activité où le nombre d'entreprises redevables de la taxe est limité (par exemple, celui de l'animation et du sport), ce qui allège les dépenses de formation laissées à la charge de l'employeur d'apprentis.

Par ailleurs, des exonérations de charges sociales bénéficient aux employeurs d'apprentis, ainsi qu'aux apprentis eux-mêmes.

II - Une politique volontariste de la Ville

En 2015, l'exécutif a fixé pour objectif à la Ville d'accueillir au moins 500 nouveaux apprentis en 2016, ainsi qu'au cours de chacune des années suivantes de la mandature. Cet objectif a été sensiblement dépassé : 564 nouveaux apprentis ont été recrutés en 2016 et le nombre de recrutements prévus pour 2017 atteint 579. Avec un effectif moyen en poste de 629 en 2016 et de 750 sur les sept premiers mois de 2017, Paris est la première collectivité locale employeur d'apprentis.

Pour accueillir ces apprentis, la Ville mobilise un grand nombre de maîtres d'apprentissage (quasiment un par apprenti), qui ont pour mission de transmettre aux intéressés leur savoir-faire « métier » et d'assurer leur accompagnement pédagogique en liaison avec le CFA concerné. La demande en maîtres d'apprentissage ne constitue qu'une partie des besoins de « tutorat » à exercer auprès des quelque 2 500 bénéficiaires de dispositifs de formation ou d'insertion professionnelle accueillis dans les services de la Ville (apprentissage, contrats aidés et stages rémunérés).

L'essentiel des tâches de gestion des apprentis est centralisé à la DRH, principalement au sein du Bureau du recrutement, ce qui se justifie pour plusieurs raisons : application des règles du code du travail, concentration des actes de gestion sur une durée limitée (au plus trois ans) et alternance de l'activité professionnelle avec des périodes de formation dans un CFA. En outre, dans les directions qui emploient un grand nombre d'apprentis, quelques agents consacrent tout ou partie de leur temps à assurer l'interface entre la DRH et les

services « de terrain » où sont affectés les intéressés, avec généralement une responsabilité similaire en ce qui concerne les contrats aidés, les stages et le service civique.

Les moyens financiers que mobilise la Ville pour assurer l'emploi dans ses services de jeunes en apprentissage sont importants. En cumulant la rémunération des apprentis, la nouvelle bonification indiciaire (NBI) des maîtres d'apprentissage, les frais de formation facturés à la Ville par les CFA et la rémunération des personnels chargés de la gestion de l'apprentissage (DRH et autres directions), le total des coûts directs peut être estimé en 2016 à 12,2 M€, soit en moyenne 19 436 € par apprenti accueilli.

III - La dynamique de la relation triangulaire apprenti-CFA-Ville-employeur

Le recrutement des apprentis, marqué par une forte saisonnalité avec une arrivée massive de nouveaux apprentis à l'automne et dans de moindres proportions en janvier et un flux de sortie important en début d'été, se déroule depuis février 2017 selon un processus dématérialisé. Les candidats peuvent consulter sur le site paris.fr les offres proposées et postuler en ligne en y déposant CV et lettre de motivation (il reste néanmoins possible de présenter sa candidature sous la forme d'un dossier « papier »).

Cette procédure dématérialisée ne permet pas aux CFA concernés de suivre les candidatures, si bien que ceux-ci peuvent rencontrer plus de difficultés que dans le cadre de la gestion manuelle précédemment en vigueur pour assister les candidats qui en ont besoin. Il est donc préconisé d'intégrer les CFA dans le suivi dématérialisé de l'instruction des candidatures.

Par ailleurs, eu égard au rôle essentiel du maître d'apprentissage dans la réussite du dispositif, il est recommandé que celui-ci soit systématiquement sollicité pour avis sur la candidature de l'apprenti susceptible de lui être affecté, ce qui n'est pas toujours le cas actuellement.

Enfin, pour éviter aux apprentis les difficultés financières liées au report de la signature de leur contrat et du versement de leur rémunération, il conviendrait de prioriser la visite médicale d'embauche de ceux pour qui cette visite doit intervenir avant la prise de poste (mineurs et apprentis affectés auprès de jeunes enfants).

Le profil des apprentis de la Ville est assez fortement typé : plus de 95% de majeurs, 31% de Parisiens mais 95% issus de l'agglomération parisienne, 65% de femmes.

Par ailleurs, près de deux tiers des apprentis recrutés en 2016 préparent un diplôme de niveau V (CAP, BEP) ou de niveau IV (bac professionnel, brevet de technicien, brevet professionnel), le niveau V regroupant à lui seul 45% des intéressés. Cela traduit le choix fait par la Ville de mettre l'accent sur la formation de jeunes non qualifiés afin de leur permettre une insertion professionnelle rapide. Les niveaux de qualification III (BTS, DUT...), II (licence, mastère 1) et I (mastère 2, diplômes d'ingénieur ou d'école de gestion) comptent respectivement 17% des apprentis recrutés, 6,5% et 14,2%.

Les secteurs d'activité des apprentis recrutés sont, pour plus de la moitié d'entre eux, ceux de la petite enfance, de l'horticulture-arboriculture et de l'animation et du sport pour les activités périscolaires.

En 2016, la Ville a été en relation pour la formation de ses apprentis avec une centaine de CFA, mais une dizaine seulement en ce qui concerne les secteurs d'activité susmentionnés.

La concurrence entre CFA est limitée par deux types de règles :

- d'une part celles concernant l'agrément de ces organismes par la Région, agrément qui se traduit dans la fixation par cette collectivité d'un objectif, notamment, de coût de formation ;
- d'autre part celles conférant une valeur « fiscale » aux dépenses de formation d'apprentis des entreprises assujetties à la taxe d'apprentissage (celles-ci se

libèrent de leur obligation fiscale en réglant les frais de la formation de leurs propres apprentis et(ou) en participant au financement des CFA de leur choix).

Malgré ces limites, on observe des écarts de prix entre CFA pour une même formation, parfois très significatifs. Il en va ainsi pour les dix formations les plus fréquentées par les apprentis de la Ville. Les écarts tiennent, notamment, à des causes structurelles (statut hétérogène des organismes gestionnaires, méthodes de calcul des coûts différentes) ; ils sont dus parfois aussi à des différences dans la durée de chacune de ces formations.

Au cours des années récentes, la Ville a établi des liens réguliers avec certains CFA, ce qui présente des avantages : cela facilite aux CFA concernés le placement de leurs apprentis ; cela permet à la Ville de recruter des apprentis par priorité dans des métiers « en tension d'effectifs » ; cela favorise la collaboration entre les maîtres d'apprentissage et les CFA.

On ne peut toutefois négliger l'enjeu financier que représentent les dépenses de formation réglées par la Ville aux CFA (2,6 M€ en 2016). Au vu des écarts de prix entre CFA, il serait intéressant pour la Ville de consulter ces organismes sur leurs prestations avant de choisir l'un d'entre eux. Eu égard à la spécificité de la relation triangulaire entre le candidat-apprenti, l'employeur et le CFA et des règles applicables à ce type d'organisme, une étude juridique approfondie confiée à la direction des affaires juridiques (DAJ) paraît nécessaire pour déterminer quelles règles de la commande publique sont applicables au choix des CFA et pour définir les procédures appropriées à une mise en concurrence.

Dans le même esprit d'un approfondissement qualitatif de la relation de la Ville avec les CFA, il est proposé que celle-ci s'appuie sur la convention d'agrément conclue par la Région avec ces organismes. Cette convention leur fixe en effet des objectifs de performance assortis d'indicateurs qui portent sur différentes composantes caractéristiques de leur activité : coût des formations, taux de réussite aux examens, taux d'insertion dans l'emploi, notamment. Les indicateurs étant renseignés avec les données relatives à chaque formation transmises par les CFA à la Région, l'accès à ces données permettrait à la DRH de disposer d'éléments d'évaluation des formations dispensées à ses apprentis. Il est préconisé d'organiser les échanges d'informations nécessaires à cet effet entre les CFA, la Région et la DRH.

Par ailleurs, plusieurs propositions concernent les maîtres d'apprentissage. La première porte sur la formation à leur mission spécifique : cette formation devrait être offerte à tous les maîtres d'apprentissage et renouvelée régulièrement ; la deuxième concerne la création sur l'intranet de la Ville d'un espace collaboratif qui favoriserait les échanges de « bonnes pratiques » entre les intéressés ; la troisième vise à intégrer dans le champ de l'évaluation annuelle des maîtres d'apprentissage effectuée par leur hiérarchie la mise en œuvre de leurs missions « tutorales » ; la quatrième a pour objet d'accroître l'effectif potentiel des maîtres d'apprentissage en développant une formule, déjà pratiquée dans les crèches, qui consiste à désigner un agent « de terrain » non encadrant comme maître d'apprentissage de deux apprentis : cet agent « de terrain » peut en effet partager sa charge de travail habituelle avec les apprentis, contrairement aux maîtres d'apprentissage encadrants d'équipe.

S'agissant de l'insertion professionnelle des apprentis après leur sortie d'apprentissage, il faut distinguer entre ceux qui recherchent un emploi sur le marché du travail et ceux qui intègrent les services de la Ville.

Pour ce qui concerne les premiers, l'enquête publique obligatoirement réalisée par les CFA sur l'insertion en emploi des apprentis six mois après la fin de leur contrat d'apprentissage ne permet pas d'identifier les résultats obtenus par les anciens apprentis de la Ville. Pour sa part, le Bureau du recrutement (DRH) n'assure pas de suivi de l'insertion professionnelle des anciens apprentis de la collectivité parisienne dès lors que les emplois auxquels accèdent ceux-ci ne sont pas des emplois de cette collectivité, mais des emplois offerts sur le marché du travail. Cependant, des éléments statistiques produits par plusieurs CFA qui dispensent des formations parmi les plus fréquentées par les apprentis de la Ville

(secteurs de la petite enfance, de l'horticulture-arboriculture et de l'animation-sport) font ressortir un taux d'insertion en emploi de leurs anciens apprentis supérieur à 70% et atteignant parfois 90%.

A défaut de pouvoir bénéficier de la part des CFA et de la Région de la transmission des données concernant l'accès à l'emploi sur le marché du travail des anciens apprentis de la Ville, comme le proposent les rapporteurs (cf. supra), ceux-ci préconisent que la DRH mette elle-même en place un recueil d'informations sur cette dernière étape du parcours d'insertion des jeunes concernés et vérifie ainsi dans quelle mesure est atteint l'objectif d'insertion professionnelle « pérenne » des intéressés.

Quant à l'intégration à la Ville de ses anciens apprentis, elle représente en 2015 comme en 2016 environ 5% de l'ensemble de ses recrutements. Pour chacune des deux années, le nombre d'anciens apprentis embauchés dans les services municipaux représente près de 20% de l'effectif moyen des apprentis en poste sur l'année.

La répartition des embauches d'anciens apprentis par secteur d'activité et par corps est très inégale, les trois quarts intervenant dans le corps des auxiliaires de puériculture pour lequel la Ville a des besoins de recrutement récurrents en raison de la rotation rapide de ces personnels. En ce qui concerne les métiers « en tension d'effectifs » comme ceux de l'automobile, du bâtiment ou de l'électricité/électrotechnique, le nombre d'embauches d'anciens apprentis est limité chaque année à une ou deux personnes.

De manière générale, il y a lieu de s'interroger sur la relative faiblesse des résultats obtenus par le canal de l'apprentissage en termes de pré-recrutement. Si l'on excepte en effet des emplois de catégorie C du secteur de la petite enfance, la Ville n'embauche pas, ou très peu, d'anciens apprentis.

Ce constat est à apprécier au regard du fait qu'une partie significative des apprentis accueillis à la Ville seraient susceptibles *a priori* de se présenter à ses concours de recrutement et de les réussir. Ainsi, parmi les apprentis recrutés par la Ville, une proportion significative (17% en 2016) prépare un diplôme de niveau III (BTS, DUT...), soit le niveau exigé pour accéder aux emplois d'agent de maîtrise et de technicien supérieur principal. Pour autant, les embauches d'anciens apprentis dans ces corps se réduisent à une ou deux par an (une en 2015, deux en 2016).

Pour accroître et diversifier le nombre de pré-recrutements réalisés par la Ville grâce à l'apprentissage, la mission préconise d'agir sur deux plans :

- les offres d'apprentissage devraient être « ciblées » par priorité sur les besoins à court ou moyen terme en personnels « permanents » des services d'accueil des apprentis ;
- l'accompagnement des apprentis lors de leur sortie d'apprentissage pourrait être renforcé en utilisant divers leviers : recrutement temporaire comme agent contractuel avec, si besoin, préparation de concours assurée par le Bureau de la formation (DRH), information fortement incitative et répétée pendant un an des intéressés sur les perspectives de carrière dans la fonction publique parisienne et sur les modalités d'accès à celle-ci.

À la fin du rapport sont présentés un tableau des risques relatifs à la gestion de l'apprentissage dans les services de la Ville, tels qu'identifiés par les auditeurs, et le plan d'action à mettre en œuvre pour prévenir ou réduire ces risques.

INTRODUCTION

Par lettre de mission du 19 mai 2017, la Maire de Paris a demandé à l'Inspection générale de réaliser un audit de la gestion de l'apprentissage et des contrats aidés dans les services de la Ville.

Il est précisé dans la lettre de mission que l'audit a pour objet d'analyser l'organisation et le fonctionnement de ces dispositifs. Cette analyse doit permettre d'apprécier, au regard des moyens mobilisés, l'efficacité des dispositifs en termes à la fois de réponse aux besoins de recrutement dans des métiers de la Ville en « tension d'effectifs » et d'accès des intéressés, à l'issue de leur contrat, à un emploi, soit dans les services municipaux, soit dans le secteur public en général, soit dans le secteur privé.

Compte tenu des mesures prises ou annoncées par le Gouvernement à la rentrée de septembre 2017 concernant le dispositif des emplois aidés, il est apparu opportun de suspendre les travaux de la mission qui portaient sur ce dispositif dans l'attente de la définition au niveau national du nouveau cadre institutionnel et financier de la politique de soutien à la formation professionnelle et à l'emploi.

Le présent rapport est donc limité à l'examen de la gestion de l'apprentissage dans les services de la Ville de Paris.

Comme demandé dans la lettre de mission précitée, il sera suivi d'un rapport consacré aux autres filières d'accueil et de formation dans les services municipaux que constituent les stages et le « service civique » et qui en établira un « bilan qualitatif ».

Au cours des années récentes, l'apprentissage a fait l'objet d'une action volontariste de l'État et de la Région d'Ile-de-France en vue d'en faire l'un des outils majeurs de l'insertion professionnelle des jeunes. La Ville de Paris, pour ce qui la concerne, s'est donné depuis 2015 l'objectif d'accueillir dans ses services un plus grand nombre d'apprentis en donnant la priorité aux jeunes préparant les diplômes des niveaux les moins élevés.

Une première partie du présent rapport met en lumière l'importance limitée, mais en forte croissance depuis quelques années, de l'accueil d'apprentis dans le secteur public et rappelle dans quel cadre institutionnel et financier s'inscrit le dispositif de l'apprentissage.

Une deuxième partie présente à la fois les objectifs et les moyens humains et financiers de la politique menée par la Ville concernant l'emploi d'apprentis dans ses services.

Une troisième partie analyse les conditions de mise en œuvre de la relation triangulaire entre l'apprenti, le centre de formation d'apprentis (CFA) et la Ville-employeur et formule des propositions en vue d'en améliorer l'efficacité.

Une quatrième partie présente un tableau des risques relatifs à la gestion de l'apprentissage dans les services de la Ville, tels qu'identifiés par les rapporteurs, et le plan d'action à mettre en œuvre pour prévenir ou réduire ces risques.

Une liste des recommandations formulées par les auditeurs figure en fin de rapport.

1. L'APPRENTISSAGE, UN CONTRAT D'ALTERNANCE CONÇU POUR LE SECTEUR MARCHAND, MAIS OUVERT AU SECTEUR PUBLIC

L'apprentissage est un parcours pédagogique diplômant destiné aux jeunes de 16 à 25 ans révolus, ayant satisfait à l'obligation scolaire, qui articule des cours en centre de formation d'apprentis (CFA) et une expérience professionnelle en entreprise.

Depuis 1992, les personnes morales de droit public dont le personnel ne relève pas du droit privé peuvent conclure des contrats d'apprentissage.

1.1. Un dispositif marginal dans le secteur public, mais en forte croissance depuis quelques années

Le « pacte pour la croissance, la compétitivité et l'emploi » (2012), conforté ensuite par le « pacte de responsabilité et de solidarité » (2014), a conduit à favoriser l'embauche de jeunes en apprentissage dans les PME, avec l'objectif national d'un effectif de 500 000 jeunes en apprentissage en 2017.

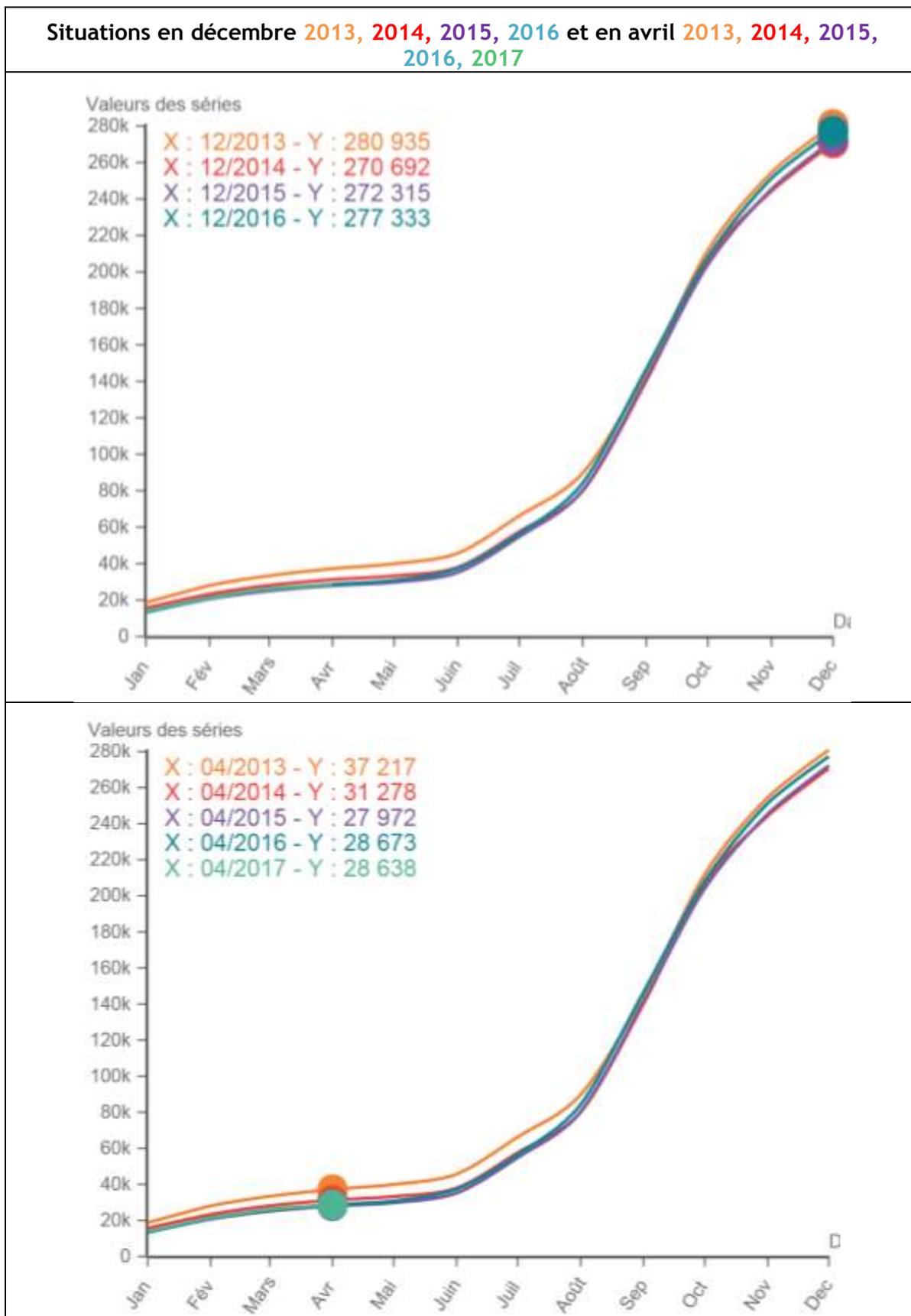
Sur le plan législatif, une réforme de l'apprentissage a été lancée en 2013, qui s'est concrétisée par l'adoption de la loi « Sapin » du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. Celle-ci a, notamment, consacré l'existence d'un « service public régional de la formation professionnelle » (SPRFP)¹.

Plus récemment, la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite « Loi travail », a visé le développement de la formation professionnelle au travers, en particulier, de l'apprentissage.

Les figures suivantes présentent l'évolution des entrées en apprentissage respectivement dans le secteur privé et dans le secteur public entre la fin 2013 et la fin 2016 ; elles indiquent aussi le nombre des entrées en apprentissage dans les secteurs privé et public en avril de chaque année sur la période considérée, ainsi qu'en avril 2017.

¹ Cf. l'art. L. 6121-2 du code du travail.

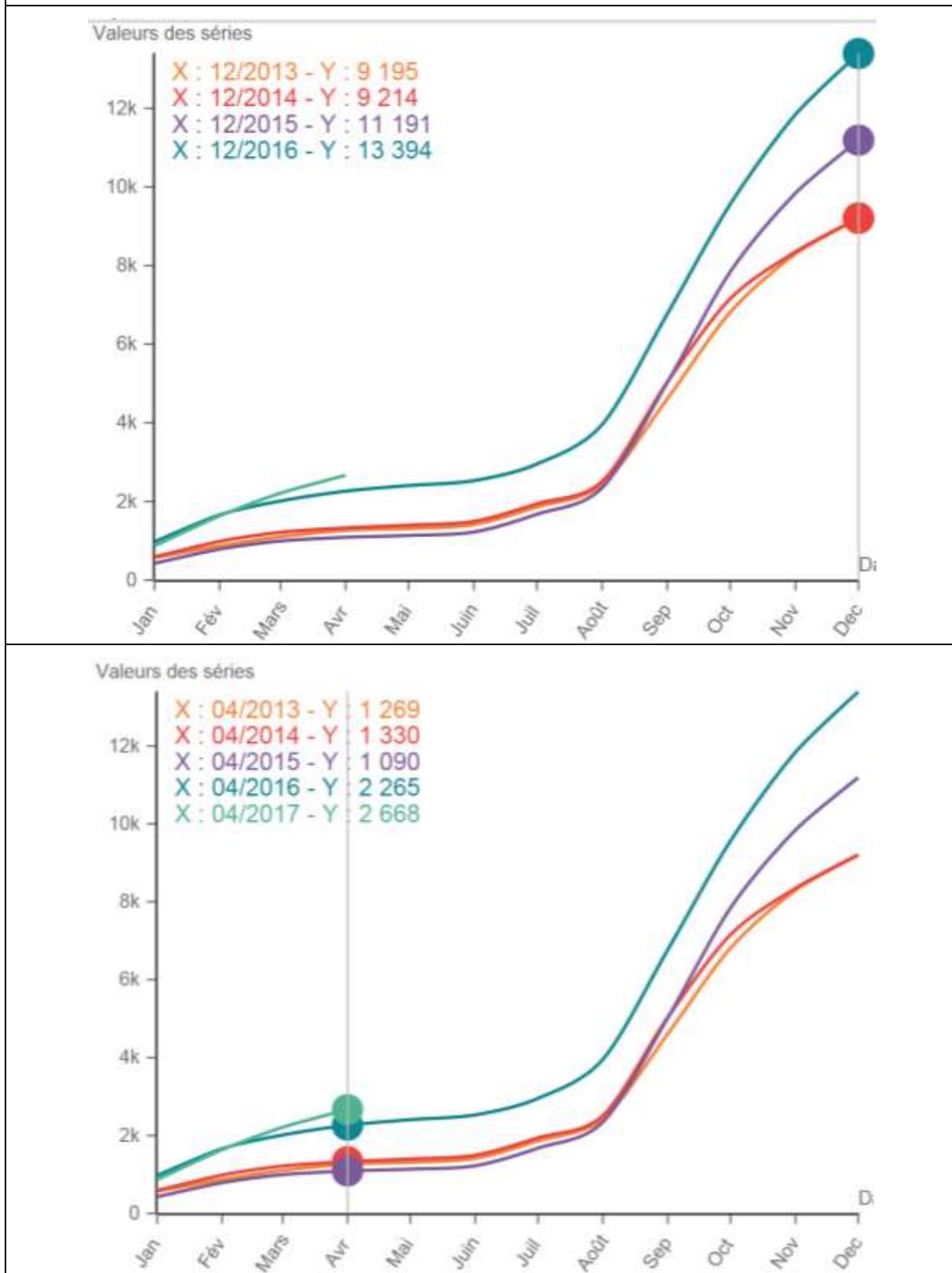
Figure 1 : Nouveaux contrats d'apprentissage du secteur privé



Source : Ministère de l'emploi

Figure 2 : Nouveaux contrats d'apprentissage du secteur public

Situations en décembre 2013, 2014, 2015, 2016 et en avril 2013, 2014, 2015, 2016, 2017



Source : Ministère de l'emploi

En 2016, 95,4% des nouveaux contrats d'apprentissage ont été conclus dans le secteur privé et 4,6% dans le secteur public. Les entrées en apprentissage dans le secteur privé ont représenté 2% des classes d'âge concernées (16 à 25 ans) et les entrées dans le secteur public 0,1% seulement.

Toutefois, le secteur public connaît une dynamique de croissance (45,7% d'augmentation entre la fin 2013 et la fin 2016) tandis que, sur la même période, le secteur privé enregistre une légère baisse (- 1,3%).

La fonction publique territoriale² est le principal employeur des nouveaux apprentis de la fonction publique avec 53% des entrées en apprentissage (dont 60% dans les communes) ; la part de l'État³ atteint 43% et celle de la fonction publique hospitalière 4%.

À l'échelon régional, on dénombrait en 2015 environ 80 000 jeunes dans les CFA franciliens, au nombre de 131. La Région d'Ile-de-France a pour ambition d'accroître cet effectif d'un quart à l'horizon 2021 en le portant à 100 000.

