MAIRIE DE PARIS

STRATÉGIE RH
de la collectivité parisienne

>> Efficacité

>> Protection

>> Innovation

Sommaire

1 UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PLUS EFFICACE 05

1.1 MODERNISER LA FONCTION RH 06
1.1.1 Réorganisation de la DRH 06
1.1.2 Piloter plus activement le réseau RH 07
1.1.3 Professionnaliser la fonction RH 07

1.2 CONFORTER LES ENCADRANTS DANS LEUR RÔLE DE MANAGERS 08
1.2.1 Renforcer la formation et de l'accompagnement des encadrants 08
1.2.2 Développer des outils de reconnaissance financière 08
1.2.3 Une politique disciplinaire réinvestie 09

1.3 MOBILISER LE POTENTIEL RH DE LA COLLECTIVITÉ 10
1.3.1 Prévention de l'absence 10
1.3.2 Prévenir l'inaptitude et développer la reconversion 10
1.3.3 Application des règles en matière de temps de travail 11

1.4 ACCOMPAGNER LES COMPÉTENCES ET LES TALENTS 12
1.4.1 Une gestion plus active de l'encadrement dirigeant 12
1.4.2 Une stratégie de formation ambitieuse 12
1.4.3 Développer l'apprentissage 13

1.5 STABILISATION DES EMPLOIS ET MAÎTRISE DE LA MASSE SALARIALE 14

2 UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PLUS PROTECTRICE 15

2.1 LA JUSTE RECONNAISSANCE DU TRAVAIL DES AGENTS 16
2.1.1 Améliorer les déroulements de carrière 16
2.1.2 Des rémunérations qui continuent à progresser 16
2.1.3 Maintenir un haut niveau de prestations sociales 17
2.1.4 Valoriser les métiers de la Ville et l'action de ses agents 17

2.2 UNE ATTENTION PARTICULIÈRE PORTÉE AUX CONDITIONS DE TRAVAIL 18
2.2.1 Priorité à la prévention des risques professionnels 18
2.2.2 Améliorer les procédures médico-administratives 19
2.2.3 Mise en place d'une cellule d'écoute 19
2.2.4 Développer le télétravail 19
2.2.5 Déconnexion, mode d'emploi 20

2.3 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ 20
2.3.1 Action en faveur des agents en situation de handicap 20
2.3.2 Vers une labellisation Alliance : « diversité » et « égalité professionnelle femmes-hommes » 21

2.4 UN DIALOGUE SOCIAL SOUTENU DANS UN CADRE RÉNOVÉ 22
2.4.1 Un cadre rénové 22
2.4.2 Un dialogue social soutenu 22

3 UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PLUS INNOVANTE 23

3.1 MODERNISATION ET ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT 24
3.1.1 Modernisation de la procédure budgétaire et renforcement de la transparence 24
3.1.2 L'accompagnement du volet RH des réorganisations 24

3.2 L'INTÉGRATION DES HR TECH 25

3.3 LE COMPTE AGENT 26

3.4 LA DIFFUSION DES MÉTHODES DE CO-CONCEPTION ET DE MANAGEMENT COLLABORATIF 26

La gestion des ressources humaines constitue un levier essentiel de modernisation de l'administration parisienne, mais aussi un terrain privilégié d'expression des valeurs de l'exécutif municipal, à travers par exemple une attention particulière portée aux conditions de travail des agents ou une exigence d'équité renforcée dans la gestion des carrières.

Un travail important, auquel il convient de rendre hommage, avait déjà été accompli lors des précédentes mandatures : accord-cadre santé sécurité au travail, développement de la mobilité et premières expériences de reconversion (création du Centre mobilité carrières et des emplois tremplin), accompagnement des encadrants (Université des cadres, guide de l'encadrant)...

Depuis 2014, ces actions ont été accélérées, amplifiées et complétées par des impulsions très fortes données à de nombreux chantiers RH, dans l'objectif de rendre la gestion des ressources humaines de la collectivité parisienne à la fois plus efficace (1), plus protectrice (2) et plus innovante (3).

1

UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES *plus efficace*

1.1 MODERNISER LA FONCTION RH

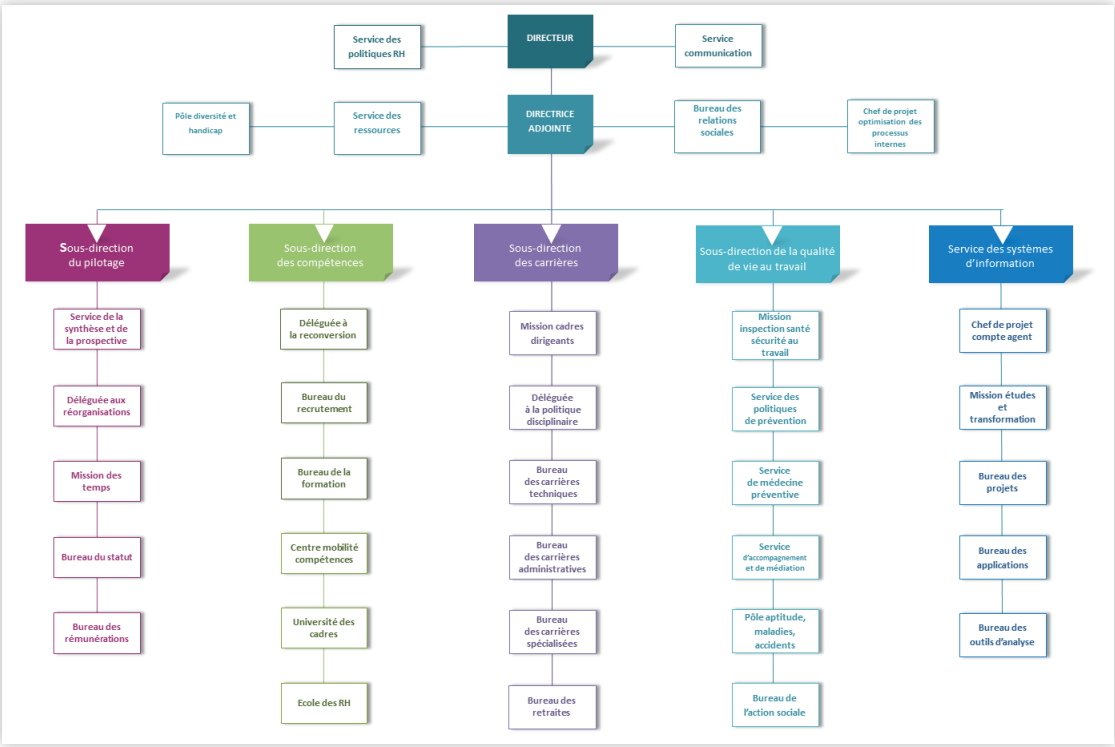
1.1.1 Réorganisation de la DRH

Support de la stratégie RH de notre Ville, la direction des ressources humaines a été profondément réorganisée en 2016, avec deux objectifs :

