



**PROTOCOLE POUR LA DEMOCRATIE SOCIALE
ET LE BIEN-ETRE DES AGENTS
DANS LES SERVICES PUBLICS
DE LA VILLE DE PARIS**



SOMMAIRE

PREAMBULE

TITRE PRELIMINAIRE : DEMOCRATIE SOCIALE ET BIEN-ETRE : UNE INTERACTION ESSENTIELLE

TITRE 1 – PRINCIPES DIRECTEURS DE LA DEMOCRATIE SOCIALE

- ARTICLE 1 : PARTICIPATION ACTIVE DES AGENTS ET PRISE DE DECISION HORIZONTALE
- ARTICLE 2 : DIALOGUE SOCIAL DE QUALITE, PERMANENT ET PARTICIPATIF
- ARTICLE 3 : CULTURE DE LA RECONNAISSANCE ET DE LA CONFIANCE
- ARTICLE 4 : RESPECT DES DROITS, EGALITE DES CHANCES ET D'INCLUSION
- ARTICLE 5 : TRANSPARENCE DANS LES DECISIONS PRISES

TITRE 2- ENGAGEMENTS ET AXES D'ACTIONS

- ARTICLE 6 : GOUVERNANCE PARTICIPATIVE ET COLLABORATIVE
- ARTICLE 7 : DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET AUTONOMIE DES COLLECTIFS
- ARTICLE 8 : ÉCOUTE ET INITIATIVES DES AGENTS ET PRÉSENCE MANAGERIALE
- ARTICLE 9 : ÉVALUATION PERIODIQUE DU BIEN-ETRE ET DE LA SATISFACTION DES AGENTS
- ARTICLE 10 : COOPERATION ET TRANSVERSALITE
- ARTICLE 11 : OBSERVATOIRE DE LA SANTE, DES PRATIQUES MANAGERIALES ET DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
- ARTICLE 12 : DROIT D'ALERTE ORGANISATIONNELLE ET DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

TITRE 3 – PLAN D'ACTIONS

- ARTICLE 13 : ACCOMPAGNEMENT RENFORCE DE L'ENCADREMENT
- ARTICLE 14 : ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL (EDT)
- ARTICLE 15 : PLATEFORME NUMERIQUE PARTICIPATIVE A DESTINATION DES AGENTS
- ARTICLE 16 : BUDGET PARTICIPATIF INTERNE
- ARTICLE 17 : INSTALLATION D'UN OBSERVATOIRE DE LA SANTE, DES PRATIQUES MANAGERIALES ET DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

TITRE 4 – GOUVERNANCE ET ROLES DES ACTEURS CHARGES DE LA DEMOCRATIE SOCIALE

- ARTICLE 18 : MISE EN PLACE D'UNE COMMISSION SPECIFIQUE DEDIEE A LA DEMOCRATIE SOCIALE DANS CHAQUE DIRECTION DE LA VILLE DE PARIS

TITRE 5 – MISE EN PLACE D'UNE LABELISATION

- ARTICLE 19 : LABELISATION EXTERNE

TITRE 6 – SUIVI ET EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA DEMOCRATIE SOCIALE

- ARTICLE 20 : RAPPORT ANNUEL SUR LA MATURITE DE LA DEMOCRATIE SOCIALE AU SEIN DE LA VILLE DE PARIS

TITRE 7- DISPOSITIONS FINALES

LISTE DES ORGANISATIONS SYNDICALES SIGNATAIRES

LA DEMOCRATIE SOCIALE, LEVIER DE QUALITE DES SERVICES PUBLICS PARISIENS ET DU BIEN-ETRE DES AGENTS MUNICIPAUX

La démocratie sociale vise la mise en place de dispositifs participatifs permettant d'améliorer la qualité de vie au travail, la prévention des risques psychosociaux, la santé et le bien-être des agents, et surtout la prise en compte des propositions des agents dans le fonctionnement des services publics parisiens.

Aujourd'hui, les évolutions que connaissent les services publics, la difficulté à pourvoir certains postes et les situations de mal-être au travail invitent à une attention renforcée de l'exécutif parisien attaché à un cadre de travail éthique. Les réorganisations successives, parfois menées avec des échanges insuffisamment approfondis ou considérées comme inopportunes par les agents, ont pu éloigner les agents de leur mission première : être au service des Parisiens.

Assurer les conditions d'un environnement de travail sûr, respectueux et motivant doit être une priorité continue. Aussi il apparaît nécessaire d'engager une évolution vers des modes de décision plus proches des réalités du terrain.

L'organisation du travail gagne à être construite avec celles et ceux qui en connaissent les enjeux au quotidien. Une démarche plus horizontale, attentive aux retours des agents et consciente des limites d'un pilotage strictement vertical, favoriserait une mise en œuvre plus équilibrée et plus efficace. Cela implique également de faire évoluer les pratiques d'encadrement : sans remettre en cause la hiérarchie, il s'agit de permettre à l'encadrement de devenir un véritable appui et un animateur au service des équipes.

Ce n'est qu'en rétablissant une dynamique de confiance et de respect mutuel qu'il sera possible de redonner du sens au travail des agents et d'améliorer la qualité du service rendu aux Parisiens. Cette transformation est non seulement possible, mais elle est essentielle. **Elle permettra de renforcer** l'attractivité du service public parisien, de recréer un cadre de travail où les agents se sentent valorisés et écoutés, et de mieux répondre aux besoins de la population en ravivant les liens essentiels entre les usagers et les agents municipaux.