L'Ile-de-France est marquée structurellement par la prépondérance des niveaux élevés de formation et d'emploi (bac+2 et plus). Actuellement, l'apprentissage y porte, au-delà de 50%, sur les hauts niveaux de qualification.

Dans ce contexte, la politique régionale en matière d'apprentissage, partagée par les acteurs institutionnels, associatifs et économiques, donne une priorité aux niveaux de qualification les moins élevés (certificat d'aptitude professionnelle (CAP), brevet professionnel (BP) et baccalauréat professionnel (bac pro)).

Dans l'exercice de ses compétences relatives à la formation professionnelle, la Région d'Ile-de-France poursuit cette orientation depuis de nombreuses années ; il en va de même en ce qui concerne le soutien au développement de l'apprentissage dans le secteur public.

1.2. Un financement assuré principalement grâce à une taxe spécifique sur les entreprises privées, des exonérations de charges sociales et diverses aides aux employeurs

1.2.1. La taxe d'apprentissage et l'intervention financière de la Région

1.2.1.1. La taxe d'apprentissage

Les dépenses afférentes à l'apprentissage et à d'autres formations technologiques et professionnelles sont principalement financées par les entreprises privées par le biais de la taxe d'apprentissage, qui représente 0,68% de leur masse salariale.

En se libérant de leur obligation de versement de ces taxes, les entreprises contribuent au financement du dispositif d'apprentissage et s'acquittent, lorsqu'elles-mêmes emploient des jeunes en contrat d'apprentissage, des dépenses liées à la formation de ces derniers.

Certaines entreprises (les petites entreprises, celles ayant pour objet exclusif l'enseignement, les groupements agricoles...) sont exonérées de la taxe d'apprentissage ; quant aux organismes publics et aux associations, ils n'y sont pas assujettis. Ainsi, ces entités ne contribuent pas au financement des coûts fixes des CFA. Elles recourent toutefois à leurs prestations. À ce titre, elles bénéficient de la part des Régions, destinataires d'une partie du produit de la taxe d'apprentissage, d'aides qui ont pour objet d'atténuer les dépenses qu'elles supportent pour la formation de leurs apprentis.

² Communes, Départements, Régions, leurs établissements publics et les autres établissements publics administratifs locaux.

³ État et établissements publics administratifs sous sa tutelle.

1.2.1.2. Le financement de l'apprentissage par la Région

Elles consistent dans la répartition entre les CFA de la part de la taxe d'apprentissage affectée à la Région (51%).

La taxe d'apprentissage comprend en effet :

- une part « régionale » de 51%, qui contribue au financement des CFA ;
- et une part « employeur » de 49%, se décomposant elle-même en :
 - ✓ un quota d'apprentissage (26%) versé par les entreprises aux CFA, en premier lieu pour le financement de la formation de leurs propres apprentis ;
 - ✓ et un hors-quota (23%) destiné au financement des dépenses de formation hors apprentissage, avec pour objectif de favoriser les premiers niveaux de formation technologique et professionnelle⁴ ; cependant, les entreprises peuvent subventionner l'apprentissage avec le hors-quota, notamment sous la forme de matériels pédagogiques.

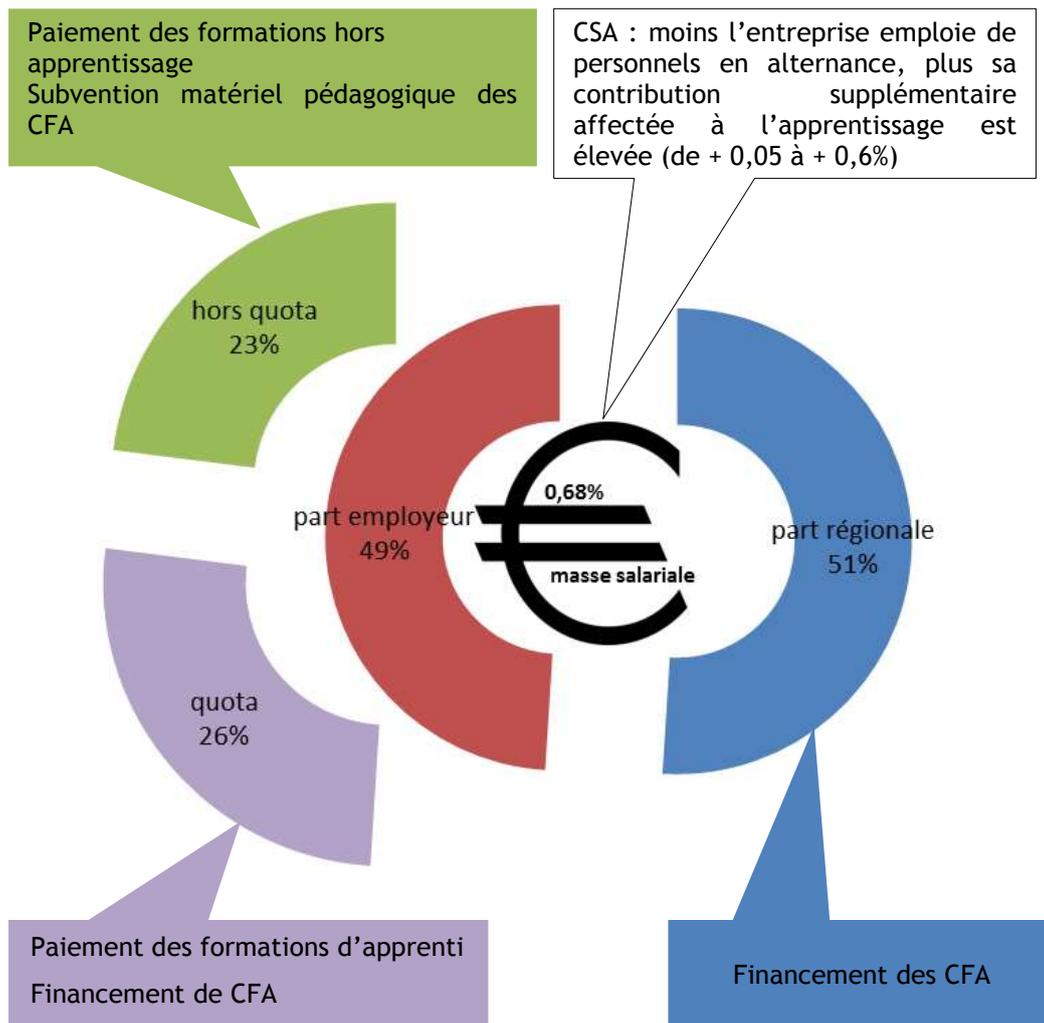
La taxe d'apprentissage est perçue par les « organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage » (OCTA)⁵. Habilités par l'État, ces organismes en répartissent le produit : la fraction régionale est reversée au Trésor public ; le quota et le hors-quota (part « employeur ») sont répartis entre les organismes habilités à en bénéficier, cette répartition s'effectuant selon les demandes des entreprises ou à défaut selon les décisions des OCTA.

La figure ci-après présente schématiquement les différentes fractions du produit de la taxe d'apprentissage et les catégories de dépenses que chacune peut permettre de financer.

⁴ En compensation de ce prélèvement sur le produit de la taxe d'apprentissage, les entreprises qui emploient le moins de jeunes en apprentissage sont redevables d'une contribution supplémentaire à l'apprentissage (CSA) dont le produit est affecté aux CFA.

⁵ Il s'agit, soit des organismes paritaires collecteurs agréés au titre de la formation continue (OPCA) de branche, interbranches ou interprofessionnels, soit, dans chaque région, d'une chambre régionale désignée par convention entre la chambre de commerce et d'industrie régionale, la chambre régionale de métiers et de l'artisanat et la chambre régionale d'agriculture, soit des OCTA nationaux dont l'habilitation a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2018.

Figure 3 : Produits de la taxe d'apprentissage et catégories de dépenses finançables



Sur la part « régionale » du produit de la taxe d'apprentissage (51%), la Région répartit le financement de la formation des apprentis entre les différents secteurs d'apprentissage (bâtiment, sanitaire et social, sport, etc.).

Le soutien financier de la Région aux CFA est modulé par formation (quantité et prix unitaire) et selon un coefficient de prise en charge.

La participation financière de la Région résulte du calcul suivant : heures de formation réalisées x nombre d'apprentis x barème horaire par niveau de diplôme x coefficient régional de prise en charge ; le barème horaire par niveau de diplôme est le suivant : 6,20€/DIMA (à savoir « dispositif d'initiation aux métiers en alternance », formation qui permet de commencer une activité professionnelle tout en demeurant sous statut scolaire), 6,50€/niveaux V et IV, 6,00€/niveau III, 7,75€/niveau II et 7,46€/niveau I.

Ce coefficient permet d'assurer une péréquation entre les différents secteurs d'apprentissage selon que ceux-ci sont plus ou moins financés par la part « employeurs » de la taxe d'apprentissage (quota de 26% et une fraction du hors-quota), part « employeurs » qui est réservée à l'usage des entreprises pour le paiement de la formation de leurs propres apprentis et(ou) le financement des CFA de leur choix.

Les formations concernant les secteurs d'activité où opèrent un grand nombre d'employeurs exonérés de la taxe d'apprentissage ou non assujettis à celle-ci (petites entreprises, organismes publics, associations) bénéficient d'une aide régionale renforcée

par mutualisation avec les autres secteurs d'activité. Par exemple, certaines formations du secteur du sport et de l'animation reçoivent une large participation régionale, tandis que le coefficient de prise en charge de la Région est resserré dans les secteurs d'activité plus « marchands ».

En tout état de cause, cependant, la Région intervient en « dernier financeur » pour garantir aux CFA leur équilibre de gestion.

Cette garantie ne peut pas jouer néanmoins lorsque, du fait de la concurrence de dispositifs d'insertion professionnelle autres que l'apprentissage, tel que celui des « emplois d'avenir », un CFA voit diminuer fortement ses recrutements d'apprentis et compromettre ainsi son équilibre financier de manière structurelle.

Il en a été ainsi, par exemple, pour l'unique CFA auquel recourt la Ville dans le domaine de l'animation et du sport, cet organisme ayant eu au cours des dernières années des difficultés à recruter des candidats à l'apprentissage.

De nombreux jeunes susceptibles de s'engager dans cette voie préféreraient en effet être embauchés en « emploi d'avenir » car ce type de contrat aidé, rémunéré au SMIC, à un niveau supérieur donc à celui dont bénéficient les apprentis, offre à des jeunes la possibilité de tenir pendant trois ans un poste de travail à plein temps en bénéficiant concomitamment de formations destinées à faciliter à l'issue de cette période leur insertion professionnelle « pérenne ».

1.2.2. Les exonérations de charges sociales

Des allègements de charges sociales sur les salaires sont accordés aux employeurs d'apprentis, et ce quel que soit l'employeur. Des exonérations de charges sociales bénéficient également aux apprentis eux-mêmes.

L'employeur public d'apprentis est exonéré d'une partie des charges sociales : les cotisations patronales relatives aux assurances sociales (maladie, maternité, invalidité, décès) et aux allocations familiales, la totalité des cotisations salariales dues au titre des salaires versés à l'apprenti⁶. En outre, dans le secteur public non industriel et commercial, l'employeur est exonéré en totalité des cotisations d'assurance-chômage⁷.

Les cotisations sociales restant dues sont les suivantes : cotisation relative aux accidents du travail et maladies professionnelles, contribution de solidarité pour l'autonomie, contribution au Fonds national d'aide au logement, contribution au dialogue social, versement transport le cas échéant, forfait social sur les contributions patronales destinées au financement des prestations de prévoyance complémentaire dont bénéficient les apprentis.

L'apprenti est affilié au régime de retraite complémentaire IRCANTEC. La cotisation patronale de retraite complémentaire reste due par l'employeur.

⁶ L'apprenti est également exonéré de la CSG-CRDS.

⁷ L'État prend en charge la contribution globale d'assurance-chômage pour les apprentis, parts salariale et patronale : cf. la circulaire interministérielle du 8 avril 2015 relative à la mise en œuvre de l'apprentissage dans le secteur public non industriel et commercial.

1.2.3. Des aides diverses aux employeurs d'apprentis

En complément des exonérations de charges sociales, les entreprises employeurs d'apprentis peuvent bénéficier d'aides diverses (crédit d'impôt, aide à l'emploi d'apprentis reconnus travailleurs handicapés, aides régionales au recrutement d'apprentis, etc.) dont l'attribution est, dans certains cas, limitée à celles dont l'effectif ne dépasse pas un certain seuil, notamment les très petites entreprises (TPE)⁸.

Au niveau national, le montant total des financements consacrés à l'apprentissage, à savoir les exonérations de charges sociales et aides diverses aux employeurs d'apprentis ainsi que la taxe d'apprentissage, s'élevait, selon les évaluations de la Cour des comptes dans son récent rapport sur l'accès des jeunes à l'emploi, à 5 953 M€ en 2015⁹.

Il se répartissait ainsi :

- exonérations de charges sociales et aides aux employeurs d'apprentis : 2 340 M€,
- financements régionaux : 1 945 M€¹⁰,
- part « employeur » de la taxe d'apprentissage (quota et hors-quota) : 1 668 M€.

Ces diverses ressources financières ne couvrent pas les dépenses afférentes à la rémunération des apprentis, qui sont à la charge de leur employeur.

En outre, dans le cas particulier des collectivités publiques, qui contrairement aux entreprises ne sont pas assujetties à la taxe d'apprentissage, les dépenses de formation de leurs apprentis non couvertes par l'aide régionale aux CFA sont prises en charge par l'employeur. Il y a là une différence importante avec les employeurs du secteur marchand qui imputent, eux, cette part des dépenses de formation de leurs apprentis sur le montant de taxe d'apprentissage dont ils sont redevables.

La Ville de Paris est ainsi amenée à régler aux CFA où sont inscrits ses apprentis la partie du prix de leur formation qui n'est pas couverte par l'aide régionale.

Ce cadre institutionnel et financier devrait évoluer dans un proche avenir puisque le Gouvernement compte engager une nouvelle réforme de l'apprentissage, avec pour objectif de donner une forte impulsion au dispositif. Il prévoit à cette fin de déposer un projet de loi devant le Parlement au printemps prochain.

L'un des principaux axes de cette réforme pourrait concerner la répartition des rôles entre l'Éducation nationale, jusqu'ici chargée de définir la nomenclature des diplômes ou des titres et les parcours pédagogiques correspondants, les Régions et les entreprises, ces deux dernières catégories d'acteurs assurant une large part du financement de l'apprentissage. Ce nouveau partage des responsabilités pourrait porter en particulier sur la définition des formations, à laquelle seraient désormais associées les Régions et(ou) les branches professionnelles.

⁸ Entreprises de moins de 11 salariés.

⁹ Rapport public thématique de la Cour des comptes sur l'accès des jeunes à l'emploi « Construire des parcours, adapter les aides » (septembre 2016).

¹⁰ Ce montant inclut la part « régionale » de la taxe d'apprentissage et des primes et aides aux apprentis et aux entreprises. Les dépenses des Régions en faveur de l'apprentissage sont supérieures aux ressources dont elles bénéficient pour le financement de ce dispositif.

2. UNE POLITIQUE VOLONTARISTE DE LA VILLE

2.1. Des objectifs quantitatifs ambitieux

2.1.1. Le recrutement d'au moins 500 nouveaux apprentis chaque année, un effectif en poste dans les services municipaux d'environ 700 apprentis

La Ville comptait 596 apprentis au 31 décembre 2014 et 594 au 31 décembre 2015. À fin 2016, on enregistrait une augmentation de 40% du nombre d'apprentis avec un effectif de 831. En 2017, sur les sept premiers mois de l'année, l'effectif moyen des apprentis rémunérés par la Ville ressortait à 750 contre 629 en 2016, soit une hausse de 19%¹¹.

La croissance au cours de la période récente de l'effectif d'apprentis en poste dans les services de la Ville répond à la volonté de l'exécutif municipal de donner une forte impulsion à l'apprentissage.

En 2015, l'exécutif a en effet fixé pour objectif à la collectivité parisienne d'accueillir au moins 500 nouveaux apprentis en 2016 ainsi qu'au cours de chacune des années suivantes de la mandature.

Cet objectif, qui constitue donc un minimum, a été sensiblement dépassé en 2016, puisqu'au cours de cette année la Ville a recruté 564 nouveaux apprentis (+12,8%), et devrait l'être également en 2017 ; pour cette dernière année, celle-ci projette de réaliser 579 recrutements, soit près de 3% de plus qu'en 2016. Paris est la première collectivité locale employeur d'apprentis : les 564 apprentis recrutés par la Ville au cours de l'année 2016 ont représenté 13% des recrutements d'apprentis effectués par les communes de France.

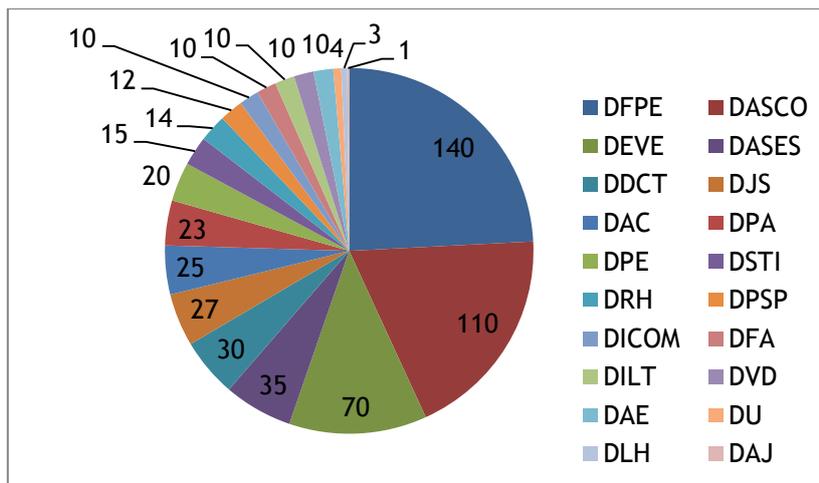
Par ailleurs, la même année, les recrutements de jeunes en apprentissage ont à eux seuls compté pour 20% de l'ensemble des recrutements réalisés par la Ville.

L'objectif global de 579 recrutements à réaliser en 2017 résulte de la consolidation d'objectifs opérationnels définis par la DRH direction par direction en fonction du nombre de leurs équivalents temps plein (ETP) et de leurs missions.

Ces objectifs opérationnels sont présentés sur la figure ci-après.

¹¹ Les entrées en apprentissage comme les sorties de dispositif qui interviennent en cours d'année expliquent les écarts constatés entre effectif décompté au 31 décembre et effectif moyen enregistré sur une période d'un an ou de quelques mois. L'effectif moyen apparaît comme étant la donnée la plus significative dans la mesure où elle « lisse » les hausses ou les baisses conjoncturelles, par exemple les cycles d'entrée en scolarité.

Figure 4 : Objectifs de recrutement d'apprentis par direction pour 2017



Source : DRH

2.1.2. La mobilisation de « maîtres d'apprentissage » dans les services d'accueil à hauteur de presque un agent par apprenti

Les apprentis bénéficient, tout au long de l'exécution de leur contrat, de l'appui d'un maître d'apprentissage.

Celui-ci a pour mission de transmettre à l'apprenti son savoir-faire « métier », ainsi que d'assurer l'accompagnement pédagogique de l'intéressé en liaison avec le CFA concerné.

Pour devenir maître d'apprentissage, il est impératif :

- soit de détenir un diplôme en rapport avec celui que prépare l'apprenti et d'un niveau au moins équivalent tout en justifiant de deux années d'exercice d'une activité professionnelle en relation avec la qualification concernée par le diplôme préparé ;
- soit de justifier d'une expérience professionnelle d'au moins trois ans en rapport avec la qualification visée par le diplôme préparé.

Dans tous les cas, le maître d'apprentissage est volontaire pour exercer sa mission.

Le nombre d'apprentis suivis par un même maître d'apprentissage est limité à deux apprentis et un « redoublant ».

La loi permet aussi à l'employeur de partager la fonction tutorale entre plusieurs de ses collaborateurs¹². Il est alors constitué une équipe « tutorale » au sein de laquelle est désigné un maître d'apprentissage « référent ».

¹² Aux termes de l'article L 6223-6 du code du travail, « la fonction tutorale peut être partagée entre plusieurs salariés ».

En ce qui la concerne, la Ville s'efforce de limiter, dans toute la mesure du possible, à un seul le nombre d'apprentis affectés auprès de chaque maître d'apprentissage, considérant que l'encadrement de qualité d'un apprenti mobilise de manière conséquente son maître d'apprentissage, astreint par ailleurs à accomplir les tâches liées à ses propres fonctions.

Depuis la rentrée de septembre 2017, grâce à une évolution du logiciel de gestion des ressources humaines « Suite 7 », la DRH peut établir un lien nominatif dans ses fichiers entre chaque maître d'apprentissage et son (ses) apprenti(s). Elle peut ainsi assurer un suivi personnalisé des intéressés et calculer précisément le taux d'encadrement des apprentis.

Il ressort de la requête effectuée avec cet outil que, lors de la rédaction du présent rapport, seuls neuf maîtres d'apprentissage encadrent deux apprentis. La quasi-totalité des apprentis en poste à la Ville sont donc encadrés par un maître d'apprentissage qui n'a pas d'autre apprenti auprès de lui.

Par ailleurs, sur le plan financier, il ressort des tableaux de masse salariale du Bureau des rémunérations (DRH) que le nombre de bénéficiaires de la nouvelle bonification indiciaire (NBI) des maîtres d'apprentissage s'est élevé à 704 au cours de l'année 2015 et à 678 au cours de l'année 2016¹³.

Globalement, à la fin de 2016, les maîtres d'apprentissage représentaient environ 1% des effectifs de la Ville, ce qui correspondait à une sollicitation maximale théorique de 2% de la catégorie C ou de 6% de la catégorie B ou encore de 9% de la catégorie A¹⁴.

Il s'agit d'une évaluation maximale théorique car seuls les agents diplômés ou justifiant d'une expérience professionnelle équivalente peuvent exercer les fonctions de maître d'apprentissage, sans que pour autant tous présentent les qualités à la fois professionnelles, pédagogiques et relationnelles que nécessite cette mission.

La demande en maîtres d'apprentissage ne constitue par ailleurs qu'une partie des besoins de « tutorat » à exercer auprès des quelque 2 500 bénéficiaires de dispositifs de formation ou d'insertion professionnelle accueillis dans les services de la Ville (apprentissage, mais aussi contrats aidés et stages rémunérés).

Sur la base d'un « tuteur » par personne accueillie, l'ensemble de ces besoins de « tutorat » représentent 5% des effectifs de la Ville et une sollicitation maximale théorique de 7% de la catégorie C ou de 27% de la catégorie B ou encore de 37% de la catégorie A.

Au-delà de cette mobilisation déjà significative, les marges de développement des différentes formes de « tutorat » sont vraisemblablement limitées.

¹³ Ces données n'ont qu'une valeur indicative dans la mesure où elles correspondent à un nombre d'agents ayant perçu la NBI de maître d'apprentissage au cours d'une année déterminée. Ainsi, un agent ayant bénéficié de cette NBI pendant quelques mois seulement au cours d'une année est décompté comme un autre agent qui, lui, en a bénéficié durant toute l'année. Par ailleurs, la NBI des maîtres d'apprentissage n'étant pas cumulable avec une autre NBI, il est possible que certains maîtres d'apprentissage ne perçoivent pas la première. Enfin, un certain nombre de maîtres d'apprentissage sont des agents contractuels et ne peuvent de ce fait bénéficier d'une NBI, réservée par principe aux agents titulaires.

¹⁴ En 2015, parmi les 704 agents ayant perçu la NBI de maître d'apprentissage, 105, soit 15%, relevaient de la catégorie A ; en 2016, parmi les 678 agents ayant perçu la NBI de maître d'apprentissage, 98, soit 14,5%, relevaient de la catégorie A.

2.2. Une gestion pilotée par la DRH de manière centralisée

2.2.1. Le transfert de la gestion de l'apprentissage de la direction chargée du développement économique et de l'emploi à la DRH

Jusqu'en juillet 2014, la gestion municipale de l'apprentissage, ainsi que des contrats aidés et des stages, était assurée par la direction du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement supérieur (DDEEES), devenue depuis la direction de l'attractivité et de l'emploi (DAE), qui disposait pour ce faire d'un « Service de l'apprentissage, des stages et des contrats aidés » (SASCA).

Eu égard à la nature des activités de ce service, qui relevait de la gestion des ressources humaines, la Ville a fait le choix de transférer celui-ci de la DDEEES à la DRH.

L'objectif du transfert « *était de permettre aux agents de ce service de travailler sous un pilotage adapté à leurs missions et de partager, avec les agents de la DRH, une même logique et des problématiques communes* »¹⁵.

2.2.2. Une centralisation justifiée par la spécificité des règles applicables aux apprentis

Après une période transitoire d'environ un an durant laquelle le SASCA a été rattaché à la directrice adjointe des ressources humaines, une nouvelle organisation, présentée en octobre 2015 au comité technique et au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail de la DRH, a été mise en place, consistant à intégrer les agents de ce service, en fonction de la nature des missions qu'ils exerçaient, dans les différents bureaux concernés de la DRH.

Il s'agit :

- du Bureau de la formation, qui a pris en charge dans une unité spécialisée les actions de formation des personnes en contrat aidé ;
- du Bureau des personnels administratifs, de l'animation, de la culture et du sport, qui a réuni au sein d'un « Pôle contrats aidés » les agents chargés du recrutement, et de la gestion des bénéficiaires de contrat aidé¹⁶ ;
- du Bureau du recrutement, qui s'est vu adjoindre une « section apprentissage et stages extérieurs » chargée de la gestion de ces deux dispositifs d'accueil de jeunes en formation ;
- du Bureau des rémunérations, qui a constitué en son sein une nouvelle entité chargée de la paie des personnels employés sur des contrats de droit privé (apprentis, bénéficiaires de contrat aidé, stagiaires conventionnés, jeunes en service civique et CIFRE¹⁷).

¹⁵ Cf. la demande d'avis relatif à la réorganisation du Service de l'apprentissage, des stages et des contrats aidés (SASCA) présentée au comité technique de la DRH le 9 octobre 2015.

¹⁶ À l'occasion d'une réorganisation des services de la DRH, le « Pôle contrats aidés », désigné désormais sous l'appellation de « Section des contrats aidés », a été intégré au nouveau Bureau des carrières administratives, créé en même temps que le nouveau Bureau des carrières spécialisées.