- **renforcer le portage des grandes priorités de la mandature :** création d'un service des politiques de prévention, d'une délégation à la reconversion, d'une délégation à l'égalité professionnelle femmes-hommes, d'une délégation au handicap…
- **rendre l'organisation de la DRH plus lisible, plus cohérente et plus efficace :** création d'une sous-direction des compétences regroupant au sein d'un ensemble unifié les politiques de recrutement, de formation et de reconversion, avec des synergies fortes entre ses différentes composantes ; création d'un poste de déléguée aux réorganisations, point d'entrée unique pour le suivi du volet RH des grands chantiers de transformation ; réorganisation de la fonction disciplinaire, désormais intégrée au fonctionnement des bureaux de gestion, dans l'objectif d'améliorer la qualité des dossiers et de réduire drastiquement les délais de traitement ; intégration de la mission « analyse, prospective, emplois » au sein de la sous-direction du pilotage ; création d'un service des politiques RH…

Le périmètre de la DRH a par ailleurs évolué, dans une recherche d'efficacité accrue :

- **intégration de la gestion des apprentis et des contrats aidés,** avec des synergies fortes avec les opérations de recrutement et de formation, et des résultats visibles (recrutement de 500 apprentis par an dès 2016, accompagnement renforcé des salariés en contrat aidé et amélioration des trajectoires d'insertion des bénéficiaires) ;
- **transfert à Pôle emploi de l'indemnisation du chômage** à compter de novembre 2017, dans un objectif de simplification des démarches et de réduction des délais. Le délai entre le dépôt du dossier et le paiement des indemnités devrait ainsi passer de 45 jours à 6 jours.



Organigramme des services la DRH

1.1.2 Piloter plus activement le réseau RH

Pour mieux accompagner la mise en œuvre des politiques RH, la DRH a cherché à piloter plus activement le réseau RH (services RH et bureaux de prévention des risques professionnels des directions, gestionnaires RH de proximité, réseaux de référents thématiques…) :

- **création au sein de la DRH d'un service des politiques RH** chargé de l'animation du réseau RH, de la veille technique et réglementaire, de la diffusion des bonnes pratiques ;
- **développement des canaux d'information et d'échange :** brève d'information quotidienne (« Quoi de neuf ? »), conférences téléphoniques hebdomadaires avec les SRH, chats mensuels ouverts à l'ensemble des gestionnaires RH, assemblées générales du réseau RH…

« Quoi de neuf ? », brève d'information quotidienne

« L'hebdo RH », conférences téléphoniques hebdomadaires avec les SRH

Chats mensuels ouverts à l'ensemble des gestionnaires RH

1.1.3 Professionnaliser la fonction RH

Première promotion des diplômés de l'école des RH, le 6 juillet 2017

Parallèlement, **une Ecole des Ressources humaines** a été créée pour accompagner la montée en compétence des professionnels de la fonction RH.

Ouvert en mai 2017, le premier programme de cette école est destiné aux nouveaux gestionnaires RH. Il vise à leur apporter une série de connaissances réglementaires fondamentales, tout en les familiarisant avec les systèmes d'information RH. Fondé sur le principe de l'alternance entre des périodes d'enseignement et des périodes de travail dans les services, ce programme met en œuvre une pédagogie très interactive, intégrant de nombreux exercices pratiques. Les agents inscrits dans le programme bénéficient de l'accompagnement d'un tuteur.

1.2

CONFORTER LES ENCADRANTS DANS LEUR RÔLE DE MANAGERS

1.2.1 Renforcer la formation et de l'accompagnement des encadrants

La Ville de Paris compte plus de 5 000 encadrants, dont une très large majorité d'encadrants de proximité (responsables d'ateliers, de garages, de circonscriptions, d'établissements d'accueil de la petite enfance…), qui jouent un rôle primordial dans le fonctionnement du service public parisien.

Responsables du fonctionnement quotidien de leur équipe, ces encadrants sont fortement impliqués dans la modernisation de l'administration parisienne, qu'ils accompagnent sur le terrain.

Pour mieux accompagner ces acteurs-clés du service public parisien, la DRH a mis en place **un programme de formation spécifiquement destiné aux nouveaux encadrants.** Portant à la fois sur les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être, ce programme obligatoire pour tous les nouveaux encadrants comprend des conférences thématiques (sur la laïcité, le temps de travail, le dialogue social, la gestion de crise…), des ateliers de formation managériale (« Manager, c'est d'abord communiquer » ; « Manager, c'est piloter une équipe » ; « Manager, c'est connaître et reconnaître chaque agent ») et des ateliers santé sécurité au travail.

Depuis son lancement en septembre 2016, ce programme a déjà accueilli quatre promotions de nouveaux encadrants, soit 600 cadres environ. **L'objectif est désormais de l'étendre aux encadrants confirmés, dans une version adaptée.**

Promotion « programme nouveaux encadrants »

1.2.2 Développer des outils de reconnaissance financière

Les primes constituent un des principaux outils dont disposent les encadrants pour reconnaître l'engagement professionnel de leurs agents. Chaque année, leur taux d'évolution est modulé en fonction de la manière de servir de chacun, sur la base des propositions de l'encadrement.

En 2016, **une enveloppe de primes exceptionnelles** (non récurrentes) d'un montant de 550 000 € a été mise à disposition des directions pour valoriser l'investissement exceptionnel de certains agents, qu'il soit lié à un projet ou à d'autres circonstances ayant eu pour conséquence une charge de travail particulièrement importante (gestion de crise, conduite de projet, intérim…). Largement salué par les encadrants, ce dispositif sera reconduit en 2017.