Les agents de la Ville de Paris, tout comme les Parisiens, méritent un service public à la hauteur de leurs attentes. Leur engagement jour après jour pour faire fonctionner les services publics parisiens doit être continûment mis en valeur.

Ce protocole, fruit d'un travail intersyndical s'applique à l'ensemble des agents des services publics de la Ville de Paris, quel que soit leur statut (titulaire, non titulaire, vacataire).

Les organisations syndicales tout en conservant leurs prérogatives dans les directions et dans les instances seront co-garants dans la mise en œuvre de ce protocole et des actions associées. Elles interviendront notamment dans l'analyse des risques organisationnels (droit d'alerte organisationnelle), dans les dispositifs de formation, dans les processus de médiation (suivi de la mise en œuvre des EDT et de leurs suites...) et dans les processus participatifs (initiatives des agents...).

Enfin, les organisations syndicales membres de l'observatoire de la santé, des pratiques managériales et de la qualité de vie au travail suivront les résultats des différentes enquêtes et analyses de pratiques (baromètre santé, et conditions de travail, enquête sur les pratiques RH et managériales, enquête de satisfaction dans les collectifs...), ainsi que la mise en œuvre des recommandations issues des travaux.

TITRE PRELIMINAIRE

DEMOCRATIE SOCIALE ET BIEN ÊTRE - UNE INTERRACTION ESSENTIELLE

Lorsque les agents se sentent respectés, écoutés et valorisés, ils sont plus engagés, ce qui profite à l'ensemble de l'organisation (attractivité, efficacité...) et aux usagers des services publics parisiens. La démocratie sociale est un outil au service des directions pour répondre aux différents enjeux suivants :

1) Réduire les risques psychosociaux dans les services

- Un dialogue ouvert et la participation active des agents (reconnaissance, implication...) dans les services doivent permettre de détecter rapidement les situations de stress, de surcharge ou de conflits au sein des collectifs de travail.
- La co-construction des solutions doit favoriser la prévention et la gestion efficace de ces risques.

2) Améliorer la satisfaction des agents au travail

- Les agents qui se sentent écoutés, respectés et impliqués sont généralement plus motivés et satisfaits.
- La démocratie sociale renforce le sentiment d'appartenance aux collectifs de travail et à l'organisation de la Ville de Paris.

3) Respecter l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle de tout agent quelle que soit sa catégorie professionnelle (A+, A, B, C)

- La mise en œuvre des organisations de travail flexibles telles que le télétravail, les horaires atypiques, l'évolution des cycles de travail, doit être régulée par la mise en œuvre d'une démocratie sociale où les besoins des agents sont aussi pris en compte pour réduire les tensions liées à la conciliation entre les exigences du travail et la vie personnelle.

4) Renforcer le climat de confiance dans les collectifs de travail

- La reconnaissance des contributions des agents et la transparence dans la gestion des changements permettent de créer ou de renforcer la confiance envers la hiérarchie. Cette confiance favorise l'engagement collectif et l'efficacité des équipes.

Ainsi, les objectifs prioritaires de cette démarche visant à développer davantage de démocratie sociale dans les services sont les suivants :

- **Garantir** un environnement de travail épanouissant et participatif,
- **Renforcer** l'implication des agents dans la prise de décisions,
- **Améliorer** les relations au sein des collectifs de travail,
- **Valoriser** et reconnaître le travail de toutes les catégories d'encadrants,
- **Garantir** la qualité des services publics rendus aux usagers,
- **Assurer** un suivi constant des indicateurs de bien-être au travail.

TITRE 1^{ER} - PRINCIPES DIRECTEURS DE LA DEMOCRATIE SOCIALE

Les grands principes de la démocratie sociale dans les services publics parisiens reposent sur la participation active des agents dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques et des conditions de travail proposées aux agents.

ARTICLE 1- PARTICIPATION ACTIVE DES AGENTS ET PRISE DE DECISION HORIZONTALE

La Ville de Paris s'engage à :

- **Donner à tous les agents l'opportunité de contribuer aux décisions concernant leur travail**, les conditions d'exercice de leur travail et l'organisation générale des services publics parisiens ;
- **Créer des espaces de dialogue ouverts** (réunions participatives, consultations, enquêtes sur les conditions de travail...) ;
- **Promouvoir une culture de co-construction** où les solutions sont élaborées conjointement entre la hiérarchie et les agents de façon horizontale.

ARTICLE 2- DIALOGUE SOCIAL DE QUALITE, PERMANENT ET PARTICIPATIF

La Ville de Paris s'engage à :

- **Instaurer un dialogue constant entre les représentants du personnel et les représentants de l'administration** pour identifier et résoudre les problèmes ;
- **Co-construire les actions internes au sein des directions en matière de conditions de travail** ;
- **Instaurer une consultation systématique des agents pour toute décision impactant l'organisation et l'environnement de travail**, à intégrer cet avis motivé dans l'étude d'impact accompagnant tout projet de changement sociotechnique ou organisationnel soumis à l'avis de la F3SCT (centrale ou locale).

ARTICLE 3- CULTURE DE LA RECONNAISSANCE ET DE LA CONFIANCE

La Ville de Paris s'engage à :

- **Développer des mécanismes de reconnaissance de l'engagement et des réussites individuelles et collectives** ;
- **Renforcer la confiance par des dispositifs d'écoute, de soutien et de retour d'information réguliers** ;
- **Encourager la participation, la co-construction et l'autonomie des équipes**.