¹⁷ Le dispositif CIFRE permet à un organisme d'accueil - en l'espèce la Ville de Paris - de recruter un jeune doctorant dont les travaux de recherche, encadrés par un laboratoire public de recherche, conduisent à la soutenance d'une thèse. Pour ce faire, l'organisme d'accueil bénéficie d'une aide financière de l'État et verse une rémunération pendant trois ans au doctorant.

S'agissant de la gestion de la paie des apprentis, comme d'ailleurs des personnes en contrat aidé, l'organisation retenue est identique à celle mise en œuvre pour les agents de la Ville, qui repose sur une distinction entre les tâches relevant des gestionnaires de paie du Bureau des rémunérations et les tâches confiées aux unités de gestion directe (UGD) telles que la saisie des éléments variables de paie et les relations avec les personnels.

En ce qui concerne précisément les UGD chargées des apprentis, celles-ci sont affectées au Bureau du recrutement et non dans les directions d'accueil où les intéressés exercent effectivement leur activité.

La centralisation au Bureau du recrutement de la gestion des apprentis peut se justifier par la spécificité du régime de travail auquel ils sont soumis :

- contrat de droit privé régi par le code du travail et obéissant donc à des règles différentes de celles applicables aux agents publics,
- durée limitée de ce contrat, ce qui se traduit par la concentration dans le temps d'actes de gestion qui s'étendent habituellement pour les agents de la Ville sur une période beaucoup plus longue,
- alternance de périodes d'activité dans le service d'affectation et de périodes de formation au sein d'un CFA avec l'impératif pour le maître d'apprentissage, représentant de l'employeur, d'entretenir une relation régulière avec cet organisme de formation.

2.2.3. L'interface entre services d'accueil et DRH assurée dans plusieurs directions « employeurs » par une cellule spécialisée de leur service des ressources humaines

En complément de cette organisation centralisée, les directions de la Ville qui emploient un grand nombre d'apprentis disposent généralement au sein de leur service des ressources humaines (SRH) d'une cellule ou section chargée des questions relatives à la mise en œuvre des différents dispositifs d'accueil temporaire de personnes en formation ou en insertion professionnelle (apprentissage, mais aussi contrats aidés, stages divers et service civique).

Composée de quelques agents, cette unité assure l'interface entre les services gestionnaires de la DRH et les services « de terrain » de la direction d'accueil. Suivant les indications données aux rapporteurs par les directions « employeurs », la mise en place de cette structure « dédiée » permet de régler au mieux les affaires concernant les personnes accueillies dans le cadre de tel ou tel de ces dispositifs en tenant compte des spécificités de ce dernier.

À titre d'exemple, en cas d'absence injustifiée ou de problème disciplinaire, la cellule spécialisée peut faire le lien entre le service d'accueil, en particulier le maître d'apprentissage, et le Bureau du recrutement (DRH) et favoriser ainsi un règlement rapide de la situation en cause.

2.3. Des moyens financiers importants engagés par la Ville

2.3.1. La rémunération des apprentis

Dans le cadre de son contrat de travail, la rémunération brute minimale mensuelle d'un apprenti employé dans le secteur public non industriel et commercial, exonérée de cotisations sociales (CSG, CRDS) et donc égale à sa rémunération nette, est fixée sur la base d'un temps plein de 151,67 heures et varie de 25 à 78% du SMIC suivant son âge (16-17 ans, 18-20 ans, plus de 21 ans) et l'année considérée de sa formation (en fonction du

diplôme préparé, celle-ci dure au plus trois ans). En cas de rémunération supérieure à ce minimum, les exonérations s'appliquent sur la base de celui-ci, mais pas au-delà¹⁸.

Les pourcentages de rémunération précités sont uniformément majorés de 10 points lorsque l'apprenti prépare un diplôme ou titre de niveau IV et de 20 points lorsque l'apprenti prépare un diplôme ou titre de niveau III. En vertu d'un décret du 16 février 2017, une majoration de 20 points peut également être accordée aux apprentis préparant un diplôme ou titre de niveau II ou I. La Ville n'a pas jusqu'ici fait usage de cette faculté.

De plus, la Ville rembourse mensuellement à chacun de ses apprentis 45% du prix de leur titre de transport.

À l'issue de sa période d'apprentissage, l'apprenti a droit, s'il est demandeur d'emploi, au bénéfice de l'indemnisation du chômage. Les indemnités, financées par une contribution de l'État, sont versées par Pôle emploi pour le compte du régime d'assurance chômage.

En 2016, le total des rémunérations brutes des apprentis de la Ville, au nombre de 629 en moyenne mensuelle, s'est élevé à 7,41 M€ ; quant aux charges patronales relatives à ces rémunérations, elles ont représenté au total 0,54 M€.

Globalement, les dépenses de la Ville liées à la rémunération de ses apprentis ont ainsi atteint 7,95 M€, soit, toujours sur la base d'un effectif moyen mensuel de 629 apprentis, 1 053 € par apprenti et par mois en moyenne.

Ce montant est à mettre en regard d'un temps de travail hebdomadaire moyen de 35 heures, dont plus de 25% sont cependant réservées à la formation en CFA.

2.3.1. La rémunération des maîtres d'apprentissage

Une NBI de 20 points, soit 96 € bruts par mois avec l'indemnité de résidence, est attribuée aux maîtres d'apprentissage pour technicité particulière.

En 2016, les dépenses brutes de NBI et les indemnités de résidence afférentes ont atteint un total de 621 348 € ; en y ajoutant les contributions patronales, la charge globale pour la collectivité parisienne s'est élevée à 930 124 €.

2.3.2. Les dépenses de formation des apprentis

Un apprenti reçoit une double formation :

- des enseignements généraux, professionnels et technologiques dispensés dans un CFA agréé et financé par la Région, pour la préparation d'une qualification reconnue par un diplôme ;
- une formation à son emploi, pour l'acquisition d'un savoir-faire « métier » par l'exercice en milieu professionnel d'une ou plusieurs activité(s) en relation avec la qualification recherchée.

L'employeur prend à sa charge les dépenses liées aux enseignements du CFA pour leur montant net, c'est-à-dire déduction faite de l'aide régionale versée à cet organisme au titre de la formation considérée. La durée annuelle de ces enseignements, d'au moins 400 heures, dépend du niveau du diplôme préparé par l'apprenti.

En 2016, les dépenses de la Ville relatives à la formation de ses apprentis dispensée par les CFA dont relèvent les intéressés se sont élevées à 2,6 M€.

¹⁸ Par ailleurs, les apprentis sont partiellement exonérés d'impôt sur le revenu ; seule est imposable la fraction de la rémunération dépassant 17 599 € (montant du SMIC annuel).

Les apprentis peuvent en outre bénéficier, ponctuellement, durant leur contrat d'apprentissage de formations organisées par la Ville, soit « transverses » et financées sur les crédits de la DRH, soit « métier » et financées sur les crédits délégués à leur direction d'affectation. Ces formations présentent une importance très marginale, la logique même du dispositif de l'apprentissage étant que l'apprenti reçoit une formation théorique en CFA et consacre son temps « en entreprise » à la mise en pratique de cette formation, non à l'acquisition d'autres connaissances théoriques.

À titre d'exemple de formation « transverse », on peut citer les formations à l'utilisation d'outils bureautiques ; quant aux formations « métier », il s'agit principalement de préparations à l'habilitation réglementaire que nécessite l'exécution de certains travaux, notamment d'électricité.

En revanche, les apprentis n'ont pas accès aux préparations à concours organisées par la Ville¹⁹.

Le tableau ci-après présente pour les années 2015 et 2016 la répartition de ces formations en nombre d'heures financées et par catégorie d'imputation budgétaire (crédits DRH ou crédits délégués des autres directions).

Tableau 1 : Formations organisées par la Ville au profit de ses apprentis (2015 et 2016)

Année	Heures payées	Coût (en €)
2015		
Formations sur crédits DRH	94	6 526
Formations sur crédits délégués	145,5	10 102
Total	239,5	16 628
2016		
Formations sur crédits DRH	657	45 615
Formations sur crédits délégués	281,5	19 544
Total	938,5	65 159

Source : DRH

En 2015, ce sont 19 formations différentes qui ont ainsi été dispensées, bénéficiant à 27 apprentis ; en 2016, ont été assurées 38 formations différentes, auxquelles ont participé 64 apprentis.

¹⁹ Par exception, les préparations au concours d'adjoint d'animation sont ouvertes aux apprentis, les conditions fixées pour se présenter à ce concours étant particulièrement larges.

2.3.3. Le coût des personnels de la Ville directement affectés à la gestion de l'apprentissage

2.3.3.1. Les données relatives aux personnels de la DRH

Sur leur demande, les rapporteurs ont eu communication d'un état de la masse salariale des agents de la DRH œuvrant à la gestion de l'apprentissage.

Tableau 2 : Gestion de l'apprentissage par le Bureau du recrutement et le Service des ressources de la DRH (coûts moyens budgétaires 2017)

Services	Effectifs et corps (*)	Coût en € (**)
Bureau du recrutement (section apprentissage et stages extérieurs)	1 attaché, 1 secrétaire administratif, 7 adjoints administratifs (dont 2 à 10%)	336 379
Service des ressources (pôle formation et conditions de travail)	1 attaché principal (à 7%), 2 attachés (dont 1 à 5% et 1 à 3%)	10 998
	Total	347 377

(*) Avec pourcentage d'activité consacré au domaine lorsque ce pourcentage est inférieur à 100%

(**) Coûts annuels pondérés calculés selon la quotité de travail des agents (temps plein, mi-temps...)

Source : Données DRH - Présentation IG

Outre les personnels mentionnés dans le tableau ci-dessus, des agents du Bureau des rémunérations consacrent, comme il a été précédemment signalé, tout ou partie de leur activité à la gestion de la paie des personnes employées par la Ville sous divers contrats de droit privé : apprentis, bénéficiaires de contrat aidé, stagiaires conventionnés, jeunes en service civique et CIFRE. Cette activité est mutualisée entre les différents types de contrat : il n'est donc pas possible de déterminer précisément quelle part de la masse salariale correspondante est imputable à l'un ou l'autre.

L'état des effectifs du Bureau des rémunérations affectés à cette mission et la masse salariale correspondante figurent sur le tableau ci-après.

Tableau 3 : Gestion partagée des apprentis, des contrats aidés et des stagiaires par le Bureau des rémunérations de la DRH (coûts moyens budgétaires 2017)

Services	Effectifs et corps (*)	Coût en € (**)
Bureau des rémunérations (secteurs contrats de droit privé : apprentis, contrats aidés, stagiaires, service civique, CIFRE)	1 attaché (à 40%), 1 secrétaire administratif (à 80%), 4 adjoints administratifs (dont 1 à 90%) ; 12 autres adjoints administratifs intervenant par roulement, soit l'équivalent d'un agent	270 429
	Total	270 429

(*) Avec pourcentage d'activité consacré au domaine lorsque ce pourcentage est inférieur à 100%

(**) Coûts annuels pondérés calculés selon la quotité de travail des agents (temps plein, mi-temps...)

Source : Données DRH - Présentation IG

Sur la base des coûts figurant dans les deux tableaux précédents et en considérant que l'activité des agents du Bureau des rémunérations consacrée à la paie des personnes employées sous divers contrats de droit privé est imputable pour environ 30% aux apprentis²⁰, la masse salariale des personnels de la DRH œuvrant directement à la gestion de l'apprentissage peut être estimée à 0,43 M€²¹.

Cette estimation est vraisemblablement un peu inférieure à la réalité des dépenses car un certain nombre d'agents relevant de l'un ou l'autre des services susmentionnés n'ont pas été décomptés comme contributeurs à la gestion des apprentis dans la mesure où leur participation à celle-ci est très marginale²².

2.3.3.2. Le coût des personnels des directions d'accueil

Comme indiqué précédemment, les directions de la Ville qui emploient un grand nombre de personnes en formation et(ou) en insertion professionnelle, notamment d'apprentis, disposent généralement au sein de leur service des ressources humaines (SRH) d'une cellule ou section spécialisée chargée d'assurer l'interface entre « terrains d'accueil » et services gestionnaires de la DRH.

En outre, dans certaines directions, une partie des tâches afférentes à la gestion de tel ou tel des dispositifs de formation ou d'insertion concernés sont assurées par des agents des services déconcentrés. Par exemple, à la direction des familles et de la petite enfance (DFPE), le versement aux maîtres d'apprentissage de leur NBI est géré par des agents des circonscriptions des affaires scolaires et de la petite enfance (CASPE).

Si, dans tous les cas, les effectifs impliqués dans la gestion des différents dispositifs de formation ou d'insertion sont limités, la masse salariale correspondante représente un coût qui leur est directement imputable et qu'il convient donc d'estimer.

Cette estimation est rendue délicate par le fait que :

- le volume des tâches varie selon la période de l'année (c'est le cas pour l'apprentissage, avec une concentration de l'activité généralement sur deux périodes²³) ;
- les agents qui en sont chargés n'y consacrent souvent qu'une partie de leur temps de travail, celui-ci étant pour le reste occupé à d'autres attributions ;
- l'organisation retenue par les directions n'est pas uniforme, reflétant leurs différences de structure ou de management (par exemple, responsabilités de gestion des ressources humaines déléguées ou non aux services déconcentrés).

²⁰ En 2017, sur les sept premiers mois de l'année, l'effectif moyen des apprentis rémunérés par la Ville ressortait à 750, celui des bénéficiaires de contrat aidé était de l'ordre de 1 500, celui des stagiaires rémunérés de 200 et celui des jeunes en service civique de 300, soit un total de 2 750. Les effectifs d'apprentis, soit 750 personnes, représentent près de 30% de ce total.

²¹ Soit : 347 377 € (gestion de l'apprentissage) + 270 429 € x 30% (activités du Bureau des rémunérations relatives aux apprentis), soit 81 129 € = 428 506 €, arrondis à 0,43 M€.

²² À titre d'exemple, les UGD du Service des ressources de la DRH interviennent dans le processus d'attribution de leur NBI aux maîtres d'apprentissage.

²³ Recensement des maîtres d'apprentissage et création des offres d'apprentissage dans l'application FMCR de février à juin ; suivi de la signature des contrats d'apprentissage et information des services d'accueil de juillet à octobre.

Les rapporteurs ont demandé aux directions qui accueillent le plus grand nombre d'apprentis, à savoir la DFPE, la DEVE et la DASCO, de leur communiquer une estimation des moyens humains qu'elles mobilisent spécifiquement pour la gestion de l'apprentissage au niveau central et, le cas échéant, aux échelons déconcentrés²⁴.

En prenant pour base le coût budgétaire moyen relatif à chaque corps de fonctionnaires concerné, on obtient un coût budgétaire total des personnels de la direction chargés de la gestion du dispositif de l'apprentissage²⁵. Ce dernier montant est divisé par le nombre d'apprentis en poste au sein de la direction à fin 2016 ce qui permet d'établir le coût de gestion annuel par apprenti.

Les résultats obtenus selon ce mode de calcul pour les trois directions précitées diffèrent sensiblement : 120 € pour la DASCO, 306 € pour la DFPE et 613 € pour la DEVE.

Les écarts constatés doivent être considérés avec prudence compte tenu des différences d'organisation entre ces directions et des approximations affectant les estimations effectuées.

Dans cet esprit, les rapporteurs proposent, pour estimer le coût des moyens humains affectés à la gestion du dispositif de l'apprentissage par l'ensemble des directions d'accueil de la Ville, de retenir le coût de gestion annuel par apprenti calculé pour la DFPE, qui se situe à un niveau intermédiaire par rapport à ceux de la DASCO et de la DEVE.

Sur cette base, soit 306 € par apprenti et par an, et en retenant l'effectif des apprentis en poste à la Ville à fin 2016, soit 831, les personnels chargés de la gestion du dispositif de l'apprentissage dans les directions d'accueil représentent un coût salarial de 254 286 €, qu'on peut arrondir à 0,25 M€.

Le tableau ci-après récapitule l'ensemble des dépenses directes réalisées par la Ville en 2016 pour l'accueil d'apprentis dans ses services : rémunération des apprentis, rémunération des maîtres d'apprentissage, dépenses de formation des apprentis et rémunération des personnels municipaux chargés de la gestion de l'apprentissage.

Les données concernant les rémunérations des personnels de la Ville chargés de la gestion de l'apprentissage correspondent à de simples estimations dans la mesure où, pour certains d'entre eux, cette activité ne représente qu'une partie de leurs tâches. En tout état de cause, ce poste de dépenses ne compte que pour un peu plus de 5% dans l'ensemble des dépenses recensées.

En 2016, les coûts directs liés à l'accueil d'apprentis dans les services de la Ville s'élèvent pour celle-ci en moyenne à 19 436 € par an et par apprenti.

Ce montant n'a qu'une valeur indicative, mais présente l'intérêt de mettre en lumière la relative modicité des moyens financiers à mobiliser pour l'accueil à la Ville de jeunes qui, tout en se formant à un métier, contribuent d'ores et déjà à l'activité de ses services et constituent un vivier pour le recrutement futur d'un certain nombre d'agents publics.

²⁴ À fin 2016, la DFPE, la DASCO et la DEVE comptaient un effectif d'apprentis respectivement de 230, 147 et 143 apprentis, soit au total 62,6% de l'effectif décompté pour l'ensemble des directions ; la DDCT, direction occupant le quatrième rang par ordre décroissant, employait seulement 44 apprentis.

²⁵ Les montants retenus sont les coûts budgétaires moyens des personnels de la collectivité parisienne (coûts théoriques pour le budget 2017).

Tableau 4 : Coûts directs du dispositif d'apprentissage pris en charge par la Ville (2016)

Nature	Catégorie	Montant
Rémunération des apprentis (**)	Rémunération brute (*)	7 410 000 €
	Charges patronales	540 000 €
	Total	7 950 000 €
	Moyenne annuelle/apprenti	12 639 €
Rémunération des maîtres d'apprentissage (***)	NBI brute	603 250 €
	Indemnité de résidence	18 098 €
	Charges patronales	308 777 €
	Total	930 125 €
Moyenne annuelle/apprenti	1 479 €	
Dépenses de formation des apprentis	Frais de formation réglés aux CFA	2 600 000 €
	Dépenses relatives aux formations assurées par la Ville	65 000 €
	Total	2 665 000 €
	Moyenne annuelle/apprenti	4 237 €
Rémunération des personnels de la Ville chargés de la gestion de l'apprentissage (****)	Personnels de la DRH	430 000 €
	Personnels des directions d'accueil	250 000 €
	Total	680 000 €
	Moyenne annuelle/apprenti	1 081 €
	Total général	12 225 125 €
	Moyenne annuelle/apprenti	19 436 €

Source : IG d'après données de la DRH et des directions d'accueil

(*) Égale à leur rémunération nette.

(**) Au nombre de 629 en moyenne mensuelle en 2016.

(***) En 2016, le nombre d'agents ayant perçu la NBI de maître d'apprentissage sur tout ou partie de l'année s'est élevé à 678.

(****) Les montants mentionnés correspondent aux coûts budgétaires moyens retenus pour le budget 2017 et non 2016 ; par ailleurs, le coût salarial des personnels des directions d'accueil est calculé sur la base de l'effectif des apprentis en poste à fin 2016 (831) et non du nombre moyen mensuel d'apprentis employés en 2016 (629).

3. LA DYNAMIQUE DE LA RELATION TRIANGULAIRE APPRENTI-CFA-VILLE-EMPLOYEUR

Parcours qualifiant, l'apprentissage permet à des jeunes, en même temps qu'ils acquièrent une expérience professionnelle, d'obtenir un diplôme.

La gamme des diplômes accessibles est très large : certificat d'aptitude professionnelle (CAP), brevet d'études professionnelles (BEP), diplôme d'État de niveau V, baccalauréat professionnel, brevet de technicien ou brevet professionnel, brevet de technicien supérieur (BTS), diplôme universitaire de technologie (DUT), diplôme d'État de niveau III, licence, master, diplôme d'ingénieur...

Ce cadre garantit une forte cohérence entre les intervenants :

- les employeurs initient les apprentis à l'exercice d'une fonction professionnelle et à son environnement ;
- les CFA supervisent le parcours des apprentis depuis leur recrutement en apprentissage par un employeur jusqu'à leur insertion professionnelle après la fin du contrat d'apprentissage ; ils ont par ailleurs une responsabilité directe sur le plan pédagogique, étant chargés de dispenser - ou de faire dispenser par une unité de formation d'apprentis (UFA) - les enseignements nécessaires à l'obtention du diplôme, qui est un objectif clé.

3.1. Le recrutement des apprentis : une procédure modernisée, mais des améliorations encore possibles

3.1.1. Un recrutement saisonnier

Le calendrier de la formation des apprentis en CFA et par conséquent de leur recrutement par l'employeur est calé sur l'organisation des épreuves d'obtention du diplôme préparé. Celle-ci est elle-même fonction du calendrier de l'année scolaire, l'alternance n'étant qu'un mode de préparation parmi d'autres des diplômes nationaux.

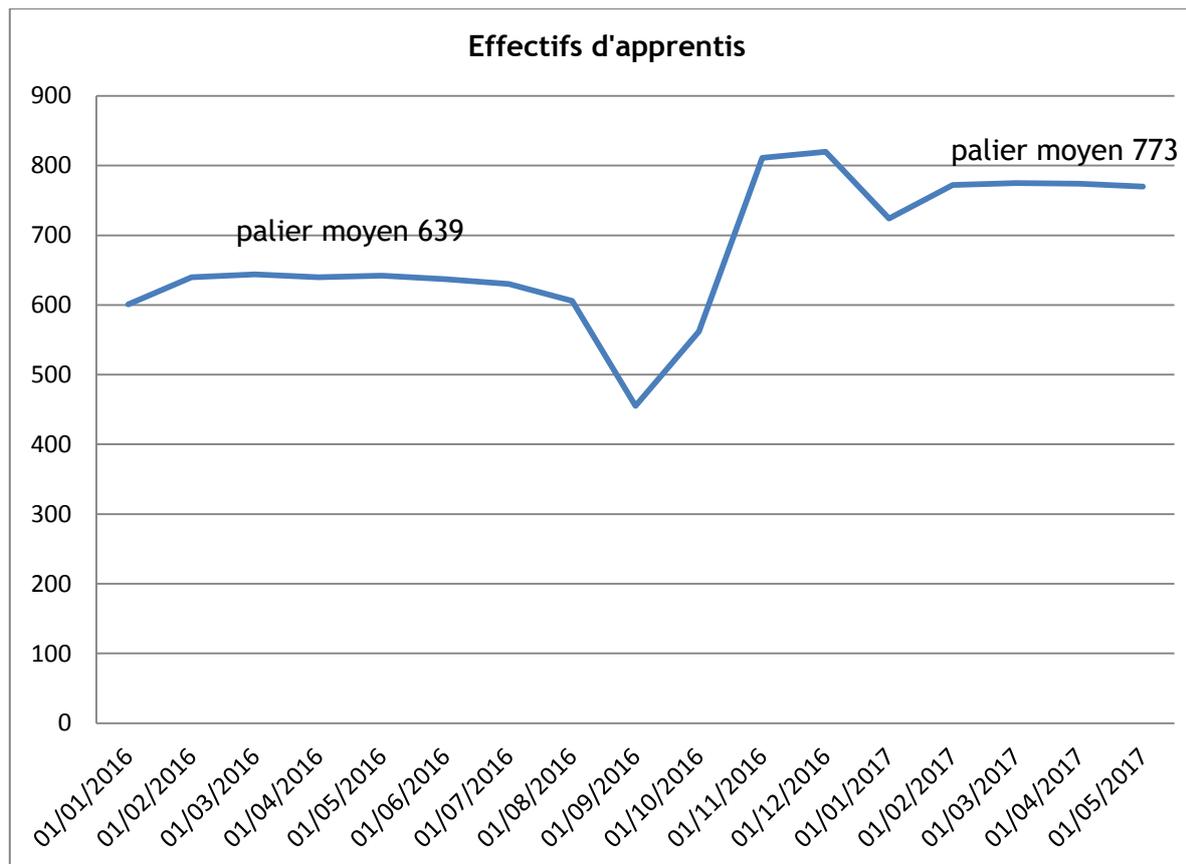
La rentrée a généralement lieu en septembre, mais peut être décalée, au moins en partie, pour certaines formations, comme par exemple celle des auxiliaires de puériculture qui débute en septembre ou en janvier.

Le graphique suivant illustre les variations d'effectifs d'apprentis liées à la saisonnalité du recrutement, avec l'étape de la sortie de l'apprentissage qui intervient après les épreuves diplômantes du début de l'été et celle du recrutement de la promotion suivante qui a lieu à partir de septembre et dans certains cas de janvier.

L'effectif est stable entre février et juillet, s'élevant en moyenne à 639 sur cette période en 2016.

On constate aussi un étalement des recrutements sur deux mois (entre le début de septembre et le début de novembre), notamment dû aux visites médicales préalables à l'embauche. Une meilleure organisation de ces visites médicales permettrait sans doute de réduire ce délai.

Graphique 1 : Variations annuelles des effectifs d'apprentis de la Ville (2016-2017)



Source : DRH

3.1.2. Une gestion des offres et des candidatures désormais dématérialisée

Depuis février 2017, la gestion des offres d'apprentissage de la Ville et des candidatures correspondantes est dématérialisée. Les candidats peuvent consulter directement sur le site paris.fr l'ensemble des offres proposées par la Ville et postuler en ligne en y déposant leur curriculum vitae et une lettre de motivation.

Il reste néanmoins possible pour un candidat de présenter s'il le souhaite sa candidature sous la forme d'un dossier « papier » envoyé par la poste ou déposé au Bureau du recrutement (DRH).

La publication des offres et l'instruction des dossiers de candidature sont partagées entre :

- le Bureau du recrutement (DRH), qui se prononce sur la recevabilité tant des offres que des candidatures (complétude, conformité)
- et les directions d'accueil, qui définissent le contenu des offres et choisissent les lauréats (adéquation de la candidature au besoin).

La Ville a pris pour position de considérer l'inscription dans un CFA comme un critère de recevabilité des candidatures à l'apprentissage. Un dossier de candidature (CV et lettre de motivation) ne peut donc être déposé auprès de la Ville que si le candidat est préinscrit dans un CFA²⁶.