1.2.3 Une politique disciplinaire réinvestie

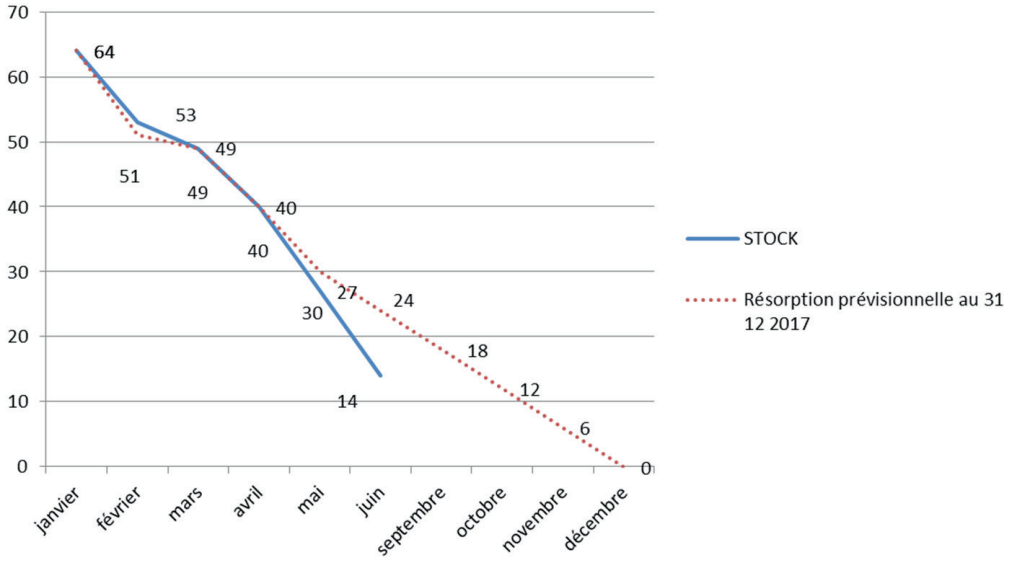
Lorsqu'un agent commet une faute, sa hiérarchie doit apporter une réponse rapide et adaptée.

Le fonctionnement des procédures disciplinaires a longtemps été insatisfaisant : manque de formation des cadres, manque de référentiel, délais de traitement.

Une série d'actions ont été mises en place pour remédier à cette situation :

- Dans le cadre de la réorganisation de la DRH (cf. supra, 1.1.1), le fonctionnement des procédures disciplinaires a été intégré aux bureaux de gestion, la responsabilité du contrôle-qualité, du pilotage des délais et de l'animation méthodologique étant confiée à **une déléguée à la politique disciplinaire ;**
- **Un guide des procédures disciplinaires** a été élaboré et diffusé à l'ensemble des acteurs, de manière à partager des standards communs, à diffuser les bonnes pratiques et à sécuriser les procédures. Un module dédié à ce sujet a été intégré au programme « Nouveaux encadrants » (cf. supra, 1.2.1) ;
- **La DRH s'est engagée sur la résorption du nombre de situations en attente de traitement et la réduction des délais,** avec deux indicateurs : objectif zéro stock au 31/12/2017, réduction des délais de traitement à 6 mois. Ces deux engagements sont d'ores et déjà tenus.

Résorption prévisionnelle des dossiers disciplinaires en stock



1.3

MOBILISER LE POTENTIEL RH DE LA COLLECTIVITÉ

1.3.1 Prévention de l'absence

Phénomène complexe et multidimensionnel, l'absence au travail constitue un sujet de préoccupation pour l'ensemble des collectivités locales. Il n'existe pas de définition officielle du taux d'absence dans les collectivités publiques, ce qui rend difficile toute comparaison. La Ville de Paris retient jusqu'à présent dans ses calculs une interprétation très extensive des motifs de l'absence, incluant notamment les congés maternité, les congés formation ou les congés bonifiés. Avec cette lecture extensive la Ville a un taux d'absence de 11,66 % en 2016 et se situe dans la moyenne des collectivités locales auditionnées par les Chambres régionales des comptes en 2015 qui fait état d'un taux d'absence de 11,5 %.

La mise en place en 2017 d'une **méthodologie unifiée** par l'Association des DRH des grandes collectivités locales permet désormais de procéder à des comparaisons fiables. Selon ce baromètre annuel le taux d'absence pour raisons de santé est estimé à 8 % environ. A Paris, ce chiffre s'établissait à 7,36 % en 2016.

Il est désormais largement admis que la prévention de l'absence passe avant tout par **des actions structurelles sur les causes du phénomène,** bien davantage que par des dispositifs de nature coercitive – même si des abus existent et doivent évidemment être sanctionnés. De nombreux chantiers engagés par la DRH s'inscrivent dans cette perspective :

- **réduction de la pénibilité** des métiers et développement de la reconversion (cf. infra, 1.3.2) ;
- **réduction de la fatigue liée aux transports** (rapprochement domicile-travail permis par le renforcement des attributions de logements sociaux aux agents de la Ville, développement du télétravail, expérimentation de nouvelles amplitudes horaires permettant aux agents d'éviter les horaires de pointe) ;
- **accompagnement renforcé des encadrants** (cf. supra, 1.2.1), avec un accent sur le management bienveillant et la santé au travail, et un module dédié à l'absence ;
- mise en place d'un dispositif de détection et de prise en charge des situations de souffrance au travail, avec la **création d'une cellule d'écoute** (cf. infra, 2.2.3).

Parallèlement, les cas d'absentéisme injustifié ont été sanctionnés.

1.3.2 Prévenir l'inaptitude et développer la reconversion

Comme dans toutes les collectivités locales, **les métiers de la collectivité parisienne exposent une partie des agents à des risques d'usure physique,** se traduisant notamment par des troubles musculo-squelettiques. Au fil de leur carrière, certains agents développent ainsi des pathologies nécessitant des restrictions médicales à l'exercice de leurs fonctions : exemptions de port de charge, de station debout, de marche... La multiplication et l'aggravation de ces restrictions peut résulter en une inaptitude totale aux fonctions.

Sur les bases des données disponibles, il est possible d'évaluer à 500 environ le nombre d'agents totalement inaptes à leurs fonctions, et à 7 000 le nombre d'agents porteurs d'aménagements de poste.

Ces situations posent plusieurs difficultés :

- elles ne sont pas satisfaisantes pour les agents concernés, qui ne sont pas en mesure de remplir pleinement leurs missions, et peinent à concilier épanouissement professionnel et préservation de leur santé ;
- elles suscitent des reports de charge entre collègues, avec à la clé des surcharges d'activité et des répercussions sur la santé de ces derniers ;
- elles posent un problème d'efficacité globale du service public parisien, dont une partie non négligeable de l'effectif n'est pas en mesure d'accomplir pleinement ses missions, ce qui se traduit à la

fois par des sureffectifs localisés (certains postes de travail étant doublés) et par des impacts sur la qualité du service rendu.