ARTICLE 4- RESPECT DES DROITS, EGALITE DES CHANCES ET D'INCLUSION

La Ville de Paris s'engage à :

- **Garantir un environnement respectueux des droits sociaux fondamentaux** ;
- **Assurer une égalité de traitement et une non-discrimination** ;
- **Accompagner les agents en difficulté**.

ARTICLE 5- TRANSPARENCE DANS LES DECISIONS PRISES

La Ville de Paris s'engage à :

- **Communiquer clairement aux agents sur les objectifs, les changements et les résultats attendus des politiques municipales** ;
- **Intégrer les retours des agents dans les décisions stratégiques**.

TITRE II- ENGAGEMENTS ET AXES D'ACTION

Les principaux axes et engagements de la collectivité parisienne pour mettre en place davantage de démocratie sociale dans les services municipaux sont les suivants.

ARTICLE 6 – GOUVERNANCE PARTICIPATIVE ET COLLABORATIVE

La Ville de Paris s'engage à :

- Créer **des espaces de dialogue participatif dans toutes les directions** : création au sein de la formation spécialisée de chaque direction d'une commission spécifique dédiée à la démocratie sociale réunissant les agents, des représentants de l'administration, des représentants des F3SCT locales et des experts le cas échéant ;
- Mettre en place **un réseau d'acteurs (animateurs EDT) et un système de gouvernance de la démocratie sociale** à l'échelle centrale (DRH) ainsi qu'à l'échelle locale (direction).

ARTICLE 7 -DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET AUTONOMIE DES COLLECTIFS

La Ville de Paris s'engage à :

- **Accompagner la montée en compétence des encadrants à développer des attitudes favorables à l'écoute et à la participation des agents mais aussi à l'animation d'espaces de discussion dans toutes les directions** concernant les situations de travail dans toutes leurs dimensions (technique, organisationnelle, relationnelle...) et les améliorations à y apporter ;
- **Encourager une autonomie accrue des collectifs de travail dans l'organisation et l'amélioration des tâches ;**
- **Encourager un leadership participatif dans les pratiques managériales de chacun des encadrants.**

ARTICLE 8 – ÉCOUTE, INITIATIVES DES AGENTS ET PRESENCE MANAGERIALE

La Ville de Paris s'engage à :

- **Renforcer la présence et l'écoute régulière des encadrants sur le terrain ;**
- **Instaurer des espaces d'expression et d'initiatives dans les collectifs de travail ;**
- **Mettre en œuvre un processus de consultation participative des agents** concernant l'organisation et le fonctionnement des services municipaux.

ARTICLE 9 : ÉVALUATION PERIODIQUE DU BIEN-ETRE ET DE LA SATISFACTION DES AGENTS

La Ville de Paris s'engage à :

- **Suivre périodiquement des indicateurs de satisfaction (définis au sein de l'observatoire) au sein de chaque collectif de travail ;**
- **Réaliser des enquêtes régulières par direction sur le bien-être et la qualité de vie au travail ;**
- **Réaliser des enquêtes transversales régulières sur les pratiques RH et managériales au sein de la Ville de Paris et dans ses directions ;**
- **Mettre en place en fonction du retour d'expérience et des résultats de ces enquêtes les actions correctives nécessaires.**

ARTICLE 10 : COOPERATION ET TRANSVERSALITE

La Ville de Paris s'engage à :

- **Encourager le dialogue par la mise en place de communautés de pratique ;**
- **S'appuyer davantage sur l'intelligence collective ;**

- Favoriser la confiance ;
- Développer la vigilance partagée (QVT, pratiques managériales) au sein des collectifs de travail ;
- Renforcer les interactions et les projets communs entre services.

Article 11 -OBSERVATOIRE DE LA SANTE, DES PRATIQUES MANAGERIALES ET DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

La Ville de Paris s'engage à mettre en place un observatoire de la santé, des pratiques managériales et de la qualité de vie au travail pour :

- Évaluer les pratiques RH et managériales au sein des directions ;
- Analyser les problématiques de terrain et les situations de dérégulation du travail au sein des collectifs de travail et formuler des recommandations et pistes d'amélioration ;
- Contribuer au développement des connaissances sur l'état de santé physique et mentale des agents de la Ville de Paris par le recueil de données qualitatives et quantitatives ;
- Produire des préconisations ou recommandations opérationnelles en termes de pratiques de management, de prévention des risques professionnels et de qualité de vie au travail ;
- Évaluer le niveau de maturité des dispositifs de santé, de sécurité au travail au sein des directions ;
- Évaluer le niveau de maturité du déploiement de la démocratie sociale dans les directions.

ARTICLE 12 – DROIT D'ALERTE ORGANISATIONNELLE ET DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

La Ville de Paris s'engage à :

- Inclure la charge de travail des agents et des encadrants, l'hyper-connexion numérique professionnelle, le non-respect des équilibres de vies (professionnelle vs vie privée) dans les dispositifs d'alerte ;
- Instaurer un droit d'alerte organisationnelle au sein des collectifs de travail avec obligation de réponse motivée. Les modalités et le périmètre d'application de ce droit sont définis dans le guide de mise en œuvre opérationnel de la démocratie sociale.
- Analyser rapidement les alertes et prendre les mesures de prévention nécessaires ;
- Offrir un soutien adapté aux agents concernés.