²⁶ Pour se porter candidats, les non-ressortissants d'un État de l'Union européenne doivent être titulaires d'une autorisation de travail. Cependant, seuls les apprentis ayant la nationalité d'un État de l'Union européenne peuvent prétendre, en fin d'apprentissage, à l'accès à la fonction publique.

Pour autant, les échanges dématérialisés entre la Ville et les candidats, qui permettent à ceux-ci de connaître l'état d'avancement de leur dossier sur un « espace candidat » et par courriel, n'intègrent pas la possibilité d'un suivi des candidatures par les CFA concernés.

Aussi, les CFA semblent-ils rencontrer aujourd'hui plus de difficultés que dans le cadre de la gestion exclusivement manuelle auparavant en vigueur pour assister les candidats qui en ont besoin.

Les rapporteurs préconisent donc que les CFA soient intégrés au suivi dématérialisé de l'instruction des candidatures, avec par exemple l'envoi à ces organismes d'un courriel d'information à chaque étape de ce suivi, de telle sorte qu'ils puissent se tenir informés de l'évolution du dossier de « leurs » candidats et prendre si besoin toute initiative utile à son bon aboutissement.

Dans ses observations sur le rapport provisoire, la DRH rappelle que tous les candidats postulant à une offre reçoivent un courriel confirmant leur inscription, puis un autre les informant de chaque nouvelle étape (validation par la DRH avec transmission à la direction concernée...).

Par ailleurs, elle considère qu'« *au vu du nombre important de comptes créés (6824), des candidatures exprimées (4451) sur au moins une offre, pour finalement aboutir au recrutement effectif de 648 apprentis, une telle déperdition ne semble pas rendre pertinente la nécessité d'informer le CFA de chaque étape de la candidature, avant tout recrutement effectif* ».

Aussi, formule-t-elle les propositions d'amélioration suivantes.

Pour les CFA à gros volumes, elle envisage de mettre en place un tableau de suivi partagé des candidatures de leurs apprentis, rappelant que les CFA sont déjà associés au processus (en amont par la fourniture de l'attestation de préinscription et en aval, une fois le recrutement effectué, en cas de difficultés pour l'obtention de pièces par exemple). De plus, elle indique prévoir de mettre à l'étude, dans le cadre de la nouvelle version FMCR, les modalités de communication automatique aux CFA d'un certain nombre de données (coordonnées UGD, nom du maître d'apprentissage, adresse du lieu de travail...), soit par copie du mél envoyé au candidat, soit par mél spécifique adressé au CFA.

Recommandation 1 : Intégrer les CFA dans la procédure dématérialisée de suivi de l'instruction des demandes d'apprentissage présentées à la Ville en leur adressant des informations aux étapes utiles de cette procédure.

3.1.3. L'inégale intervention des maîtres d'apprentissage dans le choix des candidats

Les maîtres d'apprentissage, tous volontaires, sont inégalement associés au choix des candidats, certains choisissant *in fine* l'apprenti qui leur sera affecté, alors que d'autres se voient désigner un apprenti sans préalable. Cette dernière situation est sans doute due aux contraintes quantitatives pesant sur la gestion de certaines directions dont les offres sont les plus nombreuses et qui doivent par conséquent traiter un grand nombre de dossiers de candidature.

Or, l'appréciation du maître d'apprentissage paraît essentielle à la durabilité de son engagement, de plusieurs années parfois, auprès d'un apprenti auquel il devra transmettre son savoir-faire « métier » et son savoir-être en milieu professionnel.

Pour cette raison, il serait souhaitable que le maître d'apprentissage soit systématiquement sollicité pour avis sur le dossier de candidature de l'apprenti susceptible de lui être affecté.

Dans ses observations sur le rapport provisoire, la DRH indique rappeler ce principe à chaque campagne de recrutement et précise que seule la DFPE, dans le cadre des affectations de titulaires du diplôme d'État d'auxiliaire de puériculture (DEAP), ne sollicite pas l'avis des maîtres d'apprentissage, l'affectation des intéressés se faisant sur une base purement géographique. La DRH ajoute qu'elle informera la DFPE de cette recommandation et rappellera à toutes les autres directions l'utilité de cet avis préalable.

Recommandation 2 : Solliciter systématiquement l'avis du maître d'apprentissage sur le dossier de candidature de l'apprenti susceptible de lui être affecté.

3.1.4. Des délais de recrutement parfois allongés en raison des visites médicales d'embauche

La dématérialisation de la gestion des offres d'apprentissage et des candidatures présentées en réponse a facilité le dépôt de ces dernières et permis ainsi la prise en compte d'un plus grand nombre de candidatures.

Cependant, de façon récurrente, les délais de conclusion des contrats d'apprentissage se trouvent allongés de l'ordre d'un mois, voire deux, du fait des contraintes d'organisation des visites médicales d'embauche.

Obligatoires avant toute prise de poste pour les mineurs, elles peuvent être effectuées pour les apprentis âgés de plus de 18 ans dans les deux mois suivant leur entrée en fonctions. Toutefois, dans les métiers où les préoccupations relatives à l'hygiène et à la sécurité présentent un caractère impératif, en particulier ceux dont les professionnels sont en contact avec des enfants, la Ville impose la réalisation de la visite médicale avant la prise de poste.

Lorsque la prise de poste doit être reportée faute de réalisation de la visite médicale, des solutions temporaires sont mises en œuvre par certains CFA, permettant à l'apprenti de ne pas manquer le début de sa formation (« contrat de maintien en formation »). En revanche, en l'absence d'employeur, l'apprenti n'est pas rémunéré et doit faire face à ses dépenses personnelles en trouvant d'autres ressources.

Compte tenu de la précarité financière que ces difficultés entraînent pour de nombreux apprentis, il conviendrait dès 2018 de donner la priorité à leur visite médicale d'embauche et de réduire ainsi les délais structurels préalables à leur prise de poste.

Dans ses observations sur le rapport provisoire, la DRH indique prioriser déjà les visites médicales par type de diplôme et rappelle que la visite préalable à la prise de poste, donc en juillet/août, présuppose la disponibilité des médecins et des futurs apprentis. Pour améliorer le fonctionnement du dispositif, elle a tout récemment rencontré la CMIE²⁷ afin de bien planifier les créneaux, leur volume mensuel, ainsi que le processus de transmission

²⁷ Il s'agit du Centre médical interentreprises Europe, avec lequel la Ville a un marché de visites médicales, notamment pour ses salariés de droit privé. Ce centre assure l'essentiel des visites médicales d'embauche des apprentis de la Ville, le reste étant effectué par la médecine statutaire de la Ville.

des résultats, en prenant en compte la nécessité d'un nombre plus important de visites en juillet et en août.

Recommandation 3 : Prioriser dès 2018 la visite médicale d'embauche des apprentis pour lesquels cette visite doit intervenir avant leur prise de poste (apprentis mineurs et apprentis affectés auprès de jeunes enfants notamment) afin de prévenir l'apparition de difficultés financières qui pénalisent les intéressés.

3.2. Un profil des apprentis assez fortement typé

3.2.1. Un public essentiellement composé de majeurs et issu de l'agglomération parisienne, surtout féminin

Par principe, les apprentis sont âgés de 16 à 25 ans, les seules exceptions à cette règle concernant les personnes handicapées, les sportifs de haut niveau, les futurs entrepreneurs assujettis à l'obtention d'un diplôme et les personnes reprenant un apprentissage.

À la Ville, parmi les apprentis recrutés en 2016, plus de 95% étaient majeurs et 9% étaient âgés de plus de 25 ans.

La proportion des plus de 25 ans devrait augmenter dans l'avenir car, depuis janvier 2017, la Région d'Ile-de-France a rejoint sept autres Régions engagées dans l'expérimentation du report à 30 ans de l'âge limite de l'entrée en apprentissage. Cet élargissement, prévu par la « Loi travail » du 8 août 2016 sur une période expérimentale de deux ans (2017-2019), offre de nouvelles possibilités d'orientation à des publics en recherche d'emploi ou de reconversion.

Moins d'un tiers (31%) des apprentis recrutés en 2016 étaient parisiens, mais 95% étaient issus de l'agglomération parisienne.

Enfin, les apprentis de la Ville comptent une majorité de femmes puisqu'à fin 2016, sur les 831 apprentis en poste, celles-ci représentaient 65% de l'effectif.

3.2.2. Près de deux tiers des apprentis préparant des diplômes qui relèvent des deux niveaux de qualification les moins élevés

La Ville a fait le choix, s'agissant de l'apprentissage, de mettre « l'accent [...] sur la formation de jeunes non qualifiés, afin de leur permettre une insertion professionnelle rapide après l'obtention d'un CAP, voire d'un Baccalauréat professionnel »²⁸.

De fait, parmi les quelque 200 diplômes différents préparés par les apprentis recrutés en 2016 par la Ville, 44,7% sont des diplômes de niveau V et 17,8% des diplômes de niveau IV, soit un total de 62,5% pour les deux niveaux de qualification les moins élevés.

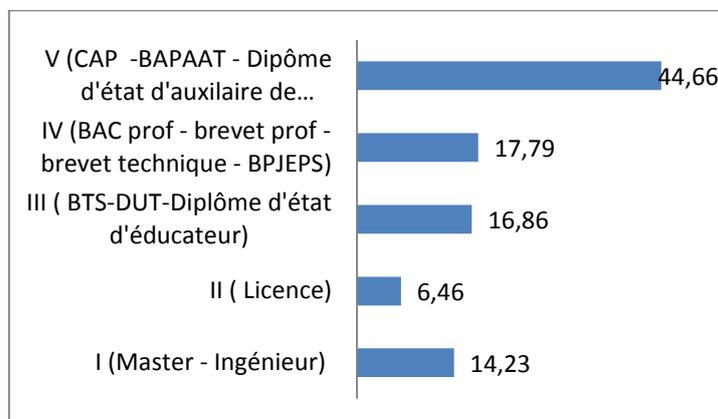
Les diplômes de niveau III comptent pour 16,9% du total, les diplômes de niveau II pour 6,4% et les diplômes de niveau I pour 14,2%, soit 37,5% pour les trois niveaux confondus²⁹.

²⁸ Comité technique central de la Ville du 21 juin 2017.

²⁹ Niveau V : CAP, BEP, diplômes d'État, notamment d'auxiliaire de puériculture ; niveau IV : bac pro, brevet de technicien, brevet professionnel ; niveau III : BTS, DUT, diplômes d'État de niveau III ; niveau II : licence, master 1 ; niveau I : master 2, diplômes d'ingénieur ou d'école de gestion.

La répartition par niveau de qualification visé des apprentis recrutés par la Ville en 2016 figure ci-après.

Figure 5 : Répartition par niveau de qualification visé des apprentis recrutés par la Ville en 2016



Source : DRH

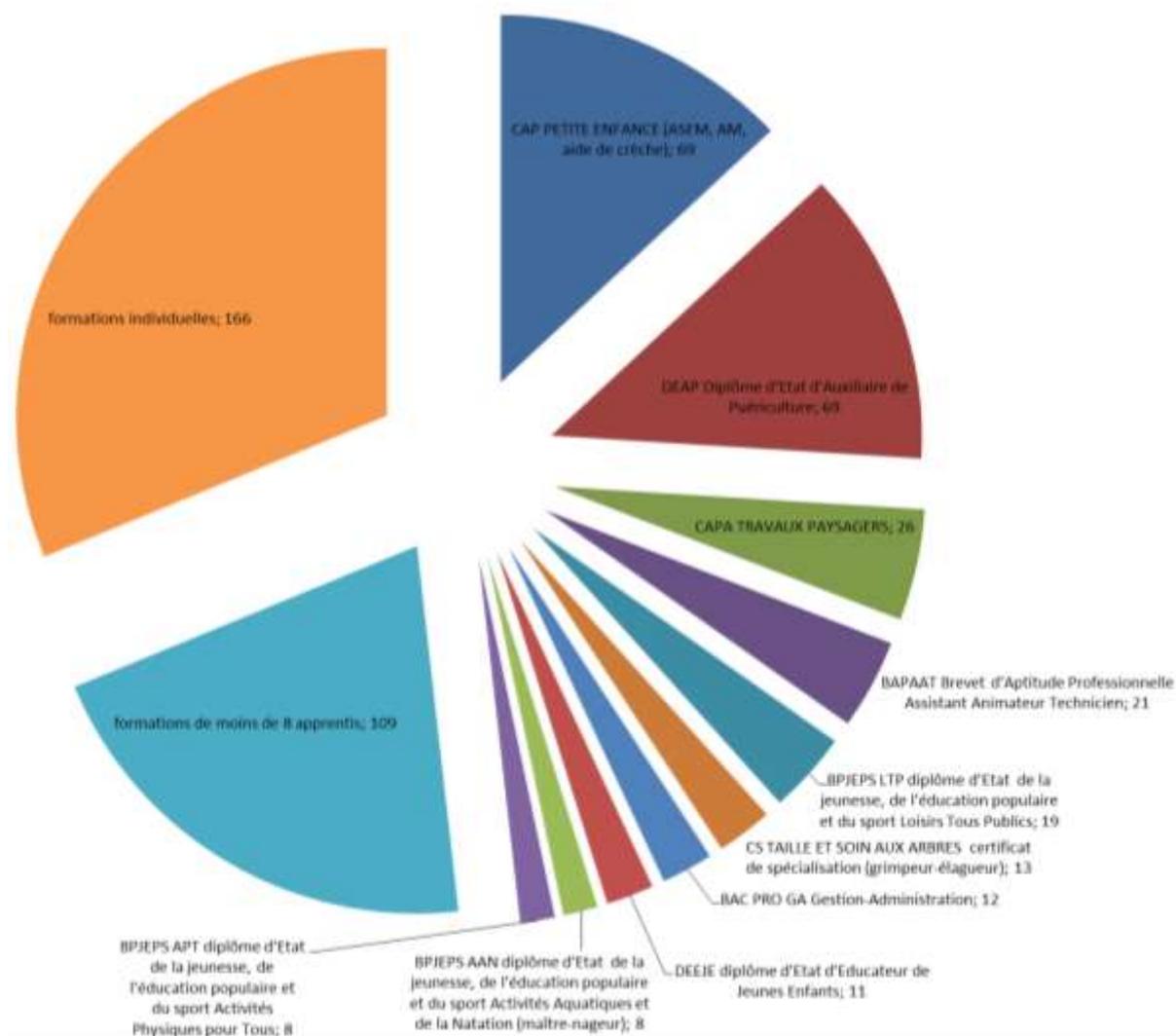
Sur la figure suivante est présentée la répartition par diplôme (ou catégorie de diplômes) préparé des apprentis recrutés par la Ville en 2016.

Les catégories de diplômes correspondent aux formations individuelles ou aux formations suivies par de petites cohortes (moins de huit apprentis) ; elles relèvent majoritairement des niveaux de qualification les plus élevés : I, II et III.

Les diplômes pour la préparation desquels les apprentis recrutés sont les plus nombreux sont à égalité le CAP petite enfance et le diplôme d'État d'auxiliaire de puériculture (DEAP), chacun regroupant 13% du total, et le Certificat d'aptitude professionnelle agricole (CAPA), option travaux paysagers, est en troisième position avec 4,9% du total³⁰.

³⁰ Le nombre d'apprentis recrutés s'élève à 531, et non à 564 comme indiqué au 2.1.1. du présent rapport. En effet, pour la formation au diplôme d'auxiliaire de puériculture, les recrutements d'apprentis s'effectuent en deux temps, d'abord en septembre pour l'essentiel, puis en janvier. Le recrutement d'une trentaine d'apprentis auxiliaires de puériculture en janvier 2017 a été imputé sur l'année 2016 dans le bilan définitif des recrutements de cet exercice car les intéressés se présenteront aux épreuves du diplôme en même temps que les apprentis recrutés en septembre 2016.

Figure 6 : Répartition par diplôme (ou catégorie de diplômes) préparé des apprentis recrutés par la Ville en 2016

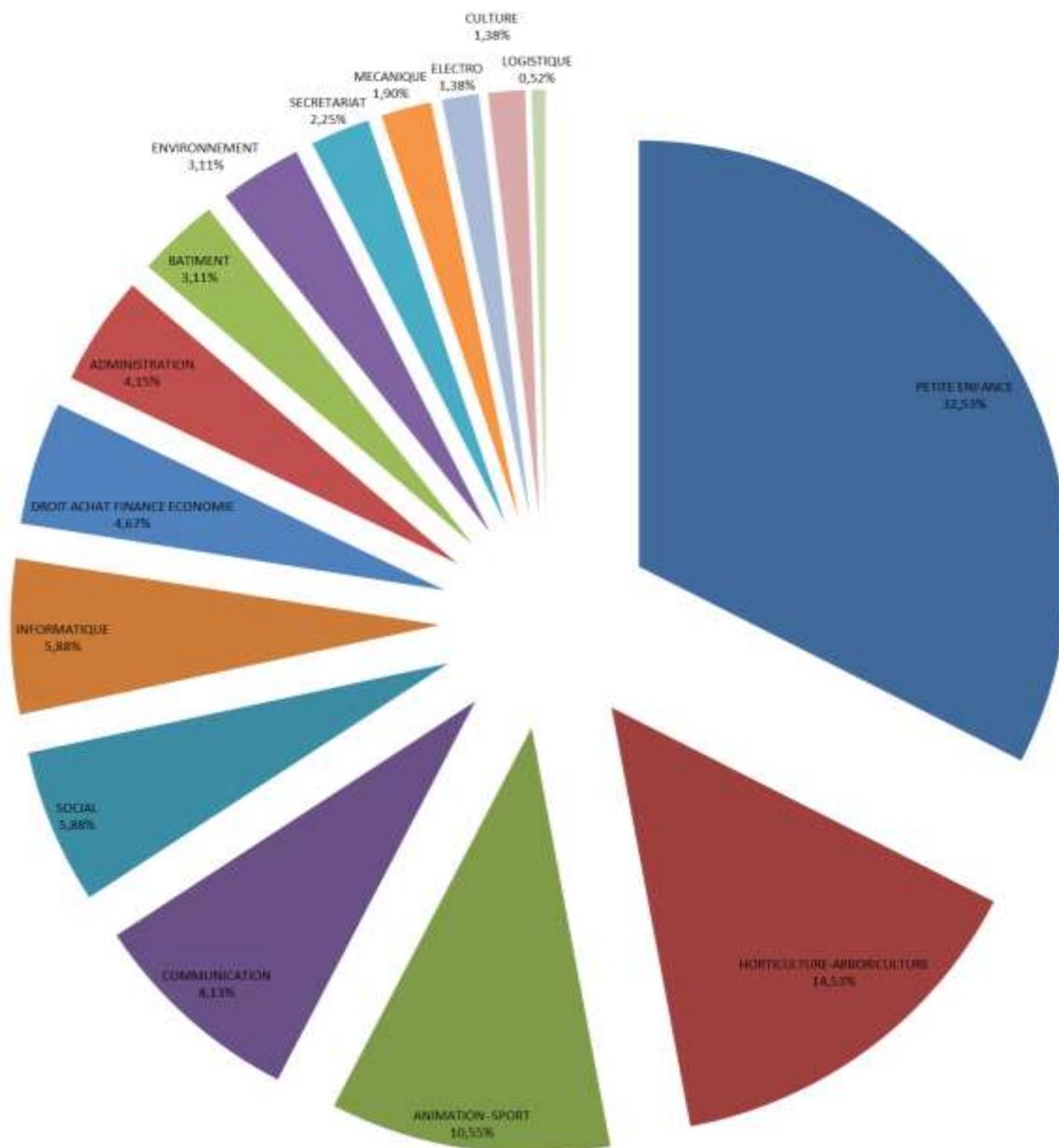


Source : DRH

3.2.3. Trois principaux secteurs d'activité : la petite enfance, l'horticulture-arboriculture et l'animation-sport

Les secteurs d'activité des apprentis recrutés à la Ville sont, pour plus de la moitié des intéressés, ceux de la petite enfance, de l'horticulture et de l'arboriculture, ainsi que de l'animation et du sport pour les activités périscolaires, comme il apparaît sur la figure ci-après.

Figure 7 : Secteurs d'activité des apprentis recrutés à la Ville en 2016



Source : DRH

Les directions qui accueillent massivement des apprentis sont par conséquent la DFPE, la DEVE et la DASCO.

Les métiers de la petite enfance, notamment celui d'auxiliaire de puériculture, bénéficient d'un fort potentiel d'apprentissage et de valorisation professionnelle à la Ville. Dans ce secteur d'activité, la Ville présente une importante attractivité à l'échelle de l'agglomération parisienne, tout en connaissant un *turn-over* élevé en raison de l'attente prégnante dont fait l'objet le rapprochement du lieu de travail du lieu de domicile de la part des personnels concernés.

Les métiers de l'horticulture et de l'arboriculture offrent des débouchés à la Ville, mais également dans le secteur marchand.

Quant aux métiers de l'animation et du sport, leurs débouchés se trouvent dans le secteur public, dans le secteur associatif, ainsi que dans de petites entreprises du secteur marchand.

3.3. Ville de Paris et CFA : des liens à revisiter

3.3.1. Une dizaine de CFA regroupant plus de la moitié des apprentis

Dans le cadre des nouvelles conventions quinquennales (2016-2021) qu'elle a passées avec les CFA franciliens, la Région d'Ile-de-France a délivré un agrément à quelque 130 CFA, dont une cinquantaine situés à Paris.

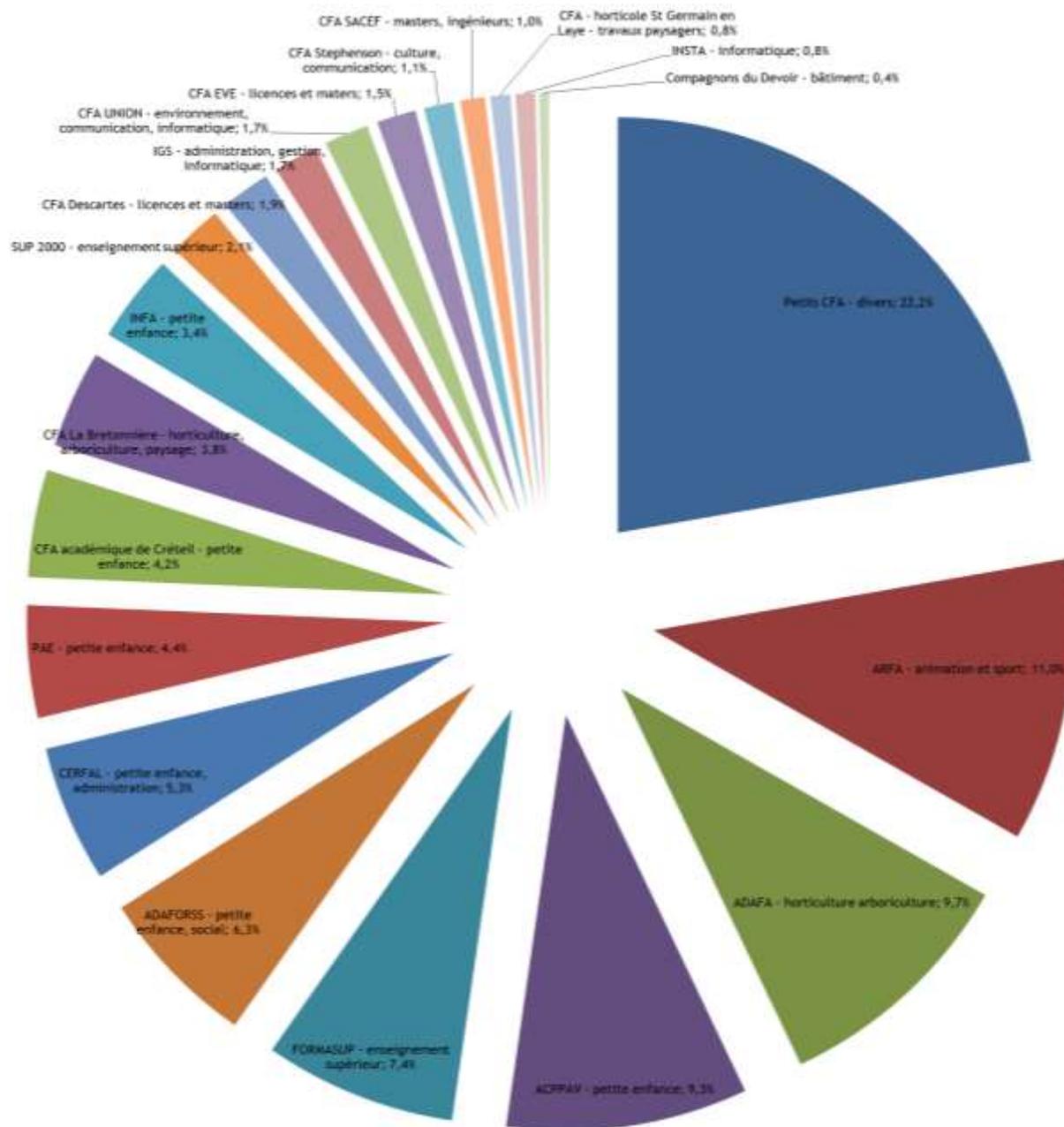
La Ville, pour sa part, a recouru en 2016 à une centaine de CFA, dont une dizaine pour ses secteurs d'activité les plus ouverts à l'apprentissage, à savoir :

- six pour la petite enfance : ACPPAV, ADAFORSS, CERFAL, PAE Paris-académie-entreprises, CFA académique de Créteil, INFA,
- trois pour l'horticulture, l'arboriculture et les travaux paysagers : ADAFA, CFA La Bretonnière, CFA horticole de Saint-Germain-en-Laye,
- un pour les métiers de l'animation et du sport : ARFA.

Ces dix CFA regroupent, à eux seuls, 58% des apprentis de la Ville : une majorité des intéressés sont donc issus d'un petit nombre de CFA.

La figure ci-après présente la répartition par CFA ou catégorie de CFA des apprentis recrutés par la Ville en 2016.

Figure 8 : Répartition par CFA (ou catégorie de CFA) des apprentis recrutés par la Ville en 2016



Source : DRH

3.3.2. Des écarts de prix parfois significatifs entre CFA pour une même formation

Les prix des formations d'apprentis répondent à une logique « marchande » même si leur caractère concurrentiel est structurellement limité par des règles d'agrément des CFA et par leur valeur « fiscale », libératoire du paiement de la taxe d'apprentissage.