Pour ces raisons, **la collectivité parisienne a fait de la prévention de l'inaptitude et du développement des reconversions pour raisons de santé une priorité très forte de sa stratégie RH.**

Sur le terrain de la prévention, les actions suivantes ont été engagées :

- **un plan de prévention de l'inaptitude** a été présenté en CHSCT central de juin 2017. Doté de 15 M€ sur 3 ans, ce plan prévoit notamment des investissements dans les équipements et les matériels de prévention, y compris les plus innovants (exosquelettes, robots, drones…). Il poursuit des objectifs ambitieux : **réduction de 30 % des nouvelles restrictions médicales liées à des TMS à horizon 2020 ; réduction de 30 % des accidents du travail liés à des postures ou à des manutentions à horizon 2020 ;**
- **l'appel à projets inventeur de Ville « Stop aux TMS »** a été lancé auprès des agents pour faire émerger des idées susceptibles de contribuer à réduire la pénibilité des tâches. Cet atelier de co-construction a permis de susciter de nombreux projets qui seront soit directement généralisés, soit prototypés avec l'appui des services de la Ville : cric de défichage des bancs, pelle ergonomique allégée, table de déchargement des tonne à eau, systèmes de vidage assisté des poubelles, systèmes de vidage assisté des machines à laver, genouillères intégrées aux tenues de travail, pinces ergonomiques pour le nettoiement…

Un plan d'action très ambitieux a également été engagé pour **favoriser les reconversions pour raisons de santé,** dans l'objectif de permettre **500 reconversions pour raisons de santé d'ici 2020,** autour de quatre axes de travail :

- **sensibiliser les agents au thème de la deuxième carrière dès l'entrée à la Ville,** et les inciter à s'engager dans une reconversion dès les premières alertes médicales, en communiquant largement (Forum de la deuxième carrière en juin 2017) ;
- **donner la priorité aux agents en reconversion pour raison de santé dans les recrutements,** avec notamment la mise en œuvre d'une mesure très forte au 1er janvier 2017, consistant à instaurer des **quotas** d'agents en reconversion pour l'accès à certains corps ;
- **élargir les débouchés offerts aux agents en reconversion,** au-delà de la filière administrative : développement de nouvelles passerelles entre corps, création de « nouveaux métiers » (contrôleur des installations thermiques, assistant de communication de proximité, équipes de numérisation…), **réinternalisation** de missions, création d'une **« Agence de soutien »** composée d'agents en reconversion à disposition des directions pour des missions ponctuelles…
- **lever les freins à la mobilité,** avec par exemple la création d'une « garantie reconversion » permettant le maintien de 100 % de la rémunération des agents en reconversion pour raisons de santé, même lorsqu'ils rejoignent un corps dont le régime indemnitaire est moins favorable que celui de leur corps d'origine.

Ces actions ont d'ores et déjà commencé à porter leurs fruits : **le nombre de reconversions pour raisons de santé aura été multiplié par plus de 3 entre 2016 et 2017, passant de 70 à plus de 200. A partir d'octobre 2017, nous pourrons nous appuyer sur un prestataire qui proposera un accompagnement individualisé à 500 agents (incluant notamment des actions de formation) ce qui, en démultipliant nos capacités de traitement, nous permettra d'accélérer encore davantage.**

1.3.3 Application des règles en matière de temps de travail

Le temps de travail des agents territoriaux fait l'objet d'un certain nombre de réflexions au niveau national. En avril 2017, sur la base du rapport sur le temps de travail dans la fonction publique établi par M. Philippe Laurent, une circulaire ministérielle est venue rappeler les règles applicables en la matière dans les trois versants de la fonction publique.

S'inscrivant dans le cadre de cette circulaire, **la Ville de Paris applique pleinement le protocole d'aménagement et de réduction du temps de travail négocié en 2001.** Elle veille à sa juste application au sein de la Ville et à l'homogénéité des pratiques entre les agents, notamment en poursuivant le déploiement de Chronogestor.

1.4

ACCOMPAGNER LES COMPÉTENCES ET LES TALENTS

1.4.1 Une gestion plus active de l'encadrement dirigeant

Dimension-clé de la gestion des ressources humaines, la gestion des talents fait l'objet d'une particulière attention de la part des grandes entreprises, qui ont au cours des dernières années développé des dispositifs spécifiques (« talent managers », programmes hauts potentiels, etc). Les grands employeurs publics ne sont pas en reste, l'Etat ayant lui-même progressivement mis en place un dispositif dédié aux cadres dirigeants depuis 2010 (création d'une mission cadres dirigeants, constitution de viviers, mise en place de programmes de formation et d'accompagnement, professionnalisation des recrutements à travers la mise en place de comités d'audition…).

La Ville de Paris s'est également inscrite dans cette dynamique depuis 2008 : création d'une sous-direction de l'encadrement supérieur, revues des cadres régulières, auditoriums des cadres…

La réorganisation de la DRH en 2016 a été l'occasion de créer une mission cadres dirigeants, dédiée à la gestion des cadres de catégorie A+ ou assimilés :

- **Suivi personnalisé** des agents de catégorie A+, auxquels est désormais proposé un rendez-vous annuel ; et un **accompagnement à la mobilité** interne et externe ;
- Constitution de **viviers** de futurs cadres dirigeants, et alimentation d'une **CVthèque** ;
- Préparation et animation des **revues des cadres** mensuelles au Secrétariat général ;
- Organisation régulière d'**évènements** spécifiquement destinés aux cadres dirigeants (petits-déjeuners de travail avec le Secrétariat général et les directeurs, « cafés mobilité » avec des recruteurs externes, rencontres annuelles par corps…).

1.4.2 Une stratégie de formation ambitieuse

La Ville de Paris investit massivement dans la formation de ses agents : en 2016, elle a ainsi consacré près de 80 millions d'euros au développement des compétences, permettant à plus de 36 000 agents de bénéficier de 164 300 jours de formation.

Dans le prolongement de l'accord-cadre de formation 2010-2015, **les orientations stratégiques de formation 2015-2019** se construisent autour de 5 axes :

- **le développement des compétences des agents** (avec en 2016 la création de modules sur la relation numérique à l'usager, la participation citoyenne …)
- l'intégration et l'expression du potentiel de chacun, à travers **la préparation aux concours et examens professionnels,** vecteurs de promotion sociale et de mobilité interne (avec en 2016 la mise en place d'une formation destinée aux jurys, dans le cadre de la stratégie de professionnalisation des concours et examens, ou encore le développement de la formation des salariés en contrats aidés) ;
- **l'accompagnement de la mobilité des agents** (avec en 2016 une rénovation de la formation offerte aux agents en reconversion dans le cadre des dispositifs tremplin) ;
- **le soutien aux encadrants dans l'accomplissement de leur mission** (formations à la laïcité, programme « nouveaux encadrants » - cf. supra, 1.2.1) ;
- **l'expérimentation de nouvelles voies pour mieux former,** à la fois par l'expérimentation de solutions techniques innovantes (cf. infra, 3.2) et par la création de nouveaux programmes comme par exemple l'Ecole des RH (cf. supra, 1.1.3).

Une attention particulière est notamment portée aux dispositifs de formation qui permettent aux personnels d'améliorer leur déroulement de carrière. Pour cela, les délais d'obtention des cours de perfectionnement ont été optimisés, des règles d'accès ont été mises en place pour faire accéder le plus grand nombre d'agents aux préparations à concours et examens professionnels, et les dispositifs de scolarité ont été consolidés afin de maximiser les chances des élèves de réussir le concours sur titre.