TITRE III- PLAN D'ACTIONS

ARTICLE 13 – ACCOMPAGNEMENT RENFORCE DE L'ENCADREMENT

L'accompagnement des encadrants dans le développement de dispositifs favorisant la démocratie sociale au sein des collectifs s'appuie sur un plan d'action spécifique. Le plan d'action « encadrement » a vocation à encourager la montée en compétences et l'autonomie des collectifs (article 7), le développement de l'écoute et des initiatives des agents (article 8) ainsi que le développement de la coopération et de la transversalité (article 10) au sein des services.

Ces objectifs s'inscrivent dans le modèle managérial parisien qui encourage le développement d'un management participatif, régénératif et transversal.

Ce plan d'action comporte trois axes :

- **Axe 1 - Acculturation de tous les acteurs aux orientations managériales parisiennes et à la démocratie sociale,**
- **Axe 2- Définition et mise en œuvre de pratiques managériales communes,**
- **Axe 3- Formation renforcée de l'encadrement (management participatif, prévention des RPS, animation des EDT).**

Axe 1. Communiquer et acculturer les agents et encadrants aux orientations managériales de la Ville de Paris promouvant la démocratie sociale

Cet axe se traduira par 4 actions.

A1-1	Concevoir une capsule vidéo sur Ville@pp pour tous les agents.
A1-2	Diffuser une charte de bonnes pratiques managériales dans tous les services.
A1-3	Organiser des webinaires obligatoires pour tous les managers deux fois par an sur la culture managériale parisienne.
A1-4	Mettre en place un temps de sensibilisation des nouveaux encadrants à la relation avec les organisations syndicales dans l'organisation du travail, animé par les organisations syndicales.

Axe 2. Développer des pratiques managériales communes entre tous les encadrants

Au terme du dialogue social conduit dans le cadre des travaux sur la démocratie sociale, des pratiques managériales communes ont été identifiées afin que les encadrants puissent les mettre en œuvre.

Sans être exhaustif, les pratiques managériales communes sont les suivantes :

- a) Développer la pratique du rapport d'étonnement ;
- b) Pratiquer des immersions dans les services ;
- c) Connaître le profil de ses équipes pour mieux communiquer et développer les talents ;
- d) Animer des réunions de manière collaborative ;
- e) Favoriser la mise en place des espaces de discussion au travail ;
- f) Susciter l'envie d'expérimenter au sein de son équipe et encourager les retours d'expérience ;
- g) Définir collectivement la vision du service et ses objectifs ;
- h) Être en vigilance sur les risques psycho-sociaux, accompagner et gérer les situations difficiles et signalements ;
- i) Organiser un temps collectif annuel avec les agents pour partager sur le bilan et célébrer les réussites ;
- j) Prioriser au quotidien et améliorer sa gestion du temps ;

- k) Faire de l'entretien d'évaluation un temps d'échange de qualité ;
l) Pratiquer le feedback et partager des signes de reconnaissance.

LISTE DES PRATIQUES MANAGERIALES COMMUNES AU SEIN DE LA VILLE DE PARIS

OBSERVER ET ECOUTER
Comprendre mon service pour mieux le manager : je pratique le rapport d'étonnement après ma prise de poste ; je pratique des immersions pour connaître les conditions d'exercice des agents et les réalités de terrain ; je repère les signaux faibles dans mon équipe et mon environnement
CULTIVER LA DIVERSITE
Favoriser l'échange, communiquer et connaître mon équipe : je connais le profil de mes agents, les parcours et compétences de chacun, je veille au respect des singularités ; je promeus la diversité des points de vue je développe les talents
FAIRE ENSEMBLE
Donner de la place à chacun, favoriser l'échange et les coopérations : j'anime des réunions de manière collaborative ; je discute du travail en équipe (EDT)
OSER TESTER
Encourager les prises d'initiatives et la confiance : je suscite l'envie d'expérimenter et les retours d'expérience ; j'incarne le droit à l'erreur ; je valorise les prises d'initiatives collectives
ACCOMPLIR LES MISSIONS ET REGULER
Donner du sens et le cap : je définis avec l'équipe la vision du service, ses objectifs, et partage en transparence les orientations stratégiques ainsi que les contraintes
Accompagner l'exercice des missions en fonction des moyens existants : je priorise au quotidien.
Veiller à l'ambiance au sein de mon équipe : je préviens les RPS et accompagne les situations difficiles et les signalements
REGENERER
Reconnaître, valoriser le travail accompli et célébrer : j'organise une fois par an un temps de bilan annuel et de valorisation du travail accompli par les agents, j'améliore la gestion du temps, et je développe la culture du prendre soin au sein de l'équipe
GRANDIR ET FAIRE GRANDIR
Echanger et prendre du recul : je fais de l'entretien d'évaluation un temps d'échange de qualité et je valorise le management participatif

AU SEIN DE LA VILLE DE PARIS



**OBSERVER ET
ÉCOUTER**



**FAIRE
ENSEMBLE**



**CULTIVER
LA DIVERSITÉ**



**ACCOMPLIR
LES MISSIONS
ET RÉGULER**



OSER



RÉGÉNÉRER



GRANDIR

Reconnaitre : je pratique le feed-back (manager/managé et managé/manager) et partage des signes de reconnaissance individuellement et collectivement

Ces pratiques pourront être enrichies par des pratiques nouvelles définies directement entre les encadrants et les agents à l'échelle de leur service.

Pour cela, les encadrants seront outillés d'un outil ludo-pédagogique pour « parler management et démocratie sociale » avec leurs équipes. Les encadrants seront aussi soutenus par les membres des réseaux managériaux (relais management, coachs internes, facilitateurs, notamment) dans les directions opérationnelles pour préparer et animer ces temps d'échanges.