En effet, les CFA, qui regroupent sous des statuts variés (association loi de 1901, établissement public administratif, établissement public industriel et commercial, établissement public local d'enseignement, syndicat professionnel, autres...) des employeurs et des organismes privés ou publics de formation, ont l'exclusivité de la formation des apprentis.

Ils réalisent leurs formations eux-mêmes ou en faisant appel à d'autres organismes de formation, les unités de formation d'apprentis (UFA), parfois communs à plusieurs CFA. Certains CFA émanent de la sphère publique (Rectorats, CNFPT ou autres institutions) et peuvent s'appuyer sur des UFA telles que des établissements publics d'enseignement (lycées, etc.).

L'exclusivité consentie aux CFA repose sur l'agrément qui leur est délivré par la Région. Cet agrément intègre au sein d'une convention quinquennale conclue avec la Région le CFA lui-même et les UFA auxquelles il recourt le cas échéant. Dans le cadre de la convention quinquennale, la Région fixe au CFA des objectifs de performance, notamment un objectif de coût de formation par diplôme et par apprenti.

D'autre part, comme déjà indiqué, les CFA sont financés essentiellement par la taxe d'apprentissage et le paiement de la formation en CFA de ses propres apprentis par un employeur assujetti est libératoire d'un montant équivalent de taxe d'apprentissage. Les employeurs assujettis à la taxe d'apprentissage ne sont pas enclins par conséquent à faire jouer la concurrence entre les différents CFA auxquels ils peuvent faire appel.

Or, en consultant l'ensemble des prix des formations d'apprentis assurées par les CFA franciliens, tels que publiés par la préfecture de région, on observe des écarts de prix significatifs d'un CFA à l'autre pour une même formation³¹.

Le tableau ci-après présente, pour la dizaine de formations comparables les plus fréquentées par les apprentis de la Ville, les niveaux de prix minimum et maximum prévus en 2017 pour chacune d'elles, selon le CFA auquel il est fait appel.

Les écarts observés sont dans la quasi-totalité des cas importants, voire considérables.

Suivant les indications données par la Région d'Ile-de-France, ces écarts s'expliquent, notamment, par la spécificité des structures d'un certain nombre de CFA ou des types d'organisme gestionnaire.

Ainsi, tel CFA offre des formations dont le coût est « complet » tandis que tel autre ne calcule pas de coût « complet » en raison d'un financement extérieur de ses charges (par exemple, une formation réalisée dans un lycée professionnel installé dans un immeuble à titre gratuit et donc sans charge de loyer)³².

³¹ Aux termes de l'article R 6241-3-1 du code du travail, le préfet de région publie, au plus tard le 31 décembre de l'année au titre de laquelle la taxe d'apprentissage est due, la liste, communiquée par le président du conseil régional, des formations dispensées dans un CFA, comportant l'indication du coût de la formation.

³² Cf. l'annexe 3 du présent rapport : extrait de la convention-type Région d'Ile-de-France-CFA concernant les indicateurs de performance de ces organismes de formation, page 53.

Tableau 5 : Prix des formations d'apprentis publiés par la préfecture de la région d'Ile-de-France (2017)

Diplôme	Montant minimal (en €)	Montant maximal (en €)
CAP PETITE ENFANCE (ASEM, AM, aide de crèche)	3 124	4 683
DEAP Diplôme d'État d'Auxiliaire de Puériculture	4 617	6 057
CAPA TRAVAUX PAYSAGERS	5 024	9 655
BAPAAT Brevet d'Aptitude Professionnelle Assistant Animateur Technicien	6 006 (*)	
BPJEPS LTP diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport Loisirs Tous Publics	5 658 (*)	
CS TAILLE ET SOIN AUX ARBRES certificat de spécialisation (grimpeur-élagueur)	2 783	6 868
BAC PRO GA Gestion-Administration	2 642	7 043
DEEJE diplôme d'État d'Éducateur de Jeunes Enfants	7 638 (*)	
BPJEPS AAN diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport Activités Aquatiques et de la Natation (maître-nageur)	8 188	10 685
BPJEPS APT diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport Activités Physiques pour Tous	5 658	11 920

(*) Un seul CFA assurant cette formation, il n'y a pas d'écart de prix.

Source : Préfecture de la région d'Ile-de-France

S'agissant en particulier des formations relevant du domaine de la petite enfance (préparations au CAP petite enfance et au diplôme d'État d'auxiliaire de puériculture), qui en 2016 se partagent plus d'un quart des effectifs d'apprentis recrutés par la Ville, les prix appliqués par les CFA auxquels recourt la Ville varient également selon l'organisme.

Pour ces deux formations suivies par des apprentis de la Ville, les écarts de prix entre CFA sont moins importants que ceux observés entre le prix minimum et le prix maximum publiés par la préfecture de région. Ils sont dus, entre autres raisons, à des différences dans la durée, calculée en nombre d'heures, de chacune de ces formations.

Pour le CAP petite enfance, le nombre d'heures maximum est supérieur de 11,7% au minimum et pour le diplôme d'État d'auxiliaire de puériculture le nombre d'heures maximum est supérieur de plus de 35% au minimum. Autrement dit, pour la préparation de ce dernier diplôme, le prix réglé par la Ville au CFA peut varier de plus d'un tiers selon l'organisme de formation dans lequel est inscrit l'apprenti.

Les écarts entre les prix appliqués en 2016 pour ces formations figurent sur le tableau ci-après.

Tableau 6 : Prix des formations appliqués en 2016 pour le CAP petite enfance et le DEAP par les CFA auxquels recourt la Ville

Diplôme	Nombre d'heures de formation	Prix de l'heure net (en €)	Montant (en €)
CAP PETITE ENFANCE (ASEM, AM, aide de crèche) - 24 mois	900 à 1 005	5,32 à 3,89	4 788 à 3 910
DEAP Diplôme d'État d'Auxiliaire de Puériculture - 12 à 18 mois	595 à 805	11 à 7,83	6 545 à 6 303

Source : DRH (fiches de renseignements)

3.3.3. L'apport des partenariats Ville-CFA et la question du choix du CFA par la Ville

Eu égard aux écarts de prix observés entre CFA pour une même formation, la question du choix du CFA par la Ville apparaît importante : en tant qu'employeur des apprentis accueillis dans ses services, celle-ci règle en effet les frais des formations qui leur sont dispensées par leur CFA d'affectation.

Sur le plan juridique, c'est à l'employeur et à l'apprenti qu'il appartient de s'accorder dans le cadre du contrat de travail qu'ils concluent et de choisir le CFA chargé des enseignements, enseignements qui sont prévus au contrat.

Dans les faits, il est fréquent que les candidats s'adressent indifféremment aux employeurs ou aux organismes de formation (CFA ou UFA), ces derniers opérant d'ailleurs souvent une sélection dans leur recrutement. Le jeu des trois acteurs (le candidat-apprenti, l'employeur et le CFA) apparaît donc totalement ouvert, l'initiative pouvant revenir à chacun d'eux.

Cependant, de nombreux employeurs et CFA ont établi entre eux des relations régulières : les premiers sont en effet souvent parties prenantes du fonctionnement des seconds, soit parce qu'ils sont représentés au sein de leurs organes dirigeants, soit au moins parce qu'ils les financent par le biais de la taxe d'apprentissage.

Quant à la Ville, bien que ni représentée dans les CFA³³, ni assujettie à la taxe d'apprentissage, elle a aussi noué progressivement des relations avec un certain nombre de CFA en s'efforçant d'équilibrer les effectifs d'apprentis entre ces organismes selon leurs capacités d'accueil et leur situation géographique.

L'établissement de liens privilégiés entre la Ville et certains CFA présente plusieurs avantages : il facilite aux CFA concernés le placement de leurs apprentis auprès d'un employeur dont l'organisation et les modes de fonctionnement leur sont connus ; il permet à la Ville de donner la priorité à l'emploi d'apprentis dans des métiers « en tension » et de préparer ainsi les intéressés à un éventuel recrutement ultérieur dans ses services sur un

³³ Sauf dans le CFA « Paris Académie Entreprises » (PAE), association créée par le Rectorat de l'Académie de Paris et dont la Ville de Paris est adhérente depuis 2016.

emploi permanent ; il peut aussi favoriser la nécessaire collaboration entre les maîtres d'apprentissage et les CFA.

La Ville s'est engagée en septembre 2016 dans une démarche de ce type en offrant à un lycée professionnel 12 places d'apprenti dans ses crèches à des jeunes qui préparent le CAP d'assistant technique en milieu familial et collectif (ATMFC) ; le référentiel de cette formation correspond au métier d'agent technique de la petite enfance (ATEPE³⁴) pour lequel la Ville a des besoins de recrutement.

De même, la Ville a passé en février 2017 avec le CFA « Paris Académie Entreprises » (PAE) un accord qui prévoit de réserver au sein de la direction de la prévention, de la sécurité et de la protection (DPSP) 14 places d'apprenti pour des jeunes qui préparent le CAP d'agent de sécurité. Le référentiel de cette formation correspond à des métiers de la sécurité dans lesquels recrute la Ville et, pour faciliter l'accès des intéressés à ces métiers, la DPSP les accompagnera dans la préparation des concours de la Ville, notamment celui d'inspecteur de sécurité.

Par ailleurs, la Ville a conclu en juin 2016 une convention avec le CFA des « Compagnons du devoir et du tour de France » pour le recrutement d'apprentis dans les filières « aménagement et finition », « bâtiment » et « métallurgie-industrie ».

Cette formation d'excellence a été engagée dès 2016 par deux apprentis de la Ville préparant les CAP, respectivement, de métallier et de menuisier. À ce stade, la coopération entre la Ville et les « Compagnons du devoir et du tour de France » reste donc très limitée et pour ainsi dire symbolique.

Or, le compagnonnage, emblématique des savoir-faire les plus exigeants, concerne les métiers les plus riches d'expérience et la valorisation de ces métiers dans le contexte parisien semble pouvoir être améliorée.

Sous réserve des précautions à prendre pour le choix des CFA (cf. infra), il paraîtrait ainsi opportun de donner plus d'ampleur au partenariat noué entre la Ville et les « Compagnons du devoir et du tour de France ».

Pour ce faire, il conviendrait de repérer précisément l'ensemble des métiers d'excellence de la Ville auxquels des apprentis inscrits à ce CFA pourraient être formés.

Dans ses observations sur le rapport provisoire, la DRH signale que le Bureau du recrutement rencontre chaque année les « Compagnons du devoir et du tour de France » et que la direction des constructions publiques et de l'architecture (DCPA) est également pleinement investie dans ce partenariat.

Elle appelle néanmoins l'attention sur le fait que les corps de métier considérés concernent un volume très faible de candidats puisque, sur les 29 « métiers d'excellence » proposés par les « Compagnons du devoir et du tour de France », seuls 9 correspondent à des métiers exercés à la Ville et que certaines de ces 9 formations semblent d'ailleurs n'être assurées qu'en province (Maison des Compagnons hors Île-de-France). Enfin, la DRH rappelle le principe du libre choix des maîtres d'apprentissage en fonction des candidatures.

³⁴ Également désignés sous l'appellation d'agent de service polyvalent des crèches, les ATEPE sont chargés de l'entretien des locaux et du linge ainsi que de la préparation des repas au sein d'un établissement de petite enfance, avec une exigence de polyvalence sur ces trois fonctions.

Recommandation 4 : Repérer précisément l'ensemble des métiers d'excellence de la Ville auxquels des apprentis inscrits au CFA des « Compagnons du devoir et du tour de France » pourraient être formés afin de donner plus d'ampleur au partenariat établi depuis 2016 entre la Ville et ce CFA.

Même en dehors du champ - limité - de ces partenariats « ciblés » sur certains métiers, les candidats à l'apprentissage qui sollicitent la Ville comme futur employeur lui sont de manière générale adressés par des CFA avec lesquels celle-ci est en relation habituelle. La position de la Ville consistant à faire de l'inscription préalable dans un CFA un critère de recevabilité des candidatures à l'apprentissage ne soulève donc pas de difficultés pour les candidats³⁵.

Sans méconnaître l'intérêt d'une coopération régulière de la Ville avec un certain nombre de CFA, on ne peut négliger l'enjeu financier que représentent les dépenses de formation réglées par celle-ci à l'ensemble des CFA dont relèvent ses apprentis (2,6 M€ en 2016).

Il est intéressant pour la Ville, s'agissant du choix du CFA, d'envisager une autre pratique, qui lui permettra de consulter ces organismes sur leurs propositions de prestations, notamment leurs prix, et de retenir le plus performant.

Compte tenu de la spécificité de la relation triangulaire qui s'établit entre le candidat-apprenti, l'employeur et le CFA, ainsi que des règles particulières qui régissent l'activité des CFA (agrément par la Région et valeur « fiscale » des prix de leurs prestations), une mise en concurrence de plusieurs CFA proposant une même formation justifie une étude préalable approfondie sur le plan juridique.

Confiée à la direction des affaires juridiques (DAJ), cette étude permettra de déterminer quelles règles de la commande publique sont applicables au choix des CFA chargés des enseignements à dispenser aux apprentis de la Ville ; l'étude de la DAJ définira les procédures appropriées à cette mise en concurrence.

Dans ses observations sur le rapport provisoire, la DRH indique considérer l'apprentissage comme un processus de recrutement et non de commande publique, de telle sorte que, selon cette analyse, le critère de choix porte sur la qualité de l'apprenti recruté et non le coût du CFA.

La DRH reconnaît toutefois être parfaitement consciente de l'utilité de saisir la DAJ de la possibilité et le cas échéant des formes d'une mise en concurrence des CFA, au moins pour les formations à gros volumes (CAP petite enfance, DEAP...).

Elle ajoute que, s'agissant d'un critère de choix reposant notamment sur le coût de la formation dont les disparités, à diplôme égal, sont évidentes, il faut néanmoins intégrer le fait que le coût résiduel à la charge de l'employeur Ville ne pourra probablement être connu que tardivement par le CFA puisque ce coût résulte de différentes recettes (taxe d'apprentissage, subventions de la Région d'Ile-de-France...) qui ne peuvent elles-mêmes être connues qu'assez tard.

³⁵ Cf. sur cette position de la Ville concernant les conditions de candidature le 3.1.2. ci-dessus relatif à la gestion des offres et des candidatures.

Recommandation 5 : Réaliser dès 2018 une étude juridique approfondie visant à déterminer quelles règles de la commande publique sont applicables au choix des CFA chargés des enseignements à dispenser aux apprentis de la Ville et à définir les procédures appropriées à cette mise en concurrence.

3.3.4. Des outils à développer pour mieux évaluer la qualité de l'action des CFA

Les CFA jouent un rôle central dans le parcours des apprentis, des étapes préliminaires à la conclusion du contrat d'apprentissage jusqu'au suivi de leur insertion professionnelle, six mois après la fin de ce contrat.

Définies dans le code du travail³⁶, leurs principales attributions sont les suivantes :

- dispenser aux jeunes travailleurs titulaires d'un contrat d'apprentissage une formation générale associée à une formation technologique et pratique, qui complète la formation reçue en entreprise et s'articule avec elle dans un objectif de progression sociale ;
- assurer la cohérence entre la formation dispensée en leur sein et celle dispensée au sein de l'entreprise, en particulier en organisant la coopération entre les formateurs et les maîtres d'apprentissage ;
- assister les postulants à l'apprentissage dans leur recherche d'un employeur et les apprentis en rupture de contrat dans la recherche d'un nouvel employeur, en lien avec le service public de l'emploi ;
- apporter, en lien avec le service public de l'emploi, en particulier avec les missions locales, un accompagnement aux apprentis pour prévenir ou résoudre les difficultés d'ordre social et matériel susceptibles de mettre en péril le déroulement du contrat d'apprentissage.

Pour chaque CFA, la mise en œuvre de ces différentes missions peut être évaluée à partir des indicateurs définis dans la convention quinquennale d'agrément (2016-2021) conclue avec celui-ci par la Région d'Ile-de-France.

Dans le cadre de cette convention quinquennale, la Région, en effet, fixe au CFA des objectifs de performance dont l'atteinte est appréciée en utilisant les sept indicateurs suivants :

- le coût de formation par diplôme et par apprenti rapporté au coût médian régional par niveau de diplôme et par secteur (en distinguant « production » et « services »),
- l'évolution prévisionnelle des effectifs d'apprentis pour les cinq prochaines années,
- le taux de remplissage des sections d'apprentissage,
- le taux de rupture des contrats d'apprentissage,
- le taux de réussite aux examens,
- le taux d'insertion dans l'emploi des apprentis six mois après la sortie de formation,

³⁶ Cf. l'art. L 6231-1 du code du travail.

- les indicateurs de diversification des publics (apprentis issus des quartiers de la politique de la ville (QPV) et apprentis handicapés)³⁷.

L'ensemble de ces objectifs de performance constituent une sorte de « contrat de performance » qui vise à appréhender l'efficacité globale de chaque CFA.

Ayant signé les premières conventions quinquennales en 2016, la Région devrait être en mesure de faire un premier point d'étape sur leur mise en œuvre en 2018, en particulier pour ce qui concerne l'objectif de réduction des écarts de coût observés entre CFA pour une même formation.

Pour permettre le renseignement de ses propres indicateurs, chaque CFA est tenu de communiquer aux services de la Région, selon un rythme hebdomadaire, les données de gestion détaillées relatives à chacune des formations qu'il dispense.

Des éléments statistiques concernant les indicateurs sont disponibles en *open data* sur le site internet de la Région d'Ile-de-France, mais ils sont agrégés pour éviter les distorsions d'interprétation susceptibles de résulter de la diversité des acteurs et des formations. Cette agrégation, par exemple par niveau de formation, ne permet pas de comparer tous les indicateurs des CFA pour une formation particulière.

Or, pour la Ville, il serait intéressant de disposer d'une évaluation, par diplôme préparé et par CFA, des différentes formations suivies par ses apprentis.

Elle s'appuierait ainsi sur une base objective pour juger de la qualité de l'action des CFA auxquels elle fait appel et pourrait en tirer les conséquences, le cas échéant, lors du choix ultérieur d'un CFA pour la mise en œuvre de telle ou telle formation à dispenser à des apprentis accueillis dans ses services.

La mise à disposition du Bureau du recrutement (DRH) des informations de gestion détaillées concernant chacune des formations suivies par les apprentis de la Ville impliquerait de lui ouvrir l'accès aux données hebdomadaires concernant les indicateurs des CFA communiquées par ceux-ci aux services régionaux³⁸.

Dans ses observations sur le rapport provisoire, la DRH rappelle, tout d'abord, que la Ville de Paris est employeur et non pas en tutelle du dispositif, confiée à la Région.

La DRH ajoute que, si les indicateurs de performance prévus dans la convention-type liant les CFA à la Région d'Ile-de-France sont globalement intéressants (taux de réussite aux examens, indicateur de diversification des publics...), d'autres peuvent être à relativiser :

- soit parce qu'ils peuvent être interprétés de manière variable (taux de rupture des contrats : gage de qualité de la formation ou tolérance vis-à-vis d'un public ?),
- soit parce qu'ils peuvent ne pas être probants au regard de ses propres objectifs (taux de remplissage des sections : la formation au CAP d'agent de sécurité créée à la demande de la Ville n'a pas fait le plein, alors même que cette dernière espère créer ainsi un vivier

³⁷ Cf. l'annexe 3 du présent rapport : Extrait de la convention-type Région d'Ile-de-France-CFA concernant les indicateurs de performance de ces organismes de formation.

³⁸ La Région d'Ile-de-France gère les données relatives aux indicateurs des CFA avec le logiciel GLORIA, renseigné hebdomadairement avec celles disponibles dans les logiciels utilisés par ces organismes, le plus répandu étant YPAREAU.

pour ses futurs recrutements d'agents de surveillance ou d'inspecteurs de sécurité de la Ville de Paris),

- soit enfin parce que l'appréciation de la Région porte sur une zone géographique qui peut être plus large que celle liée aux références propres à la Ville (indicateur financier : coût de fonctionnement intégrant des dépenses immobilières plus importantes à mesure que le CFA est proche de Paris et donc plus susceptible de fournir des apprentis à la Ville).

La DRH observe enfin que, parmi les propositions contenues dans le « Rapport pour le développement de l'apprentissage », établi à la demande du ministère du travail par la commission présidée par [.....], figure celle de rendre accessible sur le portail de l'alternance un nombre restreint d'indicateurs sur la qualité et les performances de chaque CFA (proposition n° 4).

Recommandation 6 : Organiser entre les CFA, les services de la Région d'Ile-de-France et le Bureau du recrutement (DRH) des échanges de données concernant les indicateurs de performance définis dans la convention quinquennale qui lie ces organismes de formation à la collectivité régionale et utiliser ces données pour évaluer de manière objective, par diplôme préparé et par CFA, les différentes formations auxquelles participent les apprentis de la Ville.

3.4. Le maître d'apprentissage, un acteur essentiel de la bonne mise en œuvre du contrat d'apprentissage

La bonne coordination entre le CFA et ses formateurs d'une part et les maîtres d'apprentissage d'autre part est essentielle au bon déroulement de l'apprentissage, dans tous ses aspects.

Cette coordination s'appuie sur des rencontres, le livret d'apprentissage confié à l'apprenti dès le début de sa formation, ainsi que sur des échanges soutenus en cas de difficultés.

Dans la pratique, les situations à la Ville semblent contrastées.

Les rencontres peuvent être des plus limitées ou, au contraire, inscrites dans une coopération étroite associant le maître d'apprentissage aux conseils de classe et aux examens blancs.

A minima, les équipes des CFA réunissent les maîtres d'apprentissage et visitent leurs lieux de travail au premier trimestre du cursus de formation, des contacts plus ou moins réguliers pouvant ensuite être organisés sous la forme de réunions ou d'échanges téléphoniques ou électroniques.

Le livret d'apprentissage, document réglementaire de liaison confié à l'apprenti, est rempli de façon circonstanciée ou au contraire sommaire, dans ce dernier cas au détriment d'une coordination satisfaisante entre l'enseignement du CFA et l'activité professionnelle ; peuvent s'y ajouter des négligences de l'apprenti, parfois chroniques (non-report d'informations, des notes, etc.). Sur plusieurs cas examinés par les rapporteurs, on relève des situations « installées », en général satisfaisantes, mais qui mettent parfois en difficulté les CFA et les maîtres d'apprentissage.

L'absentéisme, s'il est globalement modéré (5,17%), est chronique chez certains apprentis et chronophage pour leur maître d'apprentissage, le CFA et les services de la DRH (UGD), avec la nécessité de calculer les abattements sur rémunération correspondants.

Le tableau ci-après présente pour l'année 2016 la répartition par nature des absences des apprentis.

Tableau 7 : Absences des apprentis au cours de l'année 2016

Nature de l'absence	%
Maladie ordinaire	2
Accident de travail	0,33
Congé de maternité	0,32
Absence pour grève	0,03
Absence injustifiée	1,8
Suspension de fonction*	0,03
Absence à régulariser	0,66
TOTAL	5,17

* Sans traitement

Source : DRH

3.4.1. L'intérêt d'une formation régulière de tous les maîtres d'apprentissage à l'exercice de leur mission

La loi pose en principe que « *l'employeur veille à ce que le maître d'apprentissage bénéficie de formations lui permettant d'exercer correctement sa mission et de suivre l'évolution du contenu des formations dispensées à l'apprenti et des diplômes qui les valident* »³⁹.

Dans l'esprit de cette disposition, la DRH (Bureau du recrutement et Bureau de la formation) a mis en place en septembre 2017 à l'intention des maîtres d'apprentissage une formation à l'exercice de la mission spécifique qui est la leur.

Assurée par un prestataire extérieur, cette formation porte sur la mise en œuvre des missions « tutorales » : pratique de l'accueil et de l'intégration des apprentis, transfert de savoir-faire, gestion des relations du maître d'apprentissage avec l'apprenti et avec le CFA.

Chaque session est ouverte à 18 stagiaires au maximum et 6 au minimum ; son prix s'élève à 1 220 €, soit un montant par stagiaire variant entre 68 et 203 €. Pour 2017, une enveloppe de 24 400 € est destinée au financement de cette formation spécifique.

Entre septembre et décembre 2017, 237 maîtres d'apprentissage ont ainsi été formés, 97% d'entre eux ayant, selon la DRH, indiqué être très satisfaits de cette formation.

Bien que celle-ci soit conçue comme une formation initiale, des maîtres d'apprentissage aguerris depuis plusieurs années y ont participé en 2017 avec, semble-t-il, beaucoup d'intérêt et de motivation pour les échanges qu'elle permet entre collègues.

En effet, si les maîtres d'apprentissage peuvent trouver un appui auprès du Bureau du recrutement (DRH) en cas de difficultés dans l'exercice de leur mission, s'ils participent

³⁹ Article L 6223-8 du code du travail.

par ailleurs aux « événements » organisés par la Ville pour promouvoir l'apprentissage dans ses services, ils ne semblent pas pour autant être parties prenantes d'un « réseau » qui leur permette de discuter de leurs pratiques.

Aussi, l'invitation systématique des maîtres d'apprentissage expérimentés à suivre la formation précitée présenterait-elle l'avantage d'assurer un niveau homogène de formation de l'ensemble des maîtres d'apprentissage de la Ville et de favoriser la mutualisation de leurs « bonnes pratiques ».

Moyennant si besoin un ajustement du contenu de cette formation, il pourrait être proposé aux intéressés de la suivre à intervalles réguliers afin d'entretenir leur motivation et de consolider leur savoir-faire.

De manière complémentaire, un espace collaboratif pourrait être créé sur l'intranet de la Ville pour favoriser les échanges de « bonnes pratiques » entre maîtres d'apprentissage dans le cadre d'un réseau qui leur soit propre.

Dans ses observations sur le rapport provisoire, la DRH précise que la formation proposée aux maîtres d'apprentissage sera poursuivie en 2018, après passation d'un marché. Par ailleurs, elle rappelle avoir publié en 2017 un « Guide du maître d'apprentissage », qui a été remis aux agents exerçant cette mission et qui est en outre disponible en ligne. Elle indique également prévoir d'organiser, avec l'aide des services des ressources humaines (SRH) des directions affectataires, des rencontres avec les maîtres d'apprentissage pour leur transmettre des informations pratiques sur l'exercice de leur mission. Enfin, la DRH signale que le « Rapport pour le développement de l'apprentissage » établi à la demande du ministère du travail propose de rendre obligatoire la formation destinée aux maîtres d'apprentissage (proposition n°23).