1.4.3 Développer l'apprentissage

La Ville de Paris s'est donné l'objectif de porter le nombre de recrutements d'apprentis à 500 par an, ce qui fait de la collectivité parisienne l'un des plus importants employeurs publics d'apprentis. Cette action sert trois objectifs :

- **L'insertion professionnelle des jeunes,** avec une priorité forte sur les diplômes de niveau baccalauréat professionnel, BEP et CAP, qui représentent les deux tiers des embauches ;
- **La transmission des savoirs,** qui s'opère dans le cadre de la relation privilégiée qui se noue entre l'apprenti et son maître d'apprentissage, dans la grande tradition du compagnonnage ;
- **La création de viviers très qualitatifs pour nos recrutements,** notamment dans les filières en tension : l'expérience de l'apprentissage à la Ville suscite rencontres et vocations, conduisant de nombreux apprentis à se porter candidats aux concours organisés par la municipalité.

La cible des 500 recrutements a été atteinte en 2016. Les secteurs qui recrutent le plus d'apprentis sont la petite enfance (47 % des apprentis), l'horticulture et l'arboriculture (16 %), la communication (8,5 %), l'informatique (6,5 %) et le social (6,5 %).

Exposition « L'apprentissage, ça se partage » (été 2017)

1.5

STABILISATION DES EMPLOIS ET MAÎTRISE DE LA MASSE SALARIALE

L'évolution du schéma d'emploi depuis le début de la mandature conforte la priorité donnée au développement du service public dans les secteurs prioritaires que sont la petite enfance, le périscolaire, la propreté et la sécurité. La Ville conduit ces priorités tout en maintenant une quasi **stabilité de l'emploi avec une progression des effectifs réels de 1,1 %** (+ 510 ETP). Sur la même période, **la masse salariale a été maîtrisée, avec une progression moyenne annuelle de +1,5 %,** dont une large part liée à des facteurs exogènes (augmentation des cotisations patronales, hausse du point d'indice, réformes catégorielles décidées au niveau national...).

Cette progression modérée est le résultat de la modernisation du pilotage (cf. infra 3 .1.1) visant à maîtriser les dépenses, tout en finançant les recrutements nécessaires à l'ouverture des nouveaux équipements et au renforcement des secteurs prioritaires.

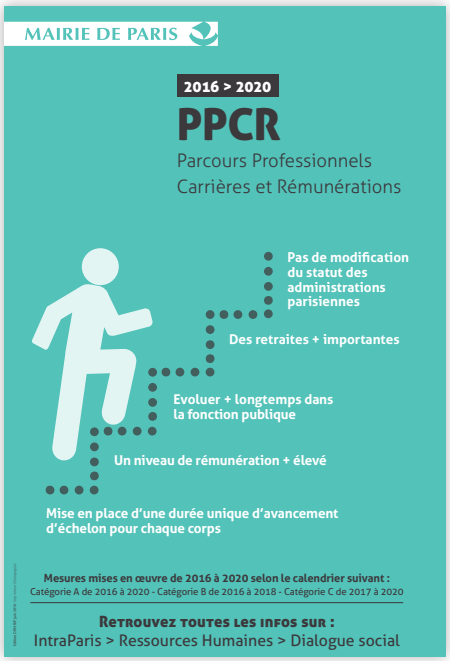
2

UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES *plus protectrice*

2.1

LA JUSTE RECONNAISSANCE DU TRAVAIL DES AGENTS

2.1.1 Améliorer les déroulements de carrière



Offrir à chaque agent la possibilité de progresser dans sa carrière est l'un des arguments les plus forts de la « promesse employeur » de la Ville de Paris. Plusieurs actions importantes ont été engagées pour améliorer les déroulements de carrière :

- **En augmentant le nombre de promotions de grade :** fin 2015, le Conseil de Paris a voté une amélioration des ratios promus-promouvables (RPP) qui devraient permettre à 12 340 agents de bénéficier d'une promotion de grade sur la période 2016-2018, en progression de près de 15 % par rapport à la période précédente, avec une attention particulière aux corps féminisés et aux agents de catégories B et C ;
- **En renforçant la transparence des promotions,** à travers la mise en place de **chartes de gestion négociées** et soumises à l'approbation des instances paritaires, fixant notamment des critères de promotion clairs et transparents ;
- **En transposant le protocole « Parcours Professionnels, Carrières et Rémunérations (PPCR) »** qui s'est traduit, notamment pour les agents de catégorie C, par une amélioration des déroulements de carrière (suppression d'un grade) et par une amélioration des grilles indiciaires ;
- **En persévérant dans l'effort de déprécarisation,** en poursuivant en 2017 et 2018 le programme pluriannuel d'accès à l'emploi titulaire qui prévoit la titularisation de 248 agents.

2.1.2 Des rémunérations qui continuent à progresser

Les décisions gouvernementales ont conduit à revaloriser fortement la part indiciaire des rémunérations des fonctionnaires, à travers notamment des revalorisations du point fonction publique et des revalorisations de grilles décidées dans le cadre du protocole PPCR. La mise en œuvre de ces décisions exige un effort financier important de la part de la collectivité parisienne.

La collectivité parisienne a également souhaité permettre la progression de la part indemnitaire des rémunérations, qui permet notamment de récompenser l'engagement professionnel des agents:

- à travers des revalorisations annuelles (en 2017, + 3 % en moyenne pour les agents de catégories B et C, +2,5 % en moyenne pour les agents de catégorie A) ;
- à travers des revalorisations catégorielles, dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel (RIFSEEP), qui a pour but de rationaliser et simplifier la rémunération des fonctionnaires d'ici 2019. La Ville a fait le choix d'expérimenter ce nouveau régime dès 2017, en en faisant bénéficier en priorité les filières culturelle et sociale, qui souffraient objectivement d'un décalage de rémunération par rapport aux autres corps.

2.1.3 Maintenir un haut niveau de prestations sociales

En juin 2015, le Conseil de Paris a adopté **une nouvelle convention entre la collectivité parisienne et l'AGOSPAP** en matière de gestion de l'action sociale, culturelle, sportive et de loisirs, **suite à une consultation des agents.** Cette convention fixe à l'AGOSPAP des objectifs pour favoriser l'accès des agents à faibles revenus à ses offres. En 2016, 40 % des ayant droits ont bénéficié d'au moins une offre de l'AGOSPAP, dont 62 % d'agents de catégorie C pour l'offre de loisirs. La demande a notablement augmenté pour les secteurs prestations sociales (+8,5 % de bénéficiaires) et séjours vacances (+3,6 %).

La DRH engage pour 2018 une réforme visant à recentrer encore l'offre de prestation sociale sur les agents de catégorie C et sur une réflexion pour la mise en place d'une allocation prévoyance.