Le développement de ces pratiques fera l'objet d'un suivi par la DRH et sera accompagné de ressources pédagogiques mises à disposition par la mission management directement auprès des encadrants et les réseaux managériaux dans les directions directement auprès des encadrants.

Cet axe se traduira par deux actions.

A2-1	Proposer un outil ludo-pédagogique à tous les encadrants pour parler « management et démocratie sociale » avec leurs équipes et leur donner la possibilité d'enrichir les pratiques de terrain.
A2-2	Développer des ressources pédagogiques accessibles et « clés en main » pour les encadrants en plus de l'appui des réseaux managériaux dans les directions.

Axe 3. Renforcer l'accompagnement des encadrants au moyen de formations adaptées

Cet axe se traduira par trois actions :

A3-1	Développer et mettre en place un nouveau module obligatoire de formation au management participatif et à la démocratie sociale à destination de tous les encadrants à partir du second trimestre 2026.
A3-2	Améliorer l'offre de formation sur la prévention des risques professionnels.
A3-3	Mettre en place un dispositif de formation à l'animation et au déploiement des EDT au sein des collectifs de travail

- **Développer et mettre en place un nouveau module obligatoire de formation au management participatif et à la démocratie sociale à destination de tous les encadrants à partir du second trimestre 2026.**

Ce module de formation « socle » sera suivi par l'ensemble des lignes hiérarchiques selon le principe de la cascade afin d'aligner les pratiques à tous les niveaux hiérarchiques. Il a vocation à outiller les encadrants de pratiques et techniques collaboratives au quotidien, à accompagner les encadrants dans la mise en place de conditions favorables au travail collaboratif, et à convaincre de la valeur ajoutée de la démocratie sociale au sein des collectifs. Ce temps de formation pourra être modulaire, progressif, sous la forme de conférence ou de micro-learning.

Ce module sera aussi intégré dans les formations PIMS et FILM.

- **Améliorer l'offre de formation sur la prévention des risques professionnels.**

Le contenu de la conférence proposée aux nouveaux encadrants sur la prévention des risques professionnels et les risques psycho-sociaux dans le cadre des parcours FILM et PIMS sera étoffé et accessible à tous les encadrants sur Ville@pp.

Les formations existantes au catalogue de la Ville de Paris seront renforcées.

En plus de ces dispositifs, seront mis en place des offres nouvelles de formation à la prévention des RPS : webinaire et ateliers

Ces offres nouvelles ont vocation à :

- Intégrer la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans le cadre du management des équipes,
- Intégrer la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans le cadre de changement / évolution du travail,
- Partager le cadre juridique de la prévention en Santé Sécurité au Travail (SST),
- Faire des encadrants des acteurs de la politique de prévention et d'amélioration des conditions de travail de la Ville de Paris.

- **Un dispositif de formation à l'animation et au déploiement des EDT au sein des collectifs de travail**

ARTICLE 14 – ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL (EDT)

1. Définition des espaces de discussion sur le travail

Un espace de discussion sur le travail (EDT) se définit comme un dispositif visant à favoriser l'expression collective des agents sur leur travail, tel qu'ils l'exercent réellement, et sur son organisation afin de réfléchir ensemble à des pistes d'amélioration sur les façons de travailler.

Cette approche collective vise à sortir des représentations individuelles et des jugements de valeurs. Les agents d'un collectif de travail concerné se réunissent pour dialoguer de leur activité réelle qui recouvre ce qu'ils font mais aussi une part plus invisible et pourtant bien présente : ce qu'ils ne peuvent pas faire, ce qu'ils cherchent à faire sans y parvenir, ce qu'ils auraient voulu faire.



Ainsi, les participants partagent des informations, des points de vue, des témoignages, des expériences positives ou non et la réalité d'un vécu sur de multiples sujets de leur quotidien professionnel :

- des règles et des processus prescrits,
- des pratiques et leurs conditions de réalisation,
- des ressources développées,
- des contraintes et des difficultés rencontrées ainsi que de leurs limites pour les surmonter,
- du sens donné au travail, etc.

Il peut s'agir soit :

- 1) ***D'un EDT pour « Mieux réguler l'activité » : cet EDT s'inscrit dans l'organisation du service comme un rituel, un rendez-vous.***

Sa fréquence est régulière, de l'ordre d'une fois par trimestre. Il a pour finalité de réguler collectivement l'activité même temporairement, et de contribuer au processus de reconnaissance du travail effectué. C'est également une source d'innovations et d'expérimentations socio-organisationnelles.

- 2) D'un EDT pour « Analyser et résoudre des problèmes » : dans ce cas, il s'agit de circonscrire l'EDT à une problématique identifiée qui demande une résolution « rapide » et collective. Le nombre d'EDT sur cette « thématique » sera limité dans le temps.**

Dans le cas d'espèce, le déclenchement de ce type d'EDT peut se faire à l'initiative d'au moins 3 agents avec l'accord du supérieur hiérarchique direct. En cas de désaccord, les agents pourront saisir un ou plusieurs membres de la commission sociale « démocratie sociale » de la direction.

Ce type d'EDT pourra s'appuyer sur les méthodes et outils méthodologie proposée de l'ANACT. Il permet la remontée d'informations sur l'activité de travail et le vécu des agents vers les encadrants ou instances décisionnaires, l'émergence de compromis, de solutions collectives.

