

INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

RAPPORT
AUDIT DES SERVICES ADMINISTRATIFS
DE LA MAIRIE DU 20^{ème} ARRONDISSEMENT
N° 10.31.20

- Mars 2012 -

Rapporteurs :

[.....], inspecteur général

[.....], inspecteur

[.....], attaché principal

Le Maire de Paris
10.31

12 OCT. 2010

Note à l'attention de

Directrice générale de l'Inspection Générale

Les services des Mairies des arrondissements constituent des espaces de toute première proximité avec l'usager parisien. Ils assurent l'animation de la vie démocratique ainsi que de nombreux services aux Parisiens, soit au titre des fonctions régaliennes dévolues par l'Etat, soit dans le cadre des missions dévolues par la municipalité pour la gestion des équipements de proximité.

Ces services ont connu depuis 2001 des bouleversements importants du fait de la volonté de la majorité municipale de renforcer la gestion de proximité. En 2009, une nouvelle délibération amplifie cette volonté et indique de nouvelles évolutions qui doivent être conduites par les Mairies d'arrondissement.

Parallèlement, les nouvelles technologies auront des incidences dans les années à venir sur l'exercice de plusieurs fonctions. Sur le plan de l'information, les interactions se développent avec la plateforme téléphonique 39.75 et *Paris.fr*.

Par ailleurs, l'Etat annonce l'extension des télé services : demandes d'acte d'état civil par Internet, perspective prochaine des inscriptions sur les listes électorales et du recensement citoyen en ligne, projet d'échanges directs et dématérialisés de données d'état civil entre administrations.

Il est important que les services des mairies d'arrondissement soient adaptés aux évolutions qui restent à conduire.

Vous procéderez à un audit destiné à :

- dresser un état des lieux des services administratifs dans les 20 arrondissements parisiens : effectifs, organisation et qualification des agents ;
- analyser l'impact des nouvelles technologies sur l'organisation de ces services ;

.../...

- vérifier que l'organisation des services chargés des missions déléguées par l'Etat ou par le maire de Paris (état civil, élections et recensements, affaires générales) est bien adaptée à leurs missions et, en particulier que les procédures de délivrance des actes d'état civil présentent des garanties de sécurité optimales ;

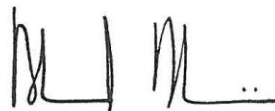
- examiner les conditions d'accueil du public et notamment les horaires d'ouverture ;

- analyser la situation des régies, dans la perspective du transfert envisagé de l'encaissement en numéraire de certaines prestations.

Au cours de cette mission, vous bénéficierez du soutien du Secrétariat général et de celui de la Direction des Usagers, des Citoyens et des Territoires.

Votre rapport sera remis au plus tard fin octobre 2011.

Bien à vous



Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHÈSE DU RAPPORT

Audit des services administratifs de la Mairie du 20^{ème} arrondissement

Dans le cadre de l'audit des services administratifs des Mairies d'arrondissement, la monographie établie pour le 20^{ème} arrondissement montre d'importantes évolutions en cours.

A fin 2010, la mairie du 20^{ème} comptait 96 agents hors contrats aidés et agents n'appartenant pas à la DUCT. A la même date, le montant des dépenses constatées à l'état spécial d'arrondissement s'élevait, toutes dotations confondues, à 11,55 millions €.

Un effort particulier est demandé par la Maire sur l'accueil ; des travaux et une formation des agents sont engagés qui doivent porter leurs fruits, d'autant que la décision a été prise de n'affecter à l'avenir que des agents formés et motivés par cette fonction. Les files d'attente ne sont pas imputables à la mairie mais à l'antenne de Police qui ne parvient pas à faire face à sa tâche.

Cependant, les travaux d'aménagement du nouveau local ont été prolongés de plusieurs mois et le service d'accueil n'est pas encore complètement organisé, ni structuré en fonction des nouvelles structures à venir (Relais Informations Familles et Relais Informations Logement et Habitat). Il faudrait en faire une évaluation, notamment en lien avec l'ensemble des accueils implantés dans la mairie quand les nouveaux locaux de l'antenne de police seront ouverts.

La qualité du service rendu par le service de l'état civil a fait l'objet d'un suivi très précis de la part du DGS sur instruction de la Maire depuis la mission de contrôle réalisée par l'inspection (janvier 2010). Le nouveau responsable fait évoluer ce bureau dans le sens d'un meilleur service aux usagers en utilisant un management plus efficace et les nouvelles techniques de travail collaboratif. Ainsi, est utilisé un nouveau processus d'avertissement des usagers par SMS quand certains documents sont prêts à leur être communiqués.

Le développement de la polyvalence au sein du service est en cours et fait l'objet d'un suivi sérieux. Sur le plan des ressources humaines, un effort particulier a été fait pour résorber l'excès des emplois précaires (CUI). Ce service est orienté dans une bonne direction, les recommandations faites en 2010 sont peu à peu prises en compte.

L'organisation de l'accueil de la Caisse/Régie n'est pas pleinement satisfaisante sur le plan de la sécurité, compte tenu de la montée en charge progressive et attendue du dispositif Facil'familles, tant pour le personnel que pour les usagers ou responsables d'équipements municipaux [.....]

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Les locaux actuels des Agents de Logistique Générale ne donnent pas satisfaction et les nouveaux espaces dégagés pour eux ne semblent pas bénéficier, à la grande déception des responsables de cette mairie, d'une programmation prioritaire des travaux.