La restauration collective s'est inscrite dans une démarche de diversification et d'adaptation de son offre. La part des aliments issus de l'agriculture biologique a augmenté pour atteindre 15 % en 2016 et un plat végétarien est proposé tous les jours dans l'ensemble des restaurants administratifs. L'enrichissement des offres des « Croq'Pouce » a été suivie par une hausse de leur fréquentation (+22,7 % entre 2014 et 2016).

Enfin, depuis 2015, la Ville a souhaité **faciliter l'accès de ses agents au logement social.** C'est désormais 1 logement sur 4 et non plus 1 logement sur 6 qui est proposé à la désignation d'un agent de la municipalité sur le contingent de la Maire. **Une grille de cotation dédiée aux agents** de la collectivité a été élaborée, fondée sur la grille de cotation classique, mais permettant aux agents de bénéficier d'une bonification en points en fonction de leur situation personnelle : éloignement du lieu de travail, horaires décalés, problèmes de santé.

2.1.4 Valoriser les métiers de la Ville et l'action de ses agents

Pour la première fois en 2016, la Ville a souhaité consacrer aux agents de la Ville une campagne de communication externe. Sous le slogan **« Paris leur dit merci »**, cette campagne a pris la forme de six portraits d'agents diffusés sur 880 panneaux. Six métiers de terrain y étaient représentés : aide-soignant, assistante maternelle, auxiliaire de puériculture, éboueur, ingénieur et inspecteur de sécurité. Cette initiative a été rééditée en 2017, avec une campagne qui a mis à l'honneur les métiers d'animateur périscolaire, d'assistante socio-éducative, d'agent technique de la petite enfance, d'égoutier, d'inspecteur de sécurité et d'informaticien.

Parallèlement, un évènement de grande ampleur a été organisé à l'Hôtel de Ville en février 2017 pour valoriser les apprentis et leurs maîtres d'apprentissage (cf. supra, 1.4.3). Une exposition « L'apprentissage, ça se partage » a également été organisée sur les murs du bâtiment du 4, rue Lobau sur le thème mettant en scène des binômes « apprenti / maître d'apprentissage ».

2.2

UNE ATTENTION PARTICULIÈRE PORTÉE AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

2.2.1 Priorité à la prévention des risques professionnels

La protection de la santé et de la sécurité des agents constitue une des principales priorités de la Ville en matière de gestion des ressources humaines. Construit dans le dialogue avec les organisations syndicales dans le cadre des commissions des CHSCT (cf infra 2.4.1), 3 plans sont désormais en place :

- **prévention des inaptitudes,** avec l'adoption d'un plan de prévention principalement axé sur la prévention des TMS (cf. supra, 1.3.2) ;
- **prévention du risque chimique,** avec la mise en œuvre d'un plan d'action pour la ventilation des locaux à pollution spécifique (ateliers de la DPA, piscines notamment) ;
- **prévention des risques psychosociaux,** avec l'adoption d'un plan de prévention dédié.

La Ville s'implique également dans des campagnes de prévention nationales, comme le « Mois sans tabac » pendant lequel ont été mises en place des consultations gratuites de tabacologie, ou la prévention des maladies cardiovasculaires (dépistage gratuit offert à 400 agents en mai 2017).

Exosquelette (aide à la manutention de matériel lourd)

Appel à projet TMS

2.2.2 Améliorer les procédures médico-administratives

La gestion des procédures médico-administratives (aptitudes, accidents et maladies) a été réorganisée, afin de les simplifier et de **réduire les délais de traitement.** Un « Pôle Aptitudes Maladies Accidents » regroupant le service de la médecine statutaire et le bureau des procédures médico-administratives a été créé.

2.2.3 Mise en place d'une cellule d'écoute

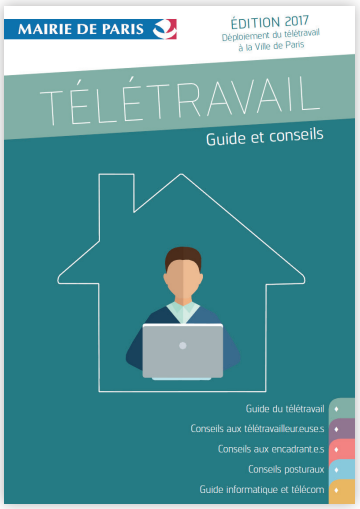
Nouveau service « À votre écoute »

Malgré tous nos efforts de prévention, des situations de travail difficiles existent à la Ville, et doivent pouvoir être prises en charge.

En 2016, la DRH a créé **un nouveau service « À votre écoute »,** numéro d'appel unique et privilégié pour toutes les situations de travail vécues comme difficiles ou générant de la souffrance : harcèlement sexuel ou sexiste, moral, événements traumatisants, discriminations, addictions, etc. Il propose chaque jour, de 9h à 18h, une écoute en toute confidentialité et une orientation vers l'un des professionnels du **Service d'Accompagnement et de Médiation** également créé en 2016 (psychologues, médiateur, référent sur le harcèlement et les discriminations, référent en addictologie, médecin addictologue et conseillers en addictologie, tous tenus au secret professionnel ou médical).

Une procédure d'urgence pour les cas de harcèlement sexuels et sexistes permet au Secrétaire Général, après réunion d'une équipe pluridisciplinaire, de lancer une procédure disciplinaire, saisir le –la procureur-e de la République sur la base de l'article 40 du code de procédure pénale et /ou de mettre en place des mesures de type organisationnelles.

2.2.4 Développer le télétravail



Guide du télétravail

En développant le télétravail, la Ville poursuit plusieurs objectifs :

- Offrir aux agents qui le souhaitent **davantage de flexibilité** dans l'organisation de leur travail et **promouvoir de nouvelles organisations du travail ;**
- **Réduire l'exposition des agents à la fatigue** liée aux transports en Ile-de-France ;
- **Contribuer à la réduction des déplacements en Ile-de-France,** conformément aux objectifs du plan de déplacement des administrations parisiennes.

À l'issue d'une phase d'expérimentation concluante, le Conseil de Paris s'est prononcé en faveur du déploiement du télétravail à compter d'avril 2017 pour atteindre **une cible de 1 500 télétravailleurs à horizon 2019.**

2.2.5 Déconnexion, mode d'emploi

Campagne d'affichage
« Les bons usages de la déconnexion »

Devenus les principaux outils de travail des cadres, emails et appareils connectés abolissent les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle. La régulation de l'usage de ces nouveaux outils est non seulement un enjeu de conciliation vie privée / vie professionnelle ou de qualité de vie au travail, mais bien un enjeu de respect des dispositions fondamentales du code du travail en matière de protection de la santé des travailleurs, qui prévoient notamment 11 heures de repos consécutif par jour.