2. Constitution et conditions de réussite des EDT

Pour permettre à chacun de s'exprimer et laisser du temps aux échanges, il est recommandé que le groupe soit composé au maximum d'une dizaine d'agents. Il peut s'agir par exemple, d'un groupe d'agents d'un même service, ou des agents partageant le même métier dans des services différents.

La réussite de la démarche implique la construction d'un climat de confiance, l'instauration d'un cadre d'échange institué entre les acteurs et les parties prenantes sur précisant les finalités envisagées et le cadre de l'exercice, la mobilisation de l'encadrement.

Les EDT s'appuieront sur un vivier d'animateurs volontaires formés au sein des directions. Ces animateurs devront être capables de conduire des séances collectives, d'objectiver des débats, de rester neutre et de formuler des recommandations.

La participation des agents aux EDT constitue une mission professionnelle à part entière et doit être organisée comme telle par l'encadrement. Les EDT se déroulant sur le temps de travail, les contraintes organisationnelles et les cycles de travail sont à prendre en compte dans le déploiement d'une démarche d'EDT au sein d'un service/ d'un collectif.

Le déroulement d'un EDT doit se faire dans un cadre sécurisé (non-jugement, confidentialité, droit à l'erreur) et axé sur le travail réel. Une charte de bonnes pratiques sera proposée pour le déroulement des EDT.

A défaut de pouvoir réunir toute une équipe, il sera préférable dans un premier temps de proposer des EDT sur un collectif plus restreint et de prévoir des moments de partage et de transmission auprès des autres collectifs.

Les propositions émanant des EDT seront partagées avec le niveau d'encadrement concerné. Un compte-rendu formalise chaque EDT effectué. Ce dernier est diffusé aux participants et à l'équipe concernée.

3. Déploiement et évaluation des EDT

Les EDT ont vocation à être déployés dans l'ensemble des directions de la Ville de Paris.

Ce déploiement sera progressif, en lien avec la nécessaire formation des acteurs (encadrants, animateurs et agents).

La première phase de déploiement concernerait des directions volontaires ou déjà impliquées dans de telles démarches afin d'en faciliter la mise en place.

D'autres directions seront engagées dans la démarche progressivement.

L'évaluation de la démarche pourra se fonder sur deux méthodes :

- une évaluation par questionnaire
- un suivi centralisé des indicateurs

Les modalités de mise en œuvre des EDT seront précisées dans le guide de mise en œuvre opérationnel de la démocratie sociale.

Les indicateurs de suivi porteront notamment sur :

- ✓ les moyens : réunions (fréquence et durée),
- ✓ les taux de participation (% d'agents participant aux EDT par an dans chaque direction),
- ✓ les taux de résolution des problèmes remontés,
- ✓ les processus : méthodes d'animation déployées, nombre d'animateurs EDT
- ✓ les effets et les résultats.

ARTICLE 15- PLATEFORME NUMERIQUE PARTICIPATIVE A DESTINATION DES AGENTS

La Ville de Paris s'engage à mettre en place un dispositif de participation similaire à la plateforme numérique idée.paris.fr (plateforme dédiée aux usagers parisiens) permettant aux agents de l'ensemble des directions :

- déposer des idées ou actions visant à améliorer les conditions de travail (matérielles, organisationnelles, ...) ;
- voter pour des projets d'amélioration des conditions de travail proposés par l'administration ;
- faire remonter des avis, difficultés ou propositions relatives à des projets de transformation numériques, techniques, humains ou organisationnels ;
- répondre à des consultations dédiées aux agents en lien avec la démocratie participative (baromètre périodique relatif aux conditions de travail et enquête périodique relative aux pratiques managériales).

Ce dispositif constitue l'outil central en ligne de la démocratie participative parisienne. Il permettra d'améliorer le cadre de travail des agents.

Le processus sera instruit d'abord au niveau de la commission spécifique démocratie sociale au sein des directions, et ensuite au niveau de l'observatoire. Le processus inclut les étapes suivantes :

- appel à projet,
- présélection des projets et étude de faisabilité,
- vote sur les projets retenus,
- mise en œuvre,
- bilan.

Afin de dynamiser l'usage de cette plateforme par les agents, des mécanismes d'engagement pourront accompagner les campagnes d'appels à projet (récompense honorifique, valorisation de l'idée de l'agent sur l'intraparis ou dans les journaux de direction et de la Ville de Paris....).



Les modalités de mise en œuvre de cette plateforme numérique seront précisées dans le guide de mise en œuvre opérationnel de la démocratie sociale.

Les indicateurs de suivi porteront notamment sur :

- ✓ le nombre d'idées déposées,
- ✓ le nombre d'idées retenues,

- ✓ le taux de réponse (retour) aux participants.

ARTICLE 16- BUDGET PARTICIPATIF INTERNE

La Ville de Paris s'engage à mettre en place chaque année un budget participatif interne dédié à la démocratie participative afin notamment de mettre en œuvre les projets retenus issus de la campagne « appels à projet » initiée périodiquement via la plateforme numérique municipale.

Ce budget vise à financer (sans être exhaustif) des projets locaux ou centraux touchant à diverses thématiques : conditions matérielles, démarche QVT, outils, études, montée en compétences des agents. Ces projets devront être réalisés dans un délai de 12 mois.



BUDGET PARTICIPATIF
POUR LES INITIATIVES INTERNES
DES AGENTS DE LA VILLE DE PARIS

Les modalités de mise en œuvre de ce budget participatif seront précisées dans le guide de mise en œuvre opérationnel de la démocratie sociale.