Recommandation 7 : Assurer un niveau homogène de formation de l'ensemble des maîtres d'apprentissage de la Ville en leur offrant la possibilité de bénéficier d'une formation spécifique complète (formation initiale et perfectionnement).

Dans ses observations sur le rapport provisoire, la DRH souligne que les modalités d'organisation de la formation des maîtres d'apprentissage ont été mises au point dans une logique d'échanges entre maîtres d'apprentissage d'origines diverses, au lieu de favoriser des formations entre maîtres d'apprentissage d'un même milieu professionnel, voire du même métier, de manière à mettre en exergue des valeurs communes à cette activité. La DRH ajoute que cet objectif d'échanges de bonnes pratiques est essentiel pour infuser la culture de la transmission et susciter des vocations de maître d'apprentissage.

S'agissant d'un espace collaboratif sur l'intranet, la DRH rappelle que 45% des apprentis recrutés lors de la campagne 2017-2018 préparent un diplôme de niveau V et que, pour l'essentiel, les maîtres d'apprentissage des intéressés exercent un métier qui ne les met pas en contact permanent avec un ordinateur professionnel. La DRH signale d'ailleurs qu'il est fréquent que les méls professionnels adressés par le Bureau du recrutement aux maîtres d'apprentissage reviennent avec la mention selon laquelle ils ne peuvent être délivrés, la messagerie du destinataire étant pleine (jamais vidée, puisque jamais consultée...).

La DRH ajoute que de plus en plus de CFA mettent en place un livret de l'apprenti en ligne, avec des codes d'accès donnés aux maîtres d'apprentissage. Dans ces conditions, il lui semble vraisemblable qu'un maître d'apprentissage n'ouvrant pas sa messagerie professionnelle n'utilisera pas plus ce mode de communication.

En revanche, selon la DRH, il est tout à fait possible et souhaitable que les directions mettent en place des structures d'échanges métiers et pratiques en présentiel. Elle indique que le Bureau du recrutement sensibilisera les directions à l'intérêt de faire émerger les bonnes pratiques et de créer des lieux de parole et d'échange.

Du point de vue des rapporteurs, la dématérialisation croissante par les CFA des livrets de l'apprenti s'inscrit dans une tendance générale qui devrait conduire les maîtres d'apprentissage à utiliser dans l'avenir des outils informatiques grâce auxquels ils pourront bénéficier de services « en ligne » offerts en interne par la Ville et en externe par leurs partenaires. Cette perspective paraît aux rapporteurs justifier le maintien de la recommandation 8 ci-dessous.

Recommandation 8 : Créer un espace collaboratif sur l'intranet de la Ville pour favoriser les échanges de « bonnes pratiques » entre maîtres d'apprentissage dans le cadre d'un réseau qui leur soit propre.

3.4.2. Une valorisation souhaitable des activités « tutorales » du maître d'apprentissage et des acquisitions professionnelles de l'apprenti

Selon les indications données aux rapporteurs par les maîtres d'apprentissage qu'ils ont rencontrés, il n'y a pas de suivi hiérarchique spécifique de la mise en œuvre de la mission de maître d'apprentissage, notamment dans son volet relatif à la transmission des savoir-faire « métier » et savoir-être en milieu professionnel.

Le maître d'apprentissage est « en autonomie », voire isolé, dans la mesure où il ne partage pas, ou peu, avec sa hiérarchie les pratiques propres à l'apprentissage.

Parallèlement, le travail de l'apprenti, comme celui de tout autre agent, est pris en compte par la hiérarchie sous le seul angle de sa contribution aux activités du service et à l'occasion d'éventuelles difficultés.

Pour valoriser pleinement les activités du maître d'apprentissage spécifiquement liées à sa mission « tutorale », il conviendrait que celles-ci soient intégrées explicitement par sa hiérarchie dans le champ de son évaluation annuelle.

Dans ce cadre, il serait intéressant de faire état, notamment, des compétences et de l'expérience acquises par l'apprenti auprès du maître d'apprentissage, telles qu'elles peuvent être appréciées à partir des mentions figurant dans le livret d'apprentissage.

Dans ses observations sur le rapport provisoire, la DRH indique avoir signalé à de nombreuses reprises la valorisation de cette mission et l'avoir fait expressément mentionner lors des conférences à destination des évaluateurs de la campagne d'évaluation 2017, ainsi que par une note du Secrétaire général en date du 29 juin 2017 concernant cette même campagne. La DRH précise que la mise en œuvre de cette mesure nécessite une modification, tant du formulaire papier (agents de catégorie B et pour partie de catégorie C) que du formulaire FMCR (agents de catégorie A et pour partie de catégorie B).

Recommandation 9 : Intégrer explicitement dans le champ de l'évaluation annuelle du maître d'apprentissage établie par sa hiérarchie la mise en œuvre de ses missions « tutorales » et, dans ce cadre, faire notamment état des compétences et de l'expérience acquises auprès de celui-ci par l'apprenti telles qu'elles peuvent être appréciées à partir des mentions figurant dans le livret d'apprentissage.

3.4.3. Un possible accroissement de l'effectif des agents susceptibles d'exercer la mission de maître d'apprentissage

Volontaire pour exercer sa mission, le maître d'apprentissage est un agent de la Ville reconnu pour ses qualités professionnelles, pédagogiques et relationnelles.

Il lui appartient de concilier ses rôles de professionnel, d'encadrant de l'apprenti et, le cas échéant, d'encadrant d'une équipe d'agents.

Il veille à la cohérence entre la formation dispensée en situation de travail, celles éventuellement organisées par la Ville et celle du CFA préparant à un diplôme ou un titre.

Comme déjà indiqué, la Ville s'efforce de limiter à un seul le nombre d'apprentis affectés auprès de chaque maître d'apprentissage, considérant qu'un agent encadrant d'ores et déjà une équipe ne peut concilier ses fonctions avec celle de maître d'apprentissage au-delà d'un unique apprenti. Certains maîtres d'apprentissage prendraient même sur leur temps personnel pour compenser une partie de celui qu'ils consacrent à l'apprenti.

Le temps pris par le maître d'apprentissage pour exercer sa mission peut être, selon les témoignages recueillis par les rapporteurs, de l'ordre d'une à deux heures, voire d'une demi-journée, par semaine ; il concerne notamment la nécessaire coordination du travail professionnel avec les enseignements dispensés par le CFA.

Cependant, l'encadrement de deux jeunes en apprentissage par un agent « de terrain », non encadrant, peut être pertinent dans la mesure où, dans ce cas, le maître d'apprentissage partage sa charge de travail habituelle avec les apprentis.

Ainsi, par exemple, si les directrices de crèche sont peu disponibles pour exercer les fonctions de maître d'apprentissage, en revanche les auxiliaires de puériculture les assurent parfois en même temps qu'elles encadrent un stagiaire.

En développant cette pratique, le nombre d'apprentis pourrait être augmenté graduellement dans les limites qu'impose le contexte dans lequel s'inscrit l'activité des services :

- contraintes matérielles liées aux locaux sociaux (vestiaires, sanitaires-douches-WC, réfectoire) peuvent déjà être prégnantes pour les personnels en place et peser sur le temps de travail en imposant des tours de rôle (douches, réfectoire...) ;
- fonctionnement plus complexe des équipes, susceptible d'engendrer des tensions, le maître d'apprentissage ayant même rang que ses collègues au sein d'une équipe qui partage son travail avec l'apprenti ;
- incidence du rythme de travail de l'apprenti quand il est différent de celui de l'équipe ; ce cas se produit dans la mesure où les cours en CFA (au moins 25% du temps) sont programmés avec leurs propres exigences, plus ou moins compatibles avec le rythme de travail et les horaires de l'équipe, le rythme optimal d'une alternance une semaine sur deux étant exceptionnel ;
- attractivité assez faible de la rémunération des maîtres d'apprentissage (NBI mensuelle de 94 € bruts) ;
- impossibilité d'encadrer un second apprenti si le maître d'apprentissage cumule déjà sa responsabilité avec celle de tuteur ou de maître de stage exercée auprès d'une autre personne accueillie à la Ville en formation ou en insertion (salarié en contrat aidé ou stagiaire).

À titre indicatif, sur la base d'une dépense unitaire mensuelle de 144,47 € liée au versement de la NBI de maître d'apprentissage, les dépenses directes supportées par la Ville pour la mobilisation d'une centaine de maîtres d'apprentissage supplémentaires

s'élèveraient, en année pleine et sur la base de la valeur actuelle du point de la fonction publique, à 173 400 €⁴⁰.

Dans ses observations sur le rapport provisoire, la DRH appelle l'attention sur le fait que, depuis le début de l'apprentissage, la Ville a eu à cœur de ne pas privilégier le développement d'un recrutement quantitatif d'apprentis au détriment de la qualité du suivi de ceux-ci par leur maître d'apprentissage.

De ce fait, rappelle la DRH, la Ville a dès l'origine posé en principe que le maître d'apprentissage, nonobstant les possibilités offertes par le code du travail, ne devait encadrer qu'un seul apprenti, principe réaffirmé dans une note de la DRH en date du 8 décembre 2017.

La DRH rappelle aussi que l'objectif premier de l'apprentissage n'est pas d'alléger la charge de travail du maître d'apprentissage, mais de donner tous les moyens à l'apprenti d'obtenir son diplôme. C'est, note la DRH, dans cette optique de prise en compte de la charge de travail supplémentaire liée aux fonctions de maître d'apprentissage que ce dernier bénéficie d'une NBI, laquelle par ailleurs ne peut être perçue de manière multiple au titre de la même fonction.

Du point de vue des rapporteurs, leur préconisation ne revient pas à opposer une approche quantitative à une approche qualitative, mais seulement à appliquer un principe de « subsidiarité » permettant à des agents de terrain d'encadrer directement des apprentis, ce qui créerait dans les services de la Ville des capacités supplémentaires d'accueil de jeunes recrutés sur un contrat d'apprentissage.

Dans cette perspective, la recommandation 10 ci-dessous vise à explorer la pertinence de l'encadrement de deux apprentis par un agent « de terrain » en qualité de maître d'apprentissage.

Recommandation 10 : Développer la pratique de l'encadrement de deux apprentis par un agent « de terrain » en qualité de maître d'apprentissage, permettant à ce dernier de partager sa charge de travail habituelle avec les intéressés, en vue d'accroître à terme l'effectif des agents susceptibles d'exercer les fonctions de maître d'apprentissage.

3.5. L'accès à l'emploi des anciens apprentis : mieux connaître les débouchés obtenus sur le marché du travail et développer le pré-recrutement

3.5.1. L'absence de suivi statistique par la DRH de l'insertion des anciens apprentis sur le marché du travail

Au niveau national, 80 % environ des apprentis obtiennent leur diplôme à l'issue de leur formation en alternance, ce qui est déterminant pour leur insertion professionnelle.

À la Ville, les taux de réussite des apprentis aux examens d'obtention des diplômes sont supérieurs, de l'ordre de 90% en 2014 et en 2015⁴¹.

⁴⁰ La dépense unitaire mensuelle liée au versement de la NBI pour une quotité de temps de travail à temps plein, soit 144,47 €, se décompose ainsi : NBI : 93,72 € ; indemnité de résidence (3%) : 2,81 € ; contributions de l'employeur : 47,94 €. En multipliant cette somme de 144,47 € par 12 pour calculer la dépense unitaire annuelle, on obtient 1 733, 64 € et en multipliant cette dernière somme par 100, on obtient 173 364 €, arrondis à 173 400 €.

Les CFA sont tenus de procéder à une enquête sur l'insertion en emploi des apprentis à l'issue de leur contrat d'apprentissage six mois après cette échéance et de rendre cette enquête publique⁴².

Cette enquête, qui est distincte des « remontées » d'informations concernant les indicateurs prévus dans la convention d'agrément (2016-2021) conclue par la Région d'Ile-de-France avec chaque CFA, ne permet pas d'identifier les résultats obtenus en termes d'insertion en emploi par les anciens apprentis de la Ville.

Pour sa part, le Bureau du recrutement (DRH) n'assure pas de suivi de l'insertion professionnelle des anciens apprentis de la collectivité parisienne dès lors que les emplois auxquels accèdent les intéressés ne sont pas des emplois de cette collectivité, mais des emplois offerts par des entreprises ou organismes extérieurs.

Selon les indications communiquées aux rapporteurs par plusieurs CFA qui dispensent des formations parmi les plus fréquentées par les apprentis de la Ville (diplômes des secteurs de la petite enfance, de l'horticulture-arboriculture et de l'animation-sport), le taux d'insertion en emploi de leurs anciens apprentis, sur la base d'un taux de réponse de 80% environ, dépasse les 70% et peut atteindre dans certains cas 90%⁴³.

Ces éléments statistiques sont trop partiels pour qu'on puisse en tirer une conclusion générale.

Comme souligné précédemment, il est indispensable que la Ville dispose, dans l'optique d'une meilleure appréciation de la qualité de l'action des CFA, d'une évaluation, par diplôme préparé et par CFA, des différentes formations suivies par ses apprentis.

Reposant, entre autres indicateurs, sur le taux d'insertion dans l'emploi des intéressés après leur sortie d'apprentissage, cette évaluation permettra à la Ville de vérifier dans quelle mesure est atteint l'objectif qu'elle s'est fixé de contribuer à l'insertion professionnelle « pérenne » des jeunes accueillis en apprentissage dans ses services.

À cet effet, il est préconisé (cf. supra le 3.3.4.) que les informations de gestion détaillées concernant chacune des formations suivies par les apprentis de la Ville soient mises à la disposition du Bureau du recrutement (DRH). Ce service pourra ainsi dans l'avenir avoir connaissance d'informations relatives à l'insertion des anciens apprentis de la Ville sur le marché du travail, les mettre en forme, les tenir à jour et en communiquer les éléments significatifs au Secrétariat général de la Ville et aux directions d'accueil concernées.

A défaut de pouvoir bénéficier de la part des CFA et des services de la Région d'Ile-de-France de la transmission des données concernant l'accès à l'emploi sur le marché du travail des anciens apprentis de la Ville, la DRH devrait mettre elle-même en place un dispositif de recueil d'informations, *a priori* sous la forme d'une enquête, sur cette dernière étape du parcours d'insertion des jeunes concernés.

⁴¹ Taux calculé en rapportant le nombre d'apprentis diplômés au nombre d'apprentis accueillis dans les services, déduction faite du nombre de parcours interrompus (source : Rapport d'observations définitives de la Chambre régionale des comptes d'Ile-de-France sur les agents non titulaires de la Ville de Paris pour les exercices 2010 et suivants - octobre 2017).

⁴² L'enquête « Insertion Professionnelle des Apprentis » (IPA) est une enquête nationale annuelle obligatoire qui rend compte de l'insertion professionnelle des apprentis six mois après leur sortie de formation. Elle permet d'identifier les conditions d'entrée à court terme des apprentis sur le marché du travail et de comparer leur insertion selon la filière suivie, le sexe, le niveau, etc. Elle contribue à l'analyse menée par l'ensemble des partenaires chargés de l'enseignement et de la formation professionnelle, notamment au sein du CREFOP (Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles). Elle est réalisée par chaque académie, en collaboration avec l'ensemble des CFA, auprès des apprentis sortis de formation l'année précédente.

⁴³ Les CFA consultés par les rapporteurs sont les suivants : ARFA, ADAFA, ACPPAV, ADAFORSS et PAE.

Dans sa réponse sur le rapport provisoire, la DRH présente sur ce point les observations suivantes : « *Contrairement aux contrats aidés, dont l'objectif est de permettre l'insertion ou la réinsertion dans le monde du travail, l'objectif premier de l'apprentissage est l'obtention par l'apprenti d'un diplôme.*

Même si celui-ci se veut à finalité professionnelle, rien n'empêche l'apprenti, à l'issue de son contrat, de poursuivre une formation diplômante d'un niveau supérieur, en formation scolaire ou en alternance, plutôt que d'intégrer immédiatement le marché du travail.

Si une enquête sur le délai d'accès à l'emploi de l'apprenti quittant la Ville peut avoir un intérêt statistique, il ne semble pas, au regard de son caractère déconnecté de l'objectif diplômant du dispositif et des moyens qu'il nécessiterait de mettre en œuvre, qu'il s'agisse là d'une priorité au détriment des activités essentielles de recrutement et de gestion des apprentis.

En revanche, la DRH souhaite s'investir dans un suivi fiable du taux de réussite aux diplômes de ses apprentis, élément jusqu'ici non suivi de manière probante ».

Du point de vue des rapporteurs, considérant que les politiques d'apprentissage sont sous-tendues par une finalité d'insertion professionnelle garantie par une formation diplômante en alternance, il est essentiel de pouvoir évaluer l'atteinte de cette finalité en assurant un suivi de l'insertion en emploi des apprentis. Cela leur paraît justifier le maintien de la recommandation 11 ci-dessous.

Recommandation 11 : Mettre en place - à défaut de tout autre dispositif déjà existant, accessible à la DRH et comportant des données précises relatives à l'accès à l'emploi sur le marché du travail des anciens apprentis de la Ville - un recueil systématique d'informations, *a priori* sous la forme d'une enquête, sur cette dernière étape du parcours d'insertion des jeunes concernés.

3.5.2. Environ un apprenti sur cinq embauché sur un emploi permanent de la Ville après la fin de son contrat d'apprentissage

En 2015, la Ville a recruté au total 2 222 agents parmi lesquels on comptait 104 de ses anciens apprentis, soit 4,7%. En 2016, sur les 2 328 agents recrutés, 118 étaient d'anciens apprentis de la Ville, soit 5%.

En rapprochant le flux des 104 anciens apprentis intégrés à la Ville en 2015 de l'effectif moyen des apprentis rémunérés par elle au cours de la même année, soit 547, le taux d'intégration ressort à 19% de cet effectif.

Pour l'année 2016, si l'on rapporte le flux des 118 anciens apprentis intégrés à la Ville à l'effectif moyen des apprentis rémunérés par elle durant cette année, soit 629, le taux d'intégration ressort à 18,8%.

Si les jeunes ayant effectué leur apprentissage à la Ville constituent ainsi une faible proportion des agents publics qu'elle recrute, en revanche le pourcentage de ces jeunes qui, après la fin de leur contrat d'apprentissage, sont embauchés sur un emploi permanent de la collectivité parisienne est significatif, approchant les 20%.

Sur le tableau ci-après figure le détail des recrutements sur emploi permanent d'anciens apprentis de la Ville effectués en 2015 et 2016 après la fin du contrat d'apprentissage des intéressés.

Tableau 8 : Recrutements sur emploi permanent d'anciens apprentis de la Ville effectués en 2015 et 2016 après la fin de leur contrat d'apprentissage

Année	Recrutements	Corps ou type d'emploi	
2015	104 (dont 87 fonctionnaires stagiaires et 17 contractuels)	9	bûcherons-élagueurs
		1	agent des bibliothèques contractuel
		5	agents spécialisés des écoles maternelles
		1	animateur de conseil de la jeunesse d'arrondissement
		79	auxiliaires de puériculture et de soins
		3	chargés de mission cadres supérieurs
		2	collaborateurs de maire d'arrondissement
		1	éboueur
		2	éducatrices/éducateurs de jeunes enfants
		1	technicien supérieur (prévention des risques)
2016	118 (dont 98 fonctionnaires stagiaires et 20 contractuels)	4	adjoints d'animation et d'activité sportive
		6	bûcherons-élagueurs
		1	électricien spécialiste en automobile
		1	adjoint technique (entretien d'espaces)
		5	adjoints techniques (jardiniers)
		1	peintre spécialiste en automobile
		1	agent administratif contractuel
		1	agent des bibliothèques contractuel
		5	agents spécialisés des écoles maternelles
		2	assistants socio-éducatifs
		86	auxiliaires de puériculture et de soins
		2	chargés de mission cadres supérieurs
		1	collaborateur de maire d'arrondissement
		2	techniciens supérieurs (informatique)

Source : DRH

Cette statistique appelle deux remarques :

- tout d'abord, les anciens apprentis recrutés au cours d'une année donnée ont pu achever leur contrat d'apprentissage à la Ville depuis un certain temps ; par exemple, un ancien apprenti recruté comme agent de la Ville en 2016 a pu avoir terminé son apprentissage dans un service municipal en 2015 ;
- en second lieu, une large partie des ex-apprentis recrutés, non pas comme fonctionnaires stagiaires, mais comme agents contractuels de droit public, l'ont été selon cette dernière modalité du fait du calendrier des concours ou des tests de recrutement organisés par la Ville.

Dans le cas, en effet, où le service d'accueil d'un apprenti souhaite le recruter sur un emploi permanent à l'issue de son contrat d'apprentissage, il peut proposer de

le faire sur un contrat « intercalaire » dans l'attente du prochain concours ou test de recrutement organisé par la Ville pour pourvoir les emplois du corps considéré.

Cette formule permet aux intéressés de continuer à travailler pour la Ville dans l'intervalle de temps séparant la fin de leur contrat d'apprentissage et la date du concours ou du test de recrutement et de se préparer à celui-ci, qu'ils devront passer en tant que candidats externes puisqu'ils ne sont pas déjà fonctionnaires. En qualité d'agents contractuels, ils peuvent accéder aux préparations à concours mises en place par le Bureau de la formation (DRH) et maximiser ainsi leurs chances de réussite⁴⁴.

Pour ce qui concerne les autres anciens apprentis recrutés sur un contrat de droit public, le recours à ce support juridique s'explique simplement par la nature de l'emploi pourvu (par exemple, collaborateur de maire d'arrondissement).

3.5.3. Trois quarts des embauches d'anciens apprentis sur emploi permanent dans le corps des auxiliaires de puériculture

La répartition des recrutements d'anciens apprentis par secteur d'activité et par corps ou type d'emploi est très inégale.

En 2015, sur les 104 anciens apprentis recrutés par la Ville, 79, soit 76%, l'ont été sur un poste d'auxiliaire de puériculture.

En 2016, la proportion était du même ordre (73%) avec 86 auxiliaires de puériculture parmi les 118 anciens apprentis recrutés par la Ville. Au demeurant, ces 86 auxiliaires de puériculture formées à leur métier dans le cadre d'un apprentissage à la Ville ont représenté, à elles seules, 30% de l'ensemble des personnes embauchées la même année dans le corps considéré (290 au total). Le recrutement dans le corps des auxiliaires de puériculture et de soins de la Ville se fait sans concours, mais sur un simple entretien auquel peut participer toute personne titulaire du diplôme d'État d'auxiliaire de puériculture (DEAP) ; la souplesse de ce mode de recrutement facilite l'accès des anciens apprentis à un emploi permanent de ce corps.

L'embauche par la Ville d'auxiliaires de puériculture préalablement formées à leur métier comme apprentis dans un établissement municipal de petite enfance répond à des besoins de recrutement récurrent en raison de la rotation rapide de ces personnels.

Dans les autres métiers ou secteurs d'activité pour lesquels on compte le plus grand nombre d'apprentis, à savoir l'horticulture-arboriculture et l'animation-sport, le nombre de recrutements sur emploi permanent est beaucoup moins élevé, toujours inférieur à 10 personnes.

Ainsi, en 2016, ont été recrutés :

- dans le secteur de l'horticulture-arboriculture 6 bûcherons-élagueurs et 5 jardiniers, soit respectivement 35% des 17 lauréats du concours et 10% des 48 lauréats du concours ;
- dans le secteur de l'animation-sport, 4 adjoints d'animation et d'activité sportive, ce qui représente 3% seulement des 130 lauréats du concours.

⁴⁴ A priori, il s'agit de préparations de méthode, du type « Comment rédiger une note de synthèse ? », qualifiées de « cours de perfectionnement » et non de préparations aux techniques d'un métier, les ex-apprentis étant censés avoir acquis celles-ci au cours de leur période d'apprentissage. Le Bureau de la formation (DRH) n'est pas en mesure de valoriser l'effort consenti par la Ville pour aider ces ex-apprentis à préparer des concours, car ceux-ci ne sont pas identifiés en tant que tels dans son système d'information, mais le sont seulement comme agents contractuels « de droit commun ».

Il importe également de noter que 5 agents spécialisés des écoles maternelles ont été recrutés, représentant 20% des 25 lauréats du concours. Un même nombre d'agents spécialisés des écoles maternelles avaient été recrutés parmi les anciens apprentis en 2015.

Ainsi, les recrutements sur emploi permanent sont concentrés pour la quasi-totalité (environ 90%) dans les secteurs de la petite enfance, de l'horticulture-arboriculture et des activités périscolaires ; la proportion des recrutements sur emploi permanent réalisés dans ces secteurs d'activité est beaucoup plus élevée que celle que représentent ces secteurs dans les effectifs d'apprentis en poste à la Ville (56%)⁴⁵.

Ces résultats sont à apprécier au regard, entre autres, de la dynamique des secteurs d'activité professionnelle dont relèvent les différents métiers.

À cet égard, les métiers de l'horticulture, de l'arboriculture et des travaux paysagers bénéficient d'une forte demande de la part des entreprises, de telle sorte que la Ville se trouve en concurrence avec celles-ci pour l'offre de postes « pérennes ». Il en va différemment pour les activités de la petite enfance et celles de l'animation-sport.

Les recrutements sur emploi permanent sont également concentrés pour l'essentiel dans des corps de catégorie C.

En 2015, sur les 104 recrutements effectués, 91% concernaient un corps de catégorie C contre 3,8% pour un corps de catégorie B et 4,8% un corps de catégorie A⁴⁶. En 2016, sur les 118 recrutements, les corps de catégorie C comptaient pour 94% du total, les corps de catégorie B pour 3,4% et les corps de catégorie A pour 2,5%⁴⁷.

3.5.4. Le recrutement d'anciens apprentis sur emploi permanent dans les métiers techniques « en tension » : un objectif non atteint

Pour ce qui concerne des métiers « en tension », c'est-à-dire connaissant des difficultés de recrutement, tels que ceux de l'automobile, du bâtiment ou de l'électricité/électrotechnique, le nombre d'embauches d'anciens apprentis sur emploi permanent est limité chaque année à une ou deux unités au maximum (en 2016, un électricien spécialiste en automobile et un peintre spécialiste en automobile).

Faute de données sur l'origine des candidats qui se présentent aux concours techniques donnant accès à ces métiers, il est difficile de savoir si le très faible nombre de lauréats parmi les anciens apprentis de la Ville tient au fait que peu d'entre eux se sont présentés aux épreuves ou que... peu d'entre eux les ont réussies.