Bien que n'entrant pas dans le champ d'application de la loi qui s'adresse aux employeurs privés, la Ville de Paris a décidé d'instaurer des règles de bonnes pratiques pour préserver la qualité de vie au travail de ses agents, sans perdre de vue l'exigence de continuité du service public. Avant même l'entrée en vigueur de la loi, **la Ville de Paris s'est dotée d'un « Mode d'emploi de la déconnexion ».**

Pour partager ces principes, **plusieurs actions de sensibilisation ont été mises en œuvre,** un module sur la déconnexion dans les formations, une communication dédiée sur l'intranet de la Ville, ainsi qu'une campagne d'affichage dans les bâtiments municipaux.

La Ville poursuit ce travail d'objectivation et d'accompagnement de la « déconnexion » par **l'introduction dans son bilan social d'indicateurs chiffrés** (nombre de mails envoyés par jour et par direction en fonction des plages horaires) permettant de vérifier l'effectivité de ces règles.

2.3

PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ

2.3.1 Action en faveur des agents en situation de handicap

La Ville met en œuvre **un plan d'action volontariste pour le recrutement des personnes reconnues travailleurs handicapés,** leur maintien dans l'emploi, leur accompagnement, et les aménagements de postes. Le pilotage de cette action a été remodelé en 2016, et a abouti à la création d'une délégation au handicap créée au sein de la DRH, qui anime le réseau des 32 référents handicaps, présents dans toutes les directions.

La troisième convention triennale (2015-2017) avec le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP) fixait l'objectif de 93 recrutements de personnes en situation de handicap par an, objectif qui a été largement dépassé (102 recrutements en 2015, 142 en 2016), amenant le taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi à 6,03 % fin 2016.

Plusieurs actions sont menées pour accompagner les agents de la Ville qui sont en situation de handicap : l'aménagement de postes de travail, l'affectation d'interprètes auprès des agents sourds, l'accompagnement individuel par un prestataire spécialisé pour les agents en situation de handicap en manque d'autonomie ou en difficulté pour s'intégrer dans leur collectif de travail... Des aides financières sont aussi mises en place pour améliorer les conditions de vie des travailleurs handicapés par la prise en charge des frais de transports professionnels, d'appareils auditifs ou de prothèse orthopédiques..

La délégation au handicap met aussi en œuvre des actions de sensibilisation des personnels susceptibles d'être en relation avec les travailleurs handicapés afin de faciliter au maximum l'intégration de ces derniers.

2.3.2 Vers une labellisation Alliance : « diversité » et « égalité professionnelle femmes-hommes »

Paris a été l'une des premières collectivités à réaliser un diagnostic permettant d'identifier les inégalités de genre en son sein et d'adopter un plan d'actions. **En 2016, la Ville a décidé de se lancer dans la procédure de labellisation « Diversité », d'une part, et « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », d'autre part.** Ces deux labels, délivrés par l'AFNOR visent respectivement à prévenir les discriminations et promouvoir la diversité en matière de ressources humaines et dans le cadre des relations avec les fournisseurs, les partenaires et les usagers, et à promouvoir l'égalité et la mixité.

Le cahier des charges s'articule autour de 6 grands axes : l'identification des risques en matière de discrimination ; la définition d'une politique de diversité-égalité ; la sensibilisation et la communication autour de ces thèmes ; la construction d'un dialogue avec les différents partenaires (organisations syndicales, fournisseurs et usagers), la maîtrise des processus RH (recrutement, rémunération, gestion des carrières...) et l'évaluation de cette politique, et de ses axes d'amélioration.

Pour mener à bien ce chantier de grande envergure, la Ville est actuellement accompagnée par un prestataire pour réaliser un état des lieux, premier point du cahier des charges de ce label.

Engagée depuis de nombreuses années en faveur de l'égalité des droits, la Ville est signataire de la Charte LGBT et rejoint ainsi les grandes entreprises qui mènent une politique de promotion de la diversité et de prévention des discriminations. A travers le dialogue (« l'inclusion des personnes LGBT parlons en » chat proposé aux agents en juin 2017), les campagnes de communication (exposition itinérante sur les stéréotypes de genre) la DRH participe à faire évoluer les esprits et les collectifs de travail.

Les 23 critères de discrimination interdits par la loi
(24 critères désormais avec la domiciliation bancaire)

2.4

UN DIALOGUE SOCIAL SOUTENU DANS UN CADRE RÉNOVÉ

2.4.1 Un cadre rénové

En 2015 ont été mis en place de nouvelles instances de dialogue social : le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), et le Comité Technique (CT) dont les compétences sont complémentaires. Non paritaires, ces instances renouvellent les modalités du dialogue social.

La Ville a saisi l'opportunité offerte par la loi de créer **des commissions spécialisées du CHSCT,** chargées de préparer en amont les travaux du CHSCT sur des thèmes identifiés. Au nombre de trois (« Organisation et conditions de travail » ; « Handicaps, inaptitudes et reconversion » ; « Risques physiques et chimiques »), elles ont été un lieu privilégié d'élaboration de la stratégie RH de la collectivité, donnant lieu à la discussion de documents majeurs (plan de prévention des RPS, plan de prévention des inaptitudes, plan de développement de la reconversion, « Déconnexion mode d'emploi », « Réunions mode d'emploi »...).

Pour améliorer les conditions de fonctionnement des organisations syndicales représentatives, la Ville a voté en 2016 **un budget exceptionnel** de 150 000 euros destiné à la rénovation des locaux syndicaux et du matériel.

Un accord de méthode définissant les conditions du dialogue social dans toutes les audiences, les moyens mis à disposition et les droits des permanents syndicaux a par ailleurs été présenté au comité technique central en juin 2017.

2.4.2 Un dialogue social soutenu

Chaque année se réunissent à la Ville tant au niveau central que des directions plus de 150 commissions administratives paritaires, 60 comités techniques, et 70 comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. En 2016, le Conseil Supérieur des Administrations Parisiennes (CSAP) s'est réuni 4 fois.

La conduite d'un **agenda social** depuis 2015 permet d'organiser ce dialogue également en dehors des instances autour de thèmes validés avec l'ensemble des organisations représentatives au début de chaque année. Ces thèmes résultent tant de la mise en œuvre de décisions gouvernementales (PPCR, RIFSEEP), que de sujets portés dans le cadre de la stratégie RH de la Ville (prévention des inaptitudes, télétravail, déconnexion). L'année 2017 devrait permettre de poursuivre les avancées déjà réalisées, notamment en matière de conditions de travail, avec l'ouverture d'une réflexion autour de la prévention de l'épuisement au travail (« burn out »).