Les indicateurs de suivi porteront notamment sur :

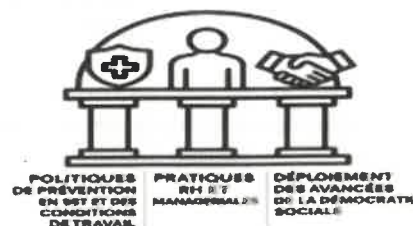
- ✓ % du budget participatif réellement exécuté,
- ✓ Nombre de projets financés par direction,
- ✓ Temps moyen de traitement des projets.

ARTICLE 17- INSTALLATION D'UN OBSERVATOIRE DE LA SANTE, DES PRATIQUES MANAGERIALES ET DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

1. Objectifs de l'observatoire

L'observatoire est centré sur 3 piliers :

- les politiques de prévention en SST et des conditions de travail ;
- les pratiques RH et managériales ;
- le déploiement des avancées de la démocratie sociale.



Les objectifs stratégiques de cet observatoire sont de :

- a) renforcer la démocratie sociale en créant un espace de dialogue et d'expertise partagé.
- b) suivre et améliorer les conditions de travail et la qualité de vie au travail des agents.
- c) développer la transparence et la diffusion de bonnes pratiques managériales et sociales.
- d) fournir aux décideurs et partenaires sociaux des indicateurs fiables pour orienter les politiques RH et SST.

Pour les atteindre, l'observatoire :

- collecte et analyse les données disponibles (FS-SSCT, BPRP, DRH, enquêtes internes)
- construit et suit un baromètre sur la santé des agents et sur leurs conditions de travail ;
- construit et suit une enquête périodique sur les pratiques RH et managériales ;

- propose des outils de mesure de la satisfaction au travail des agents au sein de leurs collectifs ;
- construit des outils ou dispositifs permettant aux agents de participer à la démocratie sociale ;
- produit des livrables thématiques après chaque réunion (analyses, recommandations, propositions d'indicateurs).

L'Observatoire de la santé, des pratiques managériales et de la qualité de vie au travail s'engage à produire sur chaque thématique abordée un livrable qui sera communiqué à l'administration et qui contiendra :

- un état des lieux de la santé, des différentes pratiques RH, managériales et de qualité de vie au travail au sein de la Ville de Paris et dans ses directions,
- une présentation des meilleures pratiques internes ou externes d'autres collectivités ou établissements ;
- des pistes d'amélioration sous forme de recommandations ;
- des propositions d'indicateurs de suivi de la mise en place et de l'effectivité des recommandations formulées.

2. Fonctionnement et composition

L'Observatoire se réunira en plénière sur des thématiques prédéterminées en amont par les membres et validées par le Secrétariat Général. Des réunions thématiques des collèges pourront avoir lieu en parallèle de ces 3 réunions. A titre exceptionnel, une réunion supplémentaire pourra être tenue.

L'Observatoire des conditions de travail et de la qualité de vie au travail est constitué de 4 collèges :

- **un collège agents**, dont les 6 membres seront issus d'un appel à projet au sein de l'ensemble de la Ville de Paris ;
- **un collège administration**, dont les 7 membres seront désignés, et dont le SMP et la MISST seront membres de droit ;
- **un collège des organisations** syndicales dont les 7 membres seront désignés par les organisations syndicales ;
- **un collège d'experts scientifiques pluridisciplinaires**, issus de la liste prédéterminée par les membres et validée par le SG d'experts scientifiques et mobilisables sur les sujets.

L'observatoire dispose d'un président et d'un vice-président.

Les réunions de l'observatoire ne sont pas publiques.

Une lettre de cadrage est adressée à chaque membre de l'observatoire.

Les travaux de l'observatoire font l'objet d'une restitution annuelle en F3SCT centrale et en CDS.

3. Ressources /Moyens

La DRH met à la disposition de l'Observatoire des conditions de travail et de la qualité de vie au travail les moyens suivants :

- Matériel (à destination des agents selon les besoins) et logistique
- Salles de travail mises à disposition par la Ville de Paris pour les réunions et les réunions préparatoires éventuellement nécessaires. (Secrétariat ?)
- Un espace numérique partagé confidentiel pour les documents fournis
- Un secrétariat afin d'organiser les travaux de l'observatoire (la tenue des réunions de l'Observatoire (salle, invitations...), la rédaction des compte-rendu, la finalisation des livrables...)
- L'appel à projet pour le collège des agents

Il dispose des productions documentaires suivantes :

- la production des FS-SSCT et des CST des directions
- la production du service des politiques de prévention, de la SDQVT, et celle des services supports comme la DSP, la DCPA, la DTEC ou la DILT, de la mission management
- les contributions remontées par les agents via les dispositifs de démocratie sociale (appel à projet, EDT, commissions locales démocratie sociale dans les directions, ...)

4. Facteurs clés de réussite

- Implication active des partenaires sociaux et des agents.
- Indépendance et rigueur méthodologique des travaux s'appuyant sur des connaissances scientifiques.
- Pérennité des moyens humains et matériels.
- Diffusion large et transparente des résultats auprès des acteurs concernés.
- Respect des prérogatives des CST et F3SCT

TITRE IV – GOUVERNANCE DE LA DEMOCRATIE SOCIALE AU SEIN DES DIRECTIONS DE LA VILLE DE PARIS

ARTICLE 18- MISE EN PLACE D'UNE COMMISSION SPECIFIQUE DEDIEE A LA DEMOCRATIE SOCIALE DANS CHAQUE DIRECTION DE LA VILLE DE PARIS

Chaque direction de la Ville de Paris s'engage à créer au sein de la formation spécialisée, **une commission spécifique de concertation dédiée à la démocratie sociale.**

Pour les formations spécialisées mutualisées, cette commission sera créée dans chacune des directions.