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE	1
INTRODUCTION	4
1. ORGANISATION DES SERVICES ADMINISTRATIFS DE LA MAIRIE DU 20^{ème} ARRONDISSEMENT	8
1.1. Une organisation générale classique	8
1.1.1. L'organigramme	8
1.1.2. Les tenues des réunions de type CODIR, COPER, COMAN pourraient être améliorées...	11
1.2. Une gestion proactive des locaux	11
1.2.1. Une grande mairie par sa surface	11
1.2.2. Une gestion originale des occupations temporaires des locaux pour des tournages de films de cinéma	12
1.2.3. Les travaux à la mairie du 20 ^{ème} arrondissement	12
1.3. Les Ressources Humaines de la mairie du 20^{ème} arrondissement	15
1.3.1. Les effectifs importants de la mairie du 20 ^{ème} arrondissement sont en légère augmentation depuis 10 ans	15
1.3.2. Le service des Agents de Logistique Générale (ALG) récemment transféré à la DUCT n'est pas encore stabilisé	18
1.3.3. Les difficultés du management des Agents d'Accueil et de Surveillance	20
1.3.4. Des agents ayant majoritairement une ancienneté de plus de 10 ans, âgés de plus de 40 ans pour la plupart et souvent domiciliés à Paris	20
1.3.5. Une stratégie volontariste de formation	27
1.3.6. Des heures supplémentaires très concentrées sur les ALG	29
2. LES POLES D'ACTIVITE TRADITIONNELS	31
2.1. Le service d'accueil : une des priorités de la Mairie du 20^{ème} arrondissement	31
2.1.1. L'organisation du service d'accueil	31
2.1.2. Le service d'accueil a un rôle de front office	32
2.1.3. La formation des agents de l'accueil doit être encore améliorée	34
2.2. Les services classiques aux usagers	35
2.2.1. Le service de l'état civil s'améliore depuis un an	35
2.2.2. Le service des élections doit faire face à une activité irrégulière	37
2.2.3. Le service des affaires générales	38
2.2.4. Le service de l'enfance	39
2.3. Les missions « support »	41
2.3.1. Les fonctions financières	41
2.3.2. Le relais technique pour l'informatique	45
3. LES MISSIONS NOUVELLES ET LES ANALYSES DE LA MAIRIE	48
3.1. Le pôle Démocratie participative : les Conseils de Quartier du 20^{ème}	48
Tableau 1 : les Conseils de Quartier de la Mairie du 20^{ème} arrondissement :	48
3.2. Les analyses de la mairie du 20^{ème} arrondissement sur les défis à relever	49
3.2.1. Mesures administratives d'appui	49
3.2.2. L'impact des nouvelles technologies	51
3.2.3. Adéquation des moyens	51
3.2.4. Mise en place des pôles d'administration décentralisée	52
3.2.5. La déconcentration des directions centrales	53
3.2.6. Conclusion : La réforme en cours	54

3.3. Les analyses de Madame la Maire	54
3.3.1. Le personnel	54
3.3.2. L'organisation	55
3.3.3. La mairie	58
4. LES PRINCIPALES OBSERVATIONS ET LES AXES D'AMELIORATION	59
4.1. Les principales observations	59
4.2. Les axes d'amélioration proposés par la mission	60
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	61
ANNEXES	77

INTRODUCTION

Par note du 12 octobre 2010, le Maire de Paris a chargé l'Inspection générale d'auditer le fonctionnement des services administratifs des mairies d'arrondissement.

La note du Maire de Paris rappelle que les services administratifs des mairies d'arrondissement *constituent des espaces de toute première proximité avec l'usager parisien. Ils assurent l'animation de la vie démocratique ainsi que de nombreux services aux Parisiens, soit au titre des fonctions régaliennes dévolues par l'Etat, soit dans le cadre des missions dévolues par la municipalité pour la gestion des équipements de proximité.*

L'audit a pour objectifs :

- de dresser un état des lieux des services administratifs (effectifs, organisation, qualification des agents) ;
- d'analyser l'impact des nouvelles technologies sur l'organisation de ces services ;
- de vérifier que l'organisation des services est adaptée à leur mission (*en particulier que les procédures de délivrance des actes d'état civil présentent des garanties de sécurité optimales*) ;
- d'examiner les conditions d'accueil du public (notamment les heures d'ouverture) ;
- d'analyser la situation des régies (notamment l'encaissement en numéraire de certaines prestations).

La maintenance et la sécurité des biens et des personnes ne rentrent pas dans le champ de la mission.

La volonté d'offrir un meilleur service de proximité aux Parisiens s'est affirmée depuis plusieurs années dans le cadre de :

- la communication du Maire de Paris au Conseil de Paris le 2 février 2009, qui définit les enjeux et les orientations d'une nouvelle décentralisation (les mairies d'arrondissement lieux d'accueil, d'information et de services pour les usagers) ;
- la délibération DDATC - 112 du Conseil de Paris du 8 juin 2009, qui vise à instaurer plus de fluidité et d'efficacité dans les rapports entre mairie centrale et mairies d'arrondissement (nouvelles compétences, renforcement des moyens de pilotage territorial) ;
- la délibération DUCT - 172 du Conseil de Paris du 6 novembre 2010 qui adopte la Charte des arrondissements et reconnaît un rôle de pilotage territorial aux maires d'arrondissement et vise à améliorer la qualité du service offert localement.

Chaque arrondissement est par nature spécifique. Il a paru utile de souligner d'entrée des éléments caractéristiques du 20^{ème} arrondissement.