3

UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES *plus innovante*

3.1

MODERNISATION ET ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

3.1.1 Modernisation de la procédure budgétaire et renforcement de la transparence

La maitrise de masse salariale est rendu possible par **un dialogue de gestion nourri avec les directions,** structuré par les différentes étapes de discussions budgétaires (pluriannuel, budget primitif et budget supplémentaire). Ce dialogue porte, dans un contexte de durcissement de la contrainte budgétaire, non seulement sur les flux d'emplois (créations/suppressions de postes), mais également sur **l'organisation et le périmètre des missions des directions opérationnelles, et donc sur la répartition des effectifs budgétaires et réels en place dans la collectivité.**

En matière d'effectifs, l'autorisation budgétaire du Conseil de Paris est donnée pour un plafond d'ETP par corps. **Un outil établissant un lien automatique entre chaque agent et un effectif budgétaire est en cours de développement.** Il rendra possible un pilotage fin des effectifs et garantira un meilleur suivi des recrutements et de la vacance, service par service. La mise en place de cet outil doit également être l'occasion de redéfinir, avec les directions opérationnelles, des règles de gestion des effectifs et de réviser les normes d'effectifs par type d'équipement.

Afin de faciliter la lecture et la bonne compréhension des budgets emplois, **une annexe à la délibération emplois détaillant la répartition des effectifs** est portée à la connaissance des conseillers de Paris depuis 2015.

À partir de 2019, les dépenses de personnel, comme l'ensemble du budget de la collectivité, seront votées par fonction (instruction comptable M57), permettant aux élus de **se prononcer globalement sur les ressources allouées à chaque action :** effectifs, crédits de fonctionnement et crédits d'investissement. La fusion de la Commune et du Département de Paris sera également un facteur de simplification de la procédure budgétaire.

3.1.2 L'accompagnement du volet RH des réorganisations

Tout au long des trois dernières années, **la DRH a accompagné le volet RH des grands projets de transformation de l'administration parisienne : Nouveau Paris Solidaire, Lutte Contre les Incivilités, Réforme du statut de Paris.** Elle accompagne également la rationalisation des organisations internes : fonction informatique (création de l'assistance informatique de proximité) ; fonction bâtiment, fonction nettoyage...

Tous ces projets nécessitent la mise en œuvre d'une ingénierie RH importante : modification des cycles ou des horaires de travail, évolutions statutaires, modification des déroulements de carrière, compensations indemnitaires, créations de nouveaux emplois, recrutements, mise en place de formations adaptées, accompagnement de la conduite du changement...

Dans le cadre de la réorganisation de la DRH (cf. supra, 1.1.1), un poste de déléguée aux réorganisations a été créé pour offrir aux directions un point d'entrée unique pour le suivi du volet RH des grands chantiers de transformation.

3.2

L'INTÉGRATION DES HR TECH

Le développement du numérique et de l'intelligence artificielle modifient en profondeur l'organisation du travail dans le secteur public comme dans le secteur privé. La fonction RH est au cœur de ces transformations, qui impactent aussi les technologies de gestion des ressources humaines à travers le développement des HR Tech.

Employeur de référence, la mairie de Paris place l'innovation au cœur de sa stratégie RH et accompagne le développement des start up dans le domaine des HR Tech, à travers par exemple des évènements comme le **Hacking de l'Hôtel de Ville** 16 mars 2017 ou la **soirée HR Tech** du 21 avril 2017. La Ville est également partenaire de **l'incubateur HRtech de Paris&Co .**

La Ville a déjà adopté ces solutions dans de nombreux domaines, qu'il s'agisse de recrutement (recrutement sur les réseaux sociaux), de prévention (opération de dépistage des risques cardio-vasculaire avec la start up Bepatient), d'organisation du travail (déploiement de Skype, plus de 80 applications métiers accessibles de façon sécurisée pour les agents en télétravail).

En matière de formation, la DRH a lancé quatre outils de formations dématérialisés en 2017 : deux formations, dédiées à la bureautique et à l'apprentissage de l'anglais, sont proposées en **e-learning** et deux modules de **serious-games** ont été développés sur les pratiques managériales (entretien d'évaluation entretien de recrutement). Ces nouvelles approches permettent aux agents d'accéder à des formations à la carte, réalisées à travers d'exercices et de modules utilisables au rythme de chacun et aux plages horaires qui leurs conviennent le mieux tout en mesurant les progrès accomplis.

La réflexion sur le déploiement de nouveaux outils d'innovation se poursuit avec la préparation d'un appel à projet à destination des opérateurs de formation pour recenser les nouveaux formats de formation.

Le Hacking de l'Hôtel de Ville du 16 mars 2016

3.3

LE COMPTE AGENT

La collectivité parisienne a décidé de **doter chaque agent d'un compte numérique personnel,** dénommé « Compte agent » qui sera mis en place progressivement à partir de 2018..

Ce compte permettra à chaque agent d'accéder plus facilement à ses favoris (applicatifs ou sites), de consulter en ligne ses documents RH personnels, de déposer des justificatifs et de réaliser un certain nombre de démarches RH de façon dématérialisée, en pouvant ensuite suivre l'avancement de ces démarches.

Accessible depuis tout ordinateur, tablette ou smartphone, il doit permettre de faciliter l'usage du numérique par l'ensemble des agents de la collectivité parisienne, y compris ceux qui ne disposent pas d'un poste de travail professionnel. Une première version du compte agent doit être livrée au début de l'année 2018.

3.4

LA DIFFUSION DES MÉTHODES DE CO-CONCEPTION ET DE MANAGEMENT COLLABORATIF

L'enjeu est structurel pour évoluer vers plus de transversalité dans les pratiques. Afin de **renforcer la culture de l'innovation et du design des politiques publiques,** la Ville s'est engagé dans le dispositif « Transfo » dans le but de mettre en place d'un **laboratoire d'innovation publique. Il s'agit d'accompagner les transformations de l'action publique pour améliorer le service public en rapprochant les usagers et les agents des choix qui les concernent.** La diffusion des méthodes de co-conception et du management collaboratif à tous les échelons de la Ville sera la priorité de ce laboratoire qui devrait voir le jour en 2018. L'enjeu pour la DRH est d'accompagner cette volonté grâce à des formations spécifiques sur le sujet.

Par ailleurs, la DRH à travers le programme **« Startup de Ville »** qui permet à des agents de la Ville de proposer un projet de service numérique, participe à positionner les agents dont les projets sont retenus (3 à l'issue de la sélection de février 2017) comme « intrapreneur », hors de leur service d'origine et hébergé dans un incubateur afin de se former aux méthodes agiles des startups.

Enfin, la Ville travaille également en partenariat avec les incubateurs universitaires (incubateur des politiques publiques de Sciences PO par exemple).L'échange entre étudiants et agents permet de mieux appréhender et d'adapter des solutions numériques dans la construction de nos politiques publiques.

Mairie de Paris
Direction des ressources humaines

Édition DRH/Service communication - Septembre 2017