Cette commission réunit des agents (encadrants et encadrés), des représentants de l'administration, les représentants de la F3SCT de la direction et des experts le cas échéant.

Cette commission aura pour missions de :

- suivre les Espaces de Dialogue sur le Travail (EDT) au sein de la direction : mise en œuvre, suites données, bilan annuel. Les agents ayant participé à ces EDT sont conviés à cette commission.
- alerter l'administration en cas de dysfonctionnement ou de situation de dérégulation ;
- construire les actions spécifiques au développement de la démocratie sociale localement dans l'ensemble des collectifs de travail des services centraux comme dans les services territorialisés ;
- instruire les propositions d'actions d'amélioration des conditions de travail, de l'organisation du travail et des pratiques managériales remontées par les agents dans le cadre des dispositifs relatifs à la démocratie participative mis en œuvre par la Ville de Paris ou dans la direction (appel à projet, plateforme) ;
- suivre l'avancement de la montée en compétence des acteurs en charge de l'animation des EDT ; des encadrants sur la pratique du management participatif et à la démocratie sociale ;
- Assurer le suivi des résultats sur le périmètre de la direction du baromètre social des conditions de travail, de l'enquête sur les pratiques managériales ;
- Suivre l'application des recommandations proposées par l'observatoire des conditions de travail, de la qualité de vie au travail et des pratiques managériales au sein de la direction ;

- Évaluer annuellement le dispositif en place au sein de la direction, l'ajuster selon le retour des agents et des encadrants, et proposer un plan d'actions visant à l'améliorer en continu selon les besoins identifiés.

Cette commission spécialisée sur la démocratie sociale de la FS se réunit a minima 2 fois/an et sur demande des organisations syndicales en cas de circonstances exceptionnelles.

Une fois par an, un bilan des travaux de la commission est présenté lors d'une réunion de la formation spécialisée de la direction.

Ce bilan est transmis à l'observatoire des conditions de travail, de la qualité de vie au travail et des pratiques managériales de la Ville de Paris.



TITRE V- MISE EN PLACE D'UNE LABELISATION

ARTICLE 19- LABELLISATION EXTERNE

Comme pour les démarches mises en œuvre sur la diversité et l'égalité, la Ville de Paris s'engage à mettre en place une labellisation tierce du dispositif. Cette labellisation pourra s'appuyer sur des référentiels nationaux ou internationaux existants.

S'engager dans une démarche de labellisation externe sur la base de référentiels communs et éprouvés, c'est affirmer une volonté forte : faire de la Ville de Paris un environnement où chaque agent se sent écouté, respecté, soutenu et fier de son travail.

Une labellisation n'est pas une finalité, mais un levier de transformation. Elle invite à mesurer objectivement l'expérience des équipes, à renforcer la confiance, et à consolider des pratiques managériales cohérentes et exemplaires.

L'ambition de la Ville de Paris, en adoptant un label est de bâtir un cadre de travail où :

- la culture du dialogue est ancrée dans le quotidien,
- le sens et la valeur du service public sont reconnus,
- les initiatives sont encouragées et accompagnées,
- la diversité et l'inclusion sont vécues comme des atouts,
- le bien-être, la coopération et la reconnaissance deviennent des évidences.

Le principe de la labellisation permet d'inscrire la démarche dans la durée et dans une logique d'amélioration continue des pratiques.

L'obtention d'un label permettra à la Ville de Paris de capter la voix des agents, d'identifier clairement ses forces, de repérer ses zones de progression, et d'engager collectivement des actions ambitieuses et concrètes.



TITRE VI- SUIVI ET EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA DEMOCRATIE SOCIALE

ARTICLE 20 – RAPPORT ANNUEL SUR LA MATURITE DE LA DEMOCRATIE SOCIALE AU SEIN DE LA VILLE DE PARIS

Un rapport annuel sera présenté chaque année dans les F3SCT de direction et en F3SCT centrale sur la mise en œuvre de ce dispositif et son déploiement concret dans les services. Ce rapport annuel inclura notamment les résultats des enquêtes de satisfaction et les progrès réalisés.

L'observatoire des pratiques managériales et des pratiques de prévention et de la qualité de vie au travail de la Ville de Paris aura la charge de suivre le dispositif, de proposer des bilans intermédiaires et des bilans minima annuels.

TITRE VII - DISPOSITIONS FINALES

Le plan d'action relatif au dispositif de démocratie sociale pourra être révisé annuellement en fonction des résultats obtenus et des besoins exprimés par les agents, les représentants de l'administration et les représentants du personnel.

En cas de divergence majeure, des négociations spécifiques seront organisées à l'échelle des F3SCT centrale ou locale.

Ce dispositif est proposé pour une première période de trois ans, renouvelable.

Le présent protocole d'accord s'appuie sur un guide de mise en œuvre pour son déploiement opérationnel.

LISTE DES ORGANISATIONS SYNDICALES SIGNATAIRES

Fait à Paris le,

Pour la Ville de Paris	
Pour le syndicat CGT	
Pour le syndicat SUPAP- FSU	
Pour le syndicat UNSA	
Pour le syndicat CFDT	
Pour le syndicat UCP	
Pour le syndicat CFTC	

Pour le syndicat FO	