Si elle n'est peut-être pas la seule, la première explication est plausible dans la mesure où les effectifs d'apprentis employés par la Ville dans ces métiers sont réduits : comme précédemment indiqué (cf. supra la figure 7), les secteurs du bâtiment, de la mécanique et de l'électricité représentent, chacun, de l'ordre de 2 ou 3% seulement des recrutements d'apprentis effectués par la Ville en 2016.

La place limitée occupée par ces secteurs d'activité au sein du dispositif de l'apprentissage peut tenir à différents facteurs, susceptibles d'ailleurs de se cumuler : difficulté pour la Ville de trouver des maîtres d'apprentissage dans les services concernés, concurrence d'entreprises privées offrant, d'abord, des terrains d'apprentissage plus formateurs et, ensuite, des perspectives d'embauche et de parcours professionnel plus favorables...

⁴⁵ Cf. supra la figure 7.

⁴⁶ Il ne s'agit pas d'un corps, mais d'un niveau d'emploi lorsque l'intéressé est recruté sur un contrat de droit public, par exemple dans le cas d'un collaborateur de maire d'arrondissement.

⁴⁷ Du fait des arrondis, les totaux sont légèrement inférieurs à 100%.

La faiblesse des effectifs de jeunes attirés à la Ville par ces secteurs d'activité, tant de ceux qui y sont employés en apprentissage que de ceux qui, après un contrat d'apprentissage, y sont recrutés sur un emploi permanent, mériterait d'être précisément analysée.

Il conviendrait que la DRH, en liaison avec les directions sectorielles concernées, identifie précisément les causes de cette désaffection en distinguant deux plans :

- les offres d'apprentissage : sont-elles assez nombreuses au regard des besoins prévisibles d'embauche de personnels « permanents » dans les métiers considérés et leur contenu est-il adapté tant à ces besoins qu'à la demande émanant des candidats-apprentis ?
- la sortie d'apprentissage : quels éléments peuvent expliquer la quasi absence de jeunes ayant effectué leur apprentissage à la Ville dans les secteurs du bâtiment, de la mécanique et de l'électricité parmi les anciens apprentis recrutés par elle sur emploi permanent : méconnaissance des concours de la Ville ? Échec aux épreuves de ces concours faute d'une préparation adaptée ? Concurrence d'entreprises privées proposant de meilleures conditions d'embauche ou de carrière ?

Sur la base de cette analyse, qui pourrait être faite en 2018, il conviendrait que soient définies et appliquées des mesures permettant d'accroître les recrutements « pérennes » d'anciens apprentis dans les métiers « en tension » concernés.

Dans ses observations sur le rapport provisoire, la DRH appelle l'attention sur les facteurs limitant l'accueil de jeunes dans les métiers concernés, à savoir :

« - dans des métiers en tension, les vacances de poste ne peuvent par définition que rendre difficile le recrutement de maîtres d'apprentissage ;

- la concurrence des petites structures (ateliers) publiques ou privées qui permettent un recrutement d'apprentis plus souple et plus rapide ;

- la perspective d'embauche immédiate à la clef dans le secteur privé selon des modalités plus simples (pas de nouvelle période d'essai alors que l'apprenti entrant dans l'administration devra passer un concours et faire un an de stage) ».

S'agissant du recrutement pérenne d'anciens apprentis dans les métiers « en tension », la DRH rappelle que *« les modalités spécifiques du recrutement dans l'administration (par concours ou sans concours) impliquent des délais sans commune mesure avec la signature immédiate d'un contrat de travail de droit commun par un employeur privé ».*

La DRH indique avoir d'ores et déjà pris, face à cette problématique, les mesures suivantes :

- informer systématiquement les apprentis par courrier sur les concours les concernant,
- établir des contrats-relais pour les bons apprentis, en attendant le passage des épreuves du concours,
- dans la mesure du possible, adapter les calendriers des concours aux sorties de diplôme,
- privilégier les recrutements d'apprentis de niveau V, qui est le niveau de recrutement des adjoints techniques principaux.

Enfin, la DRH estime que la mise en œuvre par la Ville du PACTE⁴⁸ offrirait des possibilités de pérennisation des bons apprentis (niveau V) qui le souhaitent, en passant par un contrat, puis une titularisation qui les dispenseraient du concours.

Recommandation 12 : Identifier, en liaison avec les directions sectorielles concernées, les facteurs qui limitent tant l'accueil de jeunes en apprentissage dans les métiers techniques « en tension d'effectifs » que le recrutement pérenne d'anciens apprentis dans ces mêmes métiers et, sur la base de cette analyse, faciliter l'embauche de ces derniers.

3.5.5. Les voies et moyens d'un accroissement et d'une diversification des pré-recrutements

De manière plus générale, on peut s'interroger sur le point de savoir si la répartition des offres d'apprentissage de la Ville entre les cinq niveaux de qualification est la mieux adaptée à ses besoins en recrutements « pérennes » de personnels.

Si l'accueil d'apprentis n'a pas pour la Ville comme seul objectif de se constituer un « vivier » de jeunes formés dans ses services à l'exercice d'un métier et susceptibles à l'issue de leur formation de s'y engager ensuite de manière « pérenne », cet objectif ne peut être négligé et répond d'ailleurs à une préoccupation explicitement mise en avant par la DRH.

Or, comme il l'a été noté précédemment, la quasi-totalité des recrutements d'anciens apprentis sur emploi permanent concernent des corps de catégorie C et, parmi ces recrutements, plus de 80% bénéficient à des professionnels spécialisés dans la prise en charge des jeunes enfants (auxiliaires de puériculture et agents spécialisés des écoles maternelles)⁴⁹.

Quant aux recrutements sur emploi permanent en catégorie B et en catégorie A, ils ne concernent qu'un très petit nombre d'individus dont une partie dans le cadre d'un contrat de droit public avec *a priori* un facteur important d'*intuitu personae* (collaborateurs de Maire d'arrondissement, chargés de mission cadres supérieurs).

Même en tenant compte des aléas propres au mode de recrutement par concours (un candidat ancien apprenti de la Ville et formé à ce titre au métier qu'il souhaite exercer dans l'avenir ne peut pas, pour autant, avoir la garantie d'être reçu à un concours), on remarque un écart considérable entre la répartition des apprentis par niveau de qualification et celle des anciens apprentis recrutés sur emploi permanent par niveau d'emploi.

Pour mémoire, parmi les apprentis recrutés par la Ville en 2016, ceux qui préparaient un diplôme de niveau III (BTS, DUT...) comptaient pour 17% de l'ensemble, ceux qui préparaient un diplôme de niveau II (licence) 6,5% et ceux qui préparaient un diplôme de

⁴⁸ Le dispositif « parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et d'État » (PACTE) constitue une voie particulière de recrutement qui permet à des personnes peu ou pas qualifiées d'être recrutées par contrat sur un emploi vacant de catégorie C, puis d'être titularisées après formation et/ou obtention d'un titre ou diplôme en lien avec l'emploi occupé. Dans le cas des apprentis, le dispositif pourrait concerner des jeunes dont le niveau de qualification est inférieur au Bac, donc des apprentis diplômés d'un CAP. La loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté a rendu obligatoire la mise en œuvre de ce dispositif et fixé un quota de recrutement : à la Ville, ce quota représente environ 200 postes.

⁴⁹ 88% en 2015 et 82% en 2016.

niveau I (master, ingénieur) 14,2%, soit près de 38% pour les trois niveaux confondus (cf. supra la figure 5).

Si l'on considère, par exemple, le niveau de qualification III, qui est le niveau exigé à la Ville pour le recrutement des agents de maîtrise et des techniciens supérieurs principaux, on ne peut qu'observer l'écart existant entre l'effectif des apprentis préparant un diplôme de ce niveau et celui des anciens apprentis recrutés sur emploi permanent dans les corps considérés (en 2015 un technicien supérieur et en 2016 deux techniciens supérieurs).

Parallèlement à l'ambition qui est la sienne de contribuer à la formation de jeunes non qualifiés et à leur insertion professionnelle après l'obtention d'un CAP (niveau V) ou d'un baccalauréat professionnel (niveau IV), la Ville indique vouloir faire de l'apprentissage dans ses services un levier pour répondre à une partie de ses besoins en personnels. Or, force est de reconnaître que ce dernier objectif n'est que très partiellement rempli.

À l'exception d'emplois de catégorie C du secteur de la petite enfance (pour l'essentiel des postes d'auxiliaire de puériculture) et, très marginalement, d'emplois de même niveau des secteurs de l'horticulture-arboriculture et de l'animation-sport, les emplois permanents de la Ville ne sont pas, au vu des données statistiques dont dispose la DRH, pourvus par d'anciens apprentis. Ainsi, dans la plupart des métiers où pourtant la Ville accueille des jeunes en apprentissage, cet accueil ne sert pas, comme il devrait pouvoir le faire au moins dans un certain nombre de cas, d'outil de pré-recrutement.

Ce constat amène à s'interroger sur la pertinence de l'action conduite par la Ville dans ce domaine.

Il y aurait lieu à cet égard de réexaminer deux points :

- tout d'abord, la définition des offres d'apprentissage, qui paraît fondée essentiellement sur les objectifs quantitatifs de recrutement d'apprentis assignés par la DRH aux directions d'accueil et ne pas prendre assez en compte les besoins à court ou moyen terme d'embauche de personnels « permanents » de ces mêmes directions ;
- en second lieu, l'accompagnement des apprentis lors de leur sortie d'apprentissage, vraisemblablement aujourd'hui insuffisant pour qu'un nombre significatif de ceux qui souhaiteraient devenir agents de la Ville aient une chance raisonnable de réussir le concours ou le test d'accès au métier visé.

Sur ce second point, le recours à la formule, précédemment évoquée, d'un contrat « intercalaire » présente des avantages : absence de rupture d'emploi entre la fin du contrat d'apprentissage et l'éventuelle réussite au concours ou au test de recrutement, accès de l'ancien apprenti aux préparations à concours organisées par le Bureau de la formation (DRH).

Cette formule a jusqu'ici bénéficié à un nombre relativement réduit d'anciens apprentis (une douzaine en 2015, une quinzaine en 2016) ; il est sans doute possible de l'utiliser de manière plus large et de « fidéliser » ainsi un plus grand nombre d'anciens apprentis dont la direction d'accueil a pu apprécier les qualités professionnelles lors de leur période d'apprentissage.

Indépendamment même du recours à ce dispositif de contractualisation temporaire, la Ville pourrait mettre en œuvre auprès des anciens apprentis une forme de suivi systématique pendant environ un an après leur sortie d'apprentissage, consistant en une information répétée et fortement incitative sur les perspectives de carrière qu'elle peut leur offrir et sur les modalités d'accès à la fonction publique parisienne.

Il importe de noter à cet égard que le Bureau de la formation (DRH) n'a aucun moyen d'identifier dans le logiciel FMCR les anciens apprentis parmi les agents contractuels qui suivent une préparation à concours. Une fois un ancien apprenti recruté par la Ville sur un

contrat de droit public, le Bureau de la formation ne le « connaît » donc plus comme ancien apprenti, mais seulement comme contractuel.

Cette prise en compte insuffisamment partagée entre les différents bureaux concernés de la DRH de la situation des anciens apprentis de la Ville peut expliquer, au moins en partie, que l'apprentissage joue peu en définitive le rôle d'outil de pré-recrutement qu'il est censé remplir.

Aussi, pour accroître et diversifier également le nombre de pré-recrutements réalisés par la Ville grâce à l'apprentissage, est-il préconisé que celle-ci agisse sur plusieurs plans, à savoir :

- celui des offres d'apprentissage, qui devraient être « ciblées » par priorité sur les besoins à court ou moyen terme en personnels « permanents » des services d'accueil des apprentis ;
- celui de l'accompagnement des apprentis lors de leur sortie d'apprentissage, qui pourrait être renforcé en utilisant divers leviers : recrutement sur contrat temporaire avec, si besoin, aide à la préparation de concours, information répétée et fortement incitative des intéressés pendant un an sur les perspectives de carrière dans la fonction publique parisienne et sur les modalités d'accès à celle-ci.

Dans sa réponse sur le rapport provisoire, la DRH formule les observations suivantes :

« D'une part, l'accueil d'apprentis préparant des diplômes de niveau I et II ne permet pas de leur proposer un recrutement dans un corps spécifique.

D'autre part, il n'y a pas à la Ville de niveau de recrutement correspondant au niveau et au contenu du baccalauréat professionnel.

Par ailleurs, il faut rappeler que le plan annuel de recrutement connaît déjà des limites en termes de prévision des embauches alors que plus de 40% des apprentis sont recrutés pour 2 ou 3 ans.

C'est en revanche ce qui a été fait depuis longtemps pour le recrutement des auxiliaires de puériculture, seul recrutement sans concours effectué sous condition de détention de diplôme, ce qui permet le recrutement en souplesse de bons apprentis formés à la Ville.

Enfin, on signalera que le recrutement sans concours représente à lui seul plus de 1 000 agents recrutés par an, dont les 2/3 sur des corps sans condition de diplôme, par définition peu attractifs pour des apprentis diplômés ».

La DRH ajoute que *« la mise en œuvre du PACTE est une perspective très intéressante en termes de fidélisation et de pérennisation des apprentis de niveau V, qui seront encouragés à postuler sur ce dispositif de recrutement, plus souple que le concours »*⁵⁰.

S'agissant de l'accompagnement des apprentis lors de leur sortie d'apprentissage, la DRH renvoie à ses observations relatives à la recommandation 12 ci-dessus.

⁵⁰ Cf. la note de bas de page 48 concernant le PACTE.

Recommandation 13 : Cibler par priorité les offres d'apprentissage sur les besoins à court ou moyen terme en personnels « permanents » des services d'accueil pour développer l'apprentissage comme outil de pré-recrutement.

Recommandation 14 : Renforcer l'accompagnement des apprentis lors de leur sortie d'apprentissage en utilisant divers leviers (embauches temporaires sur contrat, information répétée et fortement incitative sur les perspectives de carrière dans la fonction publique parisienne et sur les modalités d'accès à celle-ci), afin d'accroître et de diversifier le nombre de pré-recrutements réalisés grâce à l'apprentissage.

4. TABLEAU DES RISQUES RELATIFS À LA GESTION DE L'APPRENTISSAGE DANS LES SERVICES DE LA VILLE ET PLAN D'ACTION

À partir des constats et des analyses qui précèdent, les rapporteurs ont élaboré un tableau des risques relatifs à la gestion de l'apprentissage dans les services de la Ville et un plan d'action à mettre en œuvre pour prévenir ou réduire ces risques.

4.1. Le tableau des risques

Tableau 9 : Tableau des risques

Univers	Catégorie	Intitulé du risque	Recommandation
Stratégique	Mise en oeuvre d'un objectif politique ou de mandature	Incapacité de la DRH de vérifier dans quelle mesure est atteint l'objectif d'insertion sur le marché du travail des jeunes que la Ville a accueillis en apprentissage.	Mettre en place - à défaut de tout autre dispositif déjà existant, accessible à la DRH et comportant des données précises relatives à l'accès à l'emploi sur le marché du travail des anciens apprentis de la Ville - un recueil systématique d'informations, a priori sous la forme d'une enquête, sur cette dernière étape du parcours d'insertion des jeunes concernés.
		Ne pas effectuer une partie des recrutements nécessaires dans les métiers techniques "en tension d'effectifs" (automobile, bâtiment, électricité/électronique) en y accueillant d'abord des apprentis.	Identifier, en liaison avec les directions sectorielles concernées, les facteurs qui limitent tant l'accueil de jeunes en apprentissage dans les métiers techniques « en tension d'effectifs » que le recrutement pérenne d'anciens apprentis dans ces mêmes métiers et, sur la base de cette analyse, faciliter l'embauche de ces derniers.
		N'utiliser l'apprentissage comme outil de pré-recrutement que de manière marginale en raison d'un mauvais ciblage des offres d'apprentissage.	Cibler par priorité les offres d'apprentissage sur les besoins à court ou moyen terme en personnels « permanents » des services d'accueil pour développer l'apprentissage comme outil de pré-recrutement.
		N'utiliser l'apprentissage comme outil de pré-recrutement que de manière marginale en raison d'un accompagnement insuffisant des apprentis lors de leur sortie d'apprentissage.	Renforcer l'accompagnement des apprentis lors de leur sortie d'apprentissage en utilisant divers leviers (embauches temporaires sur contrat, information répétée et fortement incitative sur les perspectives de carrière dans la fonction publique parisienne et sur les modalités d'accès à celle-ci), afin d'accroître et de diversifier le nombre de pré-recrutements réalisés grâce à l'apprentissage.
Opérationnel	Faiblesse organisationnelle	Compromettre la qualité de la relation entre l'apprenti et le maître d'apprentissage en ne sollicitant pas systématiquement l'avis de ce dernier sur le dossier du candidat susceptible de lui être affecté.	Solliciter systématiquement l'avis du maître d'apprentissage sur le dossier de candidature de l'apprenti susceptible de lui être affecté.
		Fixer à une date tardive la visite médicale de l'apprenti dans les cas où elle doit précéder sa prise de poste (apprenti mineur ou apprenti affecté auprès de jeunes enfants) et décaler ainsi le versement de son premier salaire.	Prioriser dès 2018 la visite médicale d'embauche des apprentis pour lesquels cette visite doit intervenir avant leur prise de poste (apprentis mineurs et apprentis affectés auprès de jeunes enfants notamment) afin de prévenir l'apparition de difficultés financières qui pénalisent les intéressés.

Univers	Catégorie	Intitulé du risque	Recommandation
Ressources humaines	Compétences	Priver la Ville de l'apport de jeunes formés aux savoir-faire les plus exigeants des métiers du bâtiment, de l'aménagement-finition et de la métallurgie-industrie du fait d'une mise en oeuvre limitée du partenariat Ville-CFA des Compagnons du devoir et du tour de France.	Repérer précisément l'ensemble des métiers d'excellence de la Ville auxquels des apprentis inscrits au CFA des «Compagnons du devoir et du tour de France» pourraient être formés afin de donner plus d'ampleur au partenariat établi depuis 2016 entre la Ville et ce CFA.
		Reconduction de formations de qualité médiocre en raison de l'indisponibilité pour la Ville d'indicateurs de résultat et donc de bilans qualitatifs concernant les formations dispensées à ses apprentis par les différents CFA.	Organiser entre les CFA, les services de la Région d'Ile-de-France et le Bureau du recrutement (DRH) des échanges de données concernant les indicateurs de performance définis dans la convention quinquennale qui lie ces organismes de formation à la collectivité régionale et utiliser ces données pour évaluer de manière objective, par diplôme préparé et par CFA, les différentes formations auxquelles participent les apprentis de la Ville.
	Management	Manque de prise en compte de la mission spécifique des maîtres d'apprentissage dans le cadre de leur évaluation annuelle.	Intégrer explicitement dans le champ de l'évaluation annuelle du maître d'apprentissage établie par sa hiérarchie la mise en oeuvre de ses missions « tutorales » et, dans ce cadre, faire notamment état des compétences et de l'expérience acquises auprès de celui-ci par l'apprenti telles qu'elles peuvent être appréciées à partir des mentions figurant dans le livret d'apprentissage.
	Allocation de moyens humains	Limitation des capacités de mobilisation de maîtres d'apprentissage et donc de l'effectif potentiel d'apprentis accueillis en raison du principe de l'affectation d'un seul apprenti auprès de chaque maître d'apprentissage encadrant d'équipe.	Développer la pratique de l'encadrement de deux apprentis par un agent « de terrain » en qualité de maître d'apprentissage, permettant à ce dernier de partager sa charge de travail habituelle avec les intéressés, en vue d'accroître à terme l'effectif des agents susceptibles d'exercer les fonctions de maître d'apprentissage.
	Formation	Ne pas assurer un niveau homogène de formation des maîtres d'apprentissage.	Assurer un niveau homogène de formation de l'ensemble des maîtres d'apprentissage de la Ville en leur offrant la possibilité de bénéficier d'une formation spécifique complète (formation initiale et perfectionnement).
Absence de « réseau » formalisé propre aux maîtres d'apprentissage qui leur permette de discuter de leurs pratiques professionnelles.		Créer un espace collaboratif sur l'intranet de la Ville pour favoriser les échanges de « bonnes pratiques » entre maîtres d'apprentissage dans le cadre d'un réseau qui leur soit propre.	
Système d'information	Insuffisance du système d'information	Compromettre le rôle d'appui des CFA aux candidats-apprentis en les privant de l'accès au dispositif d'échanges dématérialisés entre ceux-ci et la Ville et donc d'informations sur les étapes de l'instruction du dossier des intéressés.	Intégrer les CFA dans la procédure dématérialisée de suivi de l'instruction des demandes d'apprentissage présentées à la Ville en leur adressant des messages d'information à chaque étape de cette procédure.
Financier	Dérive budgétaire	Pénaliser la Ville en tant que financeur des dépenses de formation de ses apprentis, du fait de l'absence de mise en concurrence des CFA pour une même formation.	Réaliser une étude juridique approfondie visant à déterminer quelles règles de la commande publique sont applicables au choix des CFA chargés des enseignements à dispenser aux apprentis de la Ville et à définir les procédures appropriées à cette mise en concurrence.

Source : IG

4.2. Le plan d'action

Structuré par objectifs, ce plan définit les actions à engager, précise pour chacune d'elles la direction de la Ville responsable de sa mise en œuvre et le cas échéant les autres directions ou les acteurs extérieurs qui devraient y être associés ; il propose aussi un calendrier pour cette mise en œuvre. Enfin, est rappelé le numéro de la recommandation du rapport à laquelle correspond chaque action.

Tableau 10 : Plan d'action

Objectifs	Actions	Responsable(s)	Coproducteur(s)	Calendrier	N° des recommandations
Améliorer l'organisation des processus internes à la Ville	Prendre l'avis du maître d'apprentissage sur le dossier du candidat-apprenti	Directions d'accueil	DRH	1 ^{er} semestre 2018	2
	Prioriser la visite médicale des apprentis pour qui celle-ci doit précéder la prise de poste	DRH	-	1 ^{er} semestre 2018	3
Structurer les relations entre les CFA et la Ville	Réaliser une étude juridique sur les règles de la commande publique applicables au choix des CFA et leur mise en concurrence	DRH	DAJ	1 ^{er} semestre 2018	5
	Repérer les métiers d'excellence auxquels des apprentis du CFA «Compagnons du devoir et du tour de France» pourraient être formés	DRH	Directions d'accueil concernées	1 ^{er} semestre 2018	4
	Intégrer les CFA dans le suivi dématérialisé de l'instruction des demandes d'apprentissage	DRH	-	2 nd semestre 2018	1
	Évaluer à partir des indicateurs de performance de la convention Région/CFA les formations dispensées aux apprentis, par diplôme et par CFA	DRH	- Région d'Ile-de-France - CFA	2 nd semestre 2018	6
Accroître l'effectif potentiel de maîtres d'apprentissage	Développer la pratique de l'encadrement de deux apprentis par un agent « de terrain » en qualité de maître d'apprentissage	DRH	Directions d'accueil	2 nd semestre 2018	10

Objectifs	Actions	Responsable(s)	Coproducteur(s)	Calendrier	N° des recommandations
Renforcer la formation des maîtres d'apprentissage	Assurer aux maîtres d'apprentissage un niveau homogène de formation	DRH	-	2 nd semestre 2018	7
	Créer pour les maîtres d'apprentissage un espace collaboratif favorisant les échanges de « bonnes pratiques »	DRH	DSTI	2 nd semestre 2018	8
Prendre en compte l'apprentissage dans le management des services	Intégrer dans l'évaluation annuelle du maître d'apprentissage la mise en œuvre de ses missions « tutorales »	DRH	Directions d'accueil	2 nd semestre 2018	9
Suivre le parcours professionnel des jeunes après leur sortie d'apprentissage	Mettre en place un recueil d'informations sur l'insertion des anciens apprentis sur le marché du travail	DRH	-	2 nd semestre 2018	11
Favoriser l'accès des anciens apprentis à un emploi permanent de la Ville	Identifier les facteurs limitant l'accueil de jeunes en apprentissage comme ensuite leur recrutement sur emploi permanent dans les métiers techniques « en tension » et prendre les mesures correctives nécessaires	DRH	Directions d'accueil concernées	2 nd semestre 2018	12
	Cibler par priorité les offres d'apprentissage sur les besoins de recrutement de personnels « permanents » des services d'accueil	DRH	Directions d'accueil	2 nd semestre 2018	13
	Accompagner les apprentis lors de leur sortie d'apprentissage par des mesures comme l'embauche temporaire sur contrat et(ou) une information sur les carrières à la Ville et l'accès à celles-ci	DRH	Directions d'accueil	2 nd semestre 2018	14

Source : IG

LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation 1 :** Intégrer les CFA dans la procédure dématérialisée de suivi de l'instruction des demandes d'apprentissage présentées à la Ville en leur adressant des informations aux étapes utiles de cette procédure. 29
- Recommandation 2 :** Solliciter systématiquement l'avis du maître d'apprentissage sur le dossier de candidature de l'apprenti susceptible de lui être affecté. 30
- Recommandation 3 :** Prioriser dès 2018 la visite médicale d'embauche des apprentis pour lesquels cette visite doit intervenir avant leur prise de poste (apprentis mineurs et apprentis affectés auprès de jeunes enfants notamment) afin de prévenir l'apparition de difficultés financières qui pénalisent les intéressés. 31
- Recommandation 4 :** Repérer précisément l'ensemble des métiers d'excellence de la Ville auxquels des apprentis inscrits au CFA des « Compagnons du devoir et du tour de France » pourraient être formés afin de donner plus d'ampleur au partenariat établi depuis 2016 entre la Ville et ce CFA. 41
- Recommandation 5 :** Réaliser dès 2018 une étude juridique approfondie visant à déterminer quelles règles de la commande publique sont applicables au choix des CFA chargés des enseignements à dispenser aux apprentis de la Ville et à définir les procédures appropriées à cette mise en concurrence. 42
- Recommandation 6 :** Organiser entre les CFA, les services de la Région d'Ile-de-France et le Bureau du recrutement (DRH) des échanges de données concernant les indicateurs de performance définis dans la convention quinquennale qui lie ces organismes de formation à la collectivité régionale et utiliser ces données pour évaluer de manière objective, par diplôme préparé et par CFA, les différentes formations auxquelles participent les apprentis de la Ville. 44
- Recommandation 7 :** Assurer un niveau homogène de formation de l'ensemble des maîtres d'apprentissage de la Ville en leur offrant la possibilité de bénéficier d'une formation spécifique complète (formation initiale et perfectionnement). 46
- Recommandation 8 :** Créer un espace collaboratif sur l'intranet de la Ville pour favoriser les échanges de « bonnes pratiques » entre maîtres d'apprentissage dans le cadre d'un réseau qui leur soit propre. 47
- Recommandation 9 :** Intégrer explicitement dans le champ de l'évaluation annuelle du maître d'apprentissage établie par sa hiérarchie la mise en œuvre de ses missions « tutorales » et, dans ce cadre, faire notamment état des compétences et de l'expérience acquises auprès de celui-ci par l'apprenti telles qu'elles peuvent être appréciées à partir des mentions figurant dans le livret d'apprentissage. 47
- Recommandation 10 :** Développer la pratique de l'encadrement de deux apprentis par un agent « de terrain » en qualité de maître d'apprentissage, permettant à ce dernier de partager sa charge de travail habituelle avec les intéressés, en vue d'accroître à terme l'effectif des agents susceptibles d'exercer les fonctions de maître d'apprentissage. 49
- Recommandation 11 :** Mettre en place - à défaut de tout autre dispositif déjà existant, accessible à la DRH et comportant des données précises relatives à l'accès à l'emploi sur le marché du travail des anciens apprentis de la Ville - un recueil systématique d'informations, a priori sous la forme d'une enquête, sur cette dernière étape du parcours d'insertion des jeunes concernés. 51
- Recommandation 12 :** Identifier, en liaison avec les directions sectorielles concernées, les facteurs qui limitent tant l'accueil de jeunes en apprentissage dans les métiers techniques « en tension d'effectifs » que le recrutement pérenne d'anciens apprentis dans ces mêmes métiers et, sur la base de cette analyse, faciliter l'embauche de ces derniers. 56
- Recommandation 13 :** Cibler par priorité les offres d'apprentissage sur les besoins à court ou moyen terme en personnels « permanents » des services d'accueil pour développer l'apprentissage comme outil de pré-recrutement. 59

Recommandation 14 : Renforcer l'accompagnement des apprentis lors de leur sortie d'apprentissage en utilisant divers leviers (embauches temporaires sur contrat, information répétée et fortement incitative sur les perspectives de carrière dans la fonction publique parisienne et sur les modalités d'accès à celle-ci), afin d'accroître et de diversifier le nombre de pré-recrutements réalisés grâce à l'apprentissage. 59

TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS

<i>Figure 1 : Nouveaux contrats d'apprentissage du secteur privé</i>	9
<i>Figure 2 : Nouveaux contrats d'apprentissage du secteur public</i>	10
<i>Figure 3 : Produits de la taxe d'apprentissage et catégories de dépenses finançables</i>	13
<i>Figure 4 : Objectifs de recrutement d'apprentis par direction pour 2017</i>	17
<i>Tableau 1 : Formations organisées par la Ville au profit de ses apprentis (2015 et 2016)</i>	22
<i>Tableau 2 : Gestion de l'apprentissage par le Bureau du recrutement et le Service des ressources de la DRH (coûts moyens budgétaires 2017)</i>	23
<i>Tableau 3 : Gestion partagée des apprentis, des contrats aidés et des stagiaires par le Bureau des rémunérations de la DRH (coûts moyens budgétaires 2017)</i>	23
<i>Tableau 4 : Coûts directs du dispositif d'apprentissage pris en charge par la Ville (2016)</i>	26
<i>Graphique 1 : Variations annuelles des effectifs d'apprentis de la Ville (2016-2017)</i>	28
<i>Figure 5 : Répartition par niveau de qualification visé des apprentis recrutés par la Ville en 2016</i>	32
<i>Figure 6 : Répartition par diplôme (ou catégorie de diplômes) préparé des apprentis recrutés par la Ville en 2016</i>	33
<i>Figure 7 : Secteurs d'activité des apprentis recrutés à la Ville en 2016</i>	34
<i>Figure 8 : Répartition par CFA (ou catégorie de CFA) des apprentis recrutés par la Ville en 2016</i>	36
<i>Tableau 5 : Prix des formations d'apprentis publiés par la préfecture de la région d'Ile-de-France (2017)</i>	38
<i>Tableau 6 : Prix des formations appliqués en 2016 pour le CAP petite enfance et le DEAP par les CFA auxquels recourt la Ville</i>	39
<i>Tableau 7 : Absences des apprentis au cours de l'année 2016</i>	45
<i>Tableau 8 : Recrutements sur emploi permanent d'anciens apprentis de la Ville effectués en 2015 et 2016 après la fin de leur contrat d'apprentissage</i>	52
<i>Tableau 9 : Tableau des risques</i>	60
<i>Tableau 10 : Plan d'action</i>	62

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection générale, le rapport provisoire d'audit de la gestion de l'apprentissage dans les services de la Ville de Paris a été transmis le 21 décembre 2017 pour observations à la direction des ressources humaines.

La réponse de la direction des ressources humaines au rapport provisoire a été adressée par courrier le 29 mars 2018



Bureau du recrutement

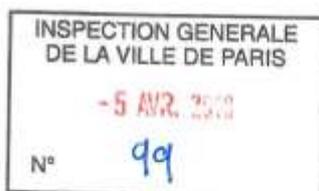
Affaire suivie par :

Paris, le :

29 MARS 2018

NOTE à l'attention de :

Directrice de l'Inspection Générale



Objet : Analyse du rapport provisoire d'audit établi par l'IGVP sur l'apprentissage à la Ville de Paris

P. J. : Tableau des recommandations

Vous avez bien voulu m'adresser le 21 décembre dernier le rapport provisoire établi par l'IGVP sur la gestion de l'apprentissage dans les services de la Ville de Paris.

Comme vous le soulignez dans votre rapport, depuis la reprise du recrutement et de la gestion de l'apprentissage par la DRH, les engagements vis-à-vis de l'exécutif municipal ont été tenus, grâce à une profonde réorganisation de la prise en charge de cette politique publique.

1) Des engagements quantitatifs et par niveau de diplôme.

L'objectif de la municipalité de recruter 500 nouveaux apprentis par an jusqu'à la fin de la mandature a été atteint et même dépassé avec 575 nouveaux contrats signés en 2016/2017, et 644 pour la campagne 2017/2018.

De plus, nous recrutons toujours une majorité d'apprentis préparant des diplômes de catégorie V et IV (58,89%), dans un objectif d'insertion professionnelle.

2) Un accompagnement plus qualitatif et mieux structuré.

Les apprentis et les maîtres d'apprentissage bénéficient depuis 2017 de guides leur rappelant les principaux principes et règles régissant leurs situations respectives.

Pour accompagner la professionnalisation des maîtres d'apprentissage et asseoir leur positionnement de transmission et d'évaluation des acquis de leurs apprentis, une formation leur est désormais proposée pour les aider à assurer de la meilleure façon possible leur rôle, tout en permettant un échange de pratiques entre pairs.

Enfin le nombre des gestionnaires RH de proximité des apprentis a été porté à 5, afin d'assurer à cette population toujours très « en demande » une meilleure prestation de service : gestionnaire dédié, plages de réception...

3) Des partenariats efficaces et constructifs.

De même a-t-on pu créer un partenariat avec certains CFA, soit en participant à leurs instances (représentation de la Ville au CA du CFA Paris Académie Entreprises, le CFA « historique » de la Ville), soit en concluant des conventions avec eux (convention avec les Compagnons du Devoir et du Tour de France).

2, rue de Lobau - 75004 PARIS



Un travail constructif sur les métiers de la Ville, a permis la création de classes d'apprentis pour la Ville (avec le CFA Paris Académie Entreprises, une classe préparant au CAP Assistant en milieu familial et collectif en 2 ans, pour créer un vivier de futurs ATEPE, et une classe préparant au CAP agent de sécurité en 1 an pour un futur recrutement d'ISVP).

Des contacts ont également été établis avec la Région Île de France, le rectorat de Paris, la DIRECCTE d'Île de France et le ministère du Travail, partenaires indispensables de l'apprentissage.

4) L'apprentissage comme filière privilégiée de pré-recrutement

Au-delà du système maintenant bien rodé du recrutement à l'issue de leur contrat des apprentis auxiliaires de puériculture, la DRH a travaillé au recrutement sur des emplois pérennes, par l'établissement, sous l'égide des bureaux de gestion, de contrats passerelles permettant de conserver l'ancien apprenti diplômé avant l'organisation des épreuves de recrutement.

Je partage donc pleinement votre recommandation d'aller au-delà en matière de recrutement, étant signalé que le renforcement du processus du PACTE pour les catégories C devrait permettre de manière facilitée le recrutement, entre autres, des apprentis sortant du dispositif.

Vous voudrez bien trouver ci-joint le tableau qui commente les différentes recommandations du pré-rapport mais aussi le « tableau des risques » et le « plan d'action » qui y figurent.

Bien évidemment, le Bureau du recrutement est à votre disposition pour expliciter si nécessaire les remarques contenues dans ce tableau, dont l'ambition est de permettre une analyse encore plus fine de ce sujet essentiel de la politique municipale.

Directeur des ressources humaines

Rapport IG Apprentissage

Recommandations du pré-rapport	Eléments de réponse du BR	Obs sur tableau des risques et plan d'action	Propositions BR
<p>Recommandation 1 : Intégrer les CFA dans la procédure dématérialisée de suivi de l'instruction des demandes d'apprentissage présentées à la Ville en leur adressant des messages d'information à chaque étape de cette procédure.</p>	<p>Tous les candidats postulant à une offre reçoivent un mail confirmant leur inscription, puis un méi les informant de chaque nouvelle étape (validation par la DRH avec transmission à la direction concernée...)</p> <p>A ce stade et au vu du nombre important de comptes créés (6824), des candidatures exprimées (4451) sur au moins une offre, pour finalement aboutir au recrutement effectif de 648 apprentis, une telle déperdition ne semble pas rendre pertinente la nécessité d'informer le CFA de chaque étape de la candidature, avant tout recrutement effectif.</p>	<p>Plan d'action : Recomm. 1 Rectificatif : Responsable : DRH Coproducteur : /</p>	<p>Pour les CFA à gros volumes, nous envisageons de mettre en place un tableau de suivi partagé des candidatures de leurs apprentis : par ailleurs, les CFA sont déjà associés au processus (en amont, en fournissant l'attestation de préinscription, et en aval, une fois le recrutement effectué, en cas de difficultés pour l'obtention de pièces par exemple).</p> <p>Dans le cadre de la nouvelle version FMCR, il va être mis à l'étude les modalités de communication automatique aux CFA d'un certain nombre de données (coordonnées UGD, nom du MA, adresse du lieu de travail...)</p> <p>- soit par copie du méi envoyé au candidat - soit par méi spécifique au CFA.</p>
<p>Recommandation 2 : Solliciter systématiquement l'avis du MA sur le dossier de candidature de l'apprenti susceptible de lui être affecté</p>	<p>La DRH rappelle ce principe à chaque campagne. Seule la DFPÉ, dans le cadre des affectations DEAF, ne sollicite pas l'avis des MA. L'affectation se fait sur une base purement géographique.</p>	<p>Plan d'action : Recomm. 2 Rectificatif : Responsable : Direction d'accueil Coproducteur : DRH</p>	<p>La DRH informera la DFPÉ de cette recommandation et appellera à toutes les autres directions l'utilité de cet avis préalable.</p>

<p>Recommandation 3 : Prioriser dès 2018 la VM d'embauche des apprentis pour lesquels cette visite doit intervenir avant leur prise de poste (apprentis mineurs et apprentis affectés auprès de jeunes enfants notamment) afin de prévenir l'apparition de difficultés financières qui pénalisent les intéressés.</p>	<p>La DRH priorise déjà les VM par type de diplôme. La visite préalable à la prise de poste, donc en juillet/août, présuppose la disponibilité des médecins et des futurs apprentis.</p>	<p>Une rencontre de la DRH avec la CMIE est programmée (8 mars 2018) afin de bien planifier les créneaux leur volume mensuel, ainsi que le processus de transmission des résultats, en prenant en compte la nécessité d'un nombre plus important de visites en juillet et en août.</p>
<p>Recommandation 4 : Repérer précisément l'ensemble des métiers d'excellence de la Ville auxquels des apprentis inscrits au CFA des « Compagnons du devoir et du tour de France » pourraient être formés afin de donner plus d'ampleur au partenariat établi depuis 2016 entre la Ville et ce CFA.</p>	<p>Le BR rencontre les Compagnons de manière annuelle ; la DCPA est également pleinement investie dans ce partenariat. Néanmoins, ces corps de métiers concernent un volume très faible de candidats : en effet, sur les 29 « métiers d'excellence » proposés par les Compagnons, seuls 9 correspondent à des métiers exercés à la Ville. Par ailleurs, certaines de ces 9 formations semblent n'être assurées qu'en province (Maison des Compagnons hors IDF). En outre, rappel du principe du libre choix des MA en fonction des candidatures (cf reco 2).</p>	

<p>Recommandation 5: Réaliser des 2018 une étude juridique approfondie visant à déterminer quelles règles de la commande publique sont applicables au choix des CFA chargés des enseignements à dispenser aux apprentis de la Ville et à définir les procédures appropriées à cette mise en concurrence.</p>	<p>La DRH souhaite rappeler que l'apprentissage est un processus de recrutement et non de commande publique, que dès lors le critère de choix porte sur la qualité de l'apprenti recruté et non le coût du CFA.</p> <p>Toutefois, la DRH est parfaitement consciente de l'utilité de saisir la DAU de la possibilité et le cas échéant des formes d'une mise en concurrence des CFA, au moins pour les formations à gros volumes (CAP petite enfance, DEAP...). Néanmoins, s'agissant d'un critère de choix reposant notamment sur le coût de la formation dont les disparités à diplôme égal, sont évidentes, il faut toutefois intégrer le fait que le coût résiduel à la charge de l'employeur Ville ne pourra probablement être connu que tardivement par le CFA puisque ce coût résulte de différentes recettes (taxe apprentissage, subventions RIF...) qui ne peuvent elles-mêmes être connues qu'assez tard.</p>		
<p>Recommandation 6: Organiser entre les CFA, les services de la RIF et le BR (DRH) des échanges de données concernant les indicateurs de performance définis dans la convention quinquennale qui lie ces organismes de formation à la collectivité régionale et utiliser ces données pour évaluer de manière objective, par diplôme préparé et par CFA, les différentes formations auxquelles participent les apprentis de la Ville.</p>	<p>La DRH rappelle que la Ville de Paris est employeur et non pas en tutelle du dispositif, confiée à la Région.</p> <p>Si les indicateurs de performance prévus dans la convention type RIF-CFA sont globalement intéressants (taux de réussite aux examens, indicateur de diversification des publics...), d'autres peuvent être à relativiser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soit parce qu'ils peuvent être interprétés de manière variable (taux de rupture des contrats : gage de qualité de la formation ou tolérance vis-à-vis d'un public?); - soit parce qu'ils peuvent ne pas être probants au regard de nos objectifs (taux de remplissage des sections : la formation au CAP d'agent de sécurité créée à la demande de la Ville n'a pas fait le plein alors même que cette dernière espère créer ainsi un vivier pour ses futurs recrutements d'agents de surveillance ou ISVP). <p>- soit enfin parce que l'appréciation de la Région porte sur une zone géographique qui peut être plus large que nos propres références (indicateur financier : coût de fonctionnement intégrant des dépenses immobilières plus importantes à mesure que le CFA est proche de Paris, et donc plus susceptible de nous fournir des apprentis).</p>		<p>Il faut noter que parmi les propositions contenues dans le « Rapport pour le développement de l'apprentissage », établi à la demande du Ministère du travail par la Commission présidée par figure (n° 4) celle de rendre accessible sur le portail de l'alternance un nombre restreint d'indicateurs sur la qualité et les performances de chaque CFA.</p>

<p>Recommandation 7 : Assurer un niveau homogène de formation de l'ensemble des MA de la Ville en leur offrant la possibilité de bénéficier d'une formation spécifique complète (formation initiale et perfectionnement)</p>	<p>Depuis la rentrée 2017, la DRH (BR + BF) a mis en place, avec un prestataire extérieur, une formation destinée aux MA.</p> <p>237 MA ont ainsi été formés de 09 à 12/2017 (97 % très satisfaits de cette formation). Cette formation doit être poursuivie, après passation d'un marché début 2018.</p> <p>Par ailleurs, la DRH a publié en 2017 un guide du maître d'apprentissage, dont les MA ont été dotés et qui est disponible en ligne.</p>		<p>Le « Rapport pour le développement de l'apprentissage » propose (n° 23) de rendre obligatoire une telle formation.</p> <p>Le BR envisage, dans la limite de ses moyens, d'organiser avec l'aide des SRH des directions affectataires, des rencontres avec les MA pour leur transmettre des informations pratiques sur l'exercice de cette mission.</p>
<p>Recommandation 8 : Créer un espace collaboratif sur l'intranet de la Ville pour favoriser les échanges de « bonnes pratiques » entre MA dans le cadre d'un réseau qui leur soit propre.</p>	<p>Les modalités d'organisation de la formation ont été mises au point dans cette logique d'échanges entre MA d'origines diverses, au lieu de favoriser des formations entre MA d'un même milieu professionnel voire du même métier, de manière à mettre en exergue des valeurs communes à cette activité.</p> <p>Cet objectif d'échanges de bonnes pratiques est essentiel pour infuser la culture de la transmission et susciter des vocations de MA.</p> <p>S'agissant d'un espace collaboratif sur l'intranet, il faut rappeler que 45% des apprentis recrutés lors de la campagne 2017/18 préparent un diplôme de niveau V et que pour l'essentiel, leurs MA exercent un métier qui ne les met pas en contact permanent avec un ordinateur professionnel. On peut d'ailleurs signaler qu'il est fréquent que les méls professionnels adressés par le BR aux MA reviennent avec la mention selon laquelle ils ne peuvent être délivrés, la boîte mail du destinataire étant pleine (jamais vidée, puisque jamais consultée....).</p> <p>On ajoutera que de plus en plus de CFA mettent en place un livret de l'apprenti en ligne, avec des codes d'accès donnés aux MA. On peut penser qu'un MA qui n'ouvre sa boîte méil professionnelle n'utilisera pas plus ce mode de de communication.</p>	<p>Plan d'action / Recommm 8</p> <p>Suppression de la ligne concernant la création d'un espace collaboratif pour les MA.</p>	<p>En revanche, il est tout à fait possible et souhaitable que les directions mettent en place des structures d'échanges métiers et pratiques en présentiel.</p> <p>Le BR sensibilisera les directions à l'intérêt de faire émerger les bonnes pratiques et de créer des lieux de parole et d'échange.</p>

<p>Recommandation 9: Intégrer explicitement dans le champ de l'évaluation annuelle du MA établie par sa hiérarchie la mise en œuvre de ses missions « tutoriales » et, dans ce cadre, faire notamment état des compétences et de l'expérience acquises auprès de celui-ci par l'apprenti telles qu'elles peuvent être appréciées à partir des mentions figurant dans le livret d'apprentissage</p>	<p>Signalée à de nombreuses reprises par le BR, la valorisation de cette mission a été expressément mentionnée lors des conférences à destination des évaluateurs lors de la campagne 2017, ainsi que par une note du SG du 29 juin 2017, concernant cette même campagne d'évaluation.</p> <p>Ceci nécessite une modification tant du formulaire papier (agents de cat. B et pour partie de cat. C), que du formulaire FMCR (agents de cat. A et pour partie de cat. B).</p>		
<p>Recommandation 10: Développer la pratique de l'encadrement de 2 apprentis par un agent de terrain en qualité de MA, permettant à ce dernier de partager sa charge de travail habituelle avec les intéressés, en vue d'accroître à terme l'effectif des agents susceptibles d'exercer les fonctions de MA</p>	<p>La Ville de Paris, depuis le début de l'apprentissage, a eu à cœur de ne pas privilégier le développement de recrutement quantitatif d'apprentis au détriment de la qualité du suivi de ceux-ci par leur MA.</p> <p>De ce fait, elle a des l'origine posé en principe que le MA, nonobstant les possibilités offertes par le Code du travail, ne devait encadrer qu'un seul apprenti. Ce principe a d'ailleurs été réaffirmé par une note de la DRH du 08/12/2017.</p> <p>Il faut rappeler que l'objectif premier de l'apprentissage n'est pas d'alléger la charge de travail du MA mais de donner tous les moyens à l'apprenti d'obtenir son diplôme.</p> <p>C'est d'ailleurs dans cette optique de prise en compte de la charge de travail supplémentaire liée aux fonctions de MA que ce dernier bénéficie d'une NBI, laquelle par ailleurs ne peut être perçue de manière multiple au titre de la même fonction.</p>	<p>Nous proposons la suppression de l'action relative à la recom 10. (Développer la pratique de l'encadrement de 2 apprentis par un agent de terrain en qualité de MA).</p>	

<p>Recommandation 11 : Mettre en place - à défaut de tout autre dispositif déjà existant, accessible à la DRH et comportant des données précises relatives à l'accès à l'emploi sur le marché du travail des anciens apprentis de la Ville - un recueil systématique d'informations, a priori sous la forme d'une enquête, sur cette dernière étape du parcours d'insertion des jeunes concernés.</p>	<p>Contrairement aux contrats aidés, dont l'objectif est de permettre l'insertion ou la réinsertion dans le monde du travail, l'objectif premier de l'apprentissage est l'obtention par l'apprenti d'un diplôme.</p> <p>Même si celui-ci se veut à finalité professionnelle, rien n'empêche l'apprenti, à l'issue de son contrat, de poursuivre une formation diplômante d'un niveau supérieur, en formation scolaire ou en alternance, plutôt que d'intégrer immédiatement le marché du travail.</p> <p>Si une enquête sur le délai d'accès à l'emploi de l'apprenti quittant la Ville peut avoir un intérêt statistique, il ne semble pas, au regard de son caractère déconnecté de l'objectif diplômant du dispositif, et des moyens qu'il nécessiterait de mettre en œuvre, qu'il s'agisse là d'une priorité au détriment des activités essentielles de recrutement et de gestion des apprentis.</p>	<p>Sur ce point, nous souhaiterions la suppression de l'objectif d'insertion du tableau des risques p.57. (Incopié de la DRH de vérifier dans quelle mesure est atteint l'objectif d'insertion sur le marché du travail des jeunes que la Ville a accueillis en apprentissage).</p> <p>Plan d'action / Reco 11 Suppression de la ligne concernant le recueil d'informations sur l'insertion des anciens apprentis</p>	<p>En revanche, la DRH souhaite s'investir dans un suivi fiable du taux de réussite aux diplômes de ses apprentis, élément jusqu'ici non suivi de manière probante.</p>
--	--	---	---

<p>Recommandation 12 : Identifier, en liaison avec les directions sectorielles concernées, les facteurs qui limitent tant l'accueil de jeunes en apprentissage dans les métiers techniques « en tension d'effectifs » que le recrutement pérenne d'anciens apprentis dans ces mêmes métiers et, sur la base de cette analyse, faciliter l'embauche de ces derniers.</p>	<p>Facteurs limitant l'accueil de jeunes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - dans des métiers en tension, les vacances de poste ne peuvent par définition que rendre difficile le recrutement de MA. - concurrence des petites structures (ateliers) publiques ou privées qui permettent un recrutement d'apprentis plus souple et plus rapide. - perspective d'embauche immédiate à la clé dans le secteur privé selon des modalités plus simples (pas de nouvelle période d'essai alors que l'apprenti entrant dans l'administration devra passer un concours et faire un an de stage) <p><u>Embauche pérenne</u> Les modalités spécifiques du recrutement dans l'administration (par concours ou sans concours) impliquent des délais sans commune mesure avec la signature immédiate d'un contrat de travail de droit commun par un employeur privé.</p>	<p>Face à cette problématique, la DRH a réagi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - information systématique des apprentis par courrier sur les concours les concernant, - établissement de contrats relais pour les bons apprentis, en attendant le passage des épreuves du concours. - dans la mesure du possible, adaptation des calendriers des concours aux sorties de diplômés. <p>- privilégier les recrutements d'apprentis de niveau V, qui est le niveau de recrutement des adjoints techniques principaux.</p> <p>Par ailleurs, la mise en œuvre du PACTE à la Ville semble offrir des possibilités de pérennisation des bons apprentis (niveau V) qui le souhaitent, en passant par un contrat puis une titularisation qui les dispenserait ainsi du concours.</p>
<p>Recommandation 13 : Cibler par priorité les offres d'apprentissage sur les besoins à court terme ou moyen terme en personnels « permanents » des services d'accueil pour développer l'apprentissage comme outil de pré-recrutement.</p>	<p>D'une part, l'accueil d'apprentis préparant des diplômes de niveau I et II ne permet pas de leur proposer un recrutement dans un corps spécifique. D'autre part, il n'y a pas à la Ville de niveau de recrutement correspondant au niveau et au contenu du baccalauréat professionnel.</p> <p>Par ailleurs, il faut rappeler que le plan annuel de recrutement connaît déjà des limites en termes de prévision des embauches alors que plus de 40% des apprentis sont recrutés pour 2 ou 3 ans.</p> <p>C'est en revanche ce qui a été fait depuis longtemps pour le recrutement des auxiliaires de puériculture, seul RSC effectué sous condition de détention de diplôme, ce qui permet le recrutement en souplesse de</p>	<p>La mise en œuvre du PACTE est une perspective très intéressante en terme de fidélisation et de pérennisation des apprentis de niveau V, qui seront encouragés à postuler sur ce dispositif de recrutement plus souple que le concours.</p>

<p>Recommandation 14 : Renforcer l'accompagnement des apprentis lors de leur sortie d'apprentissage en utilisant divers leviers (embauches temporaires sur contrat, information répétée et fortement incitative sur les perspectives de carrière dans la fonction publique parisienne et sur les modalités d'accès à celle-ci), afin d'accroître et de diversifier le nombre de pré-recrutement réalisés grâce à l'apprentissage.</p>	<p>bons apprentis formés à la Ville. Enfin on signalera que le RSC représente à lui seul plus de 1000 agents recrutés par an, dont les 2/3 sur des corps sans condition de diplôme, par définition peu attractifs pour des apprentis diplômés. Cf reco 12.</p>		
--	--	--	--

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Extrait de la convention-type Région d'Ile-de-France-CFA concernant les indicateurs de performance de ces organismes de formation

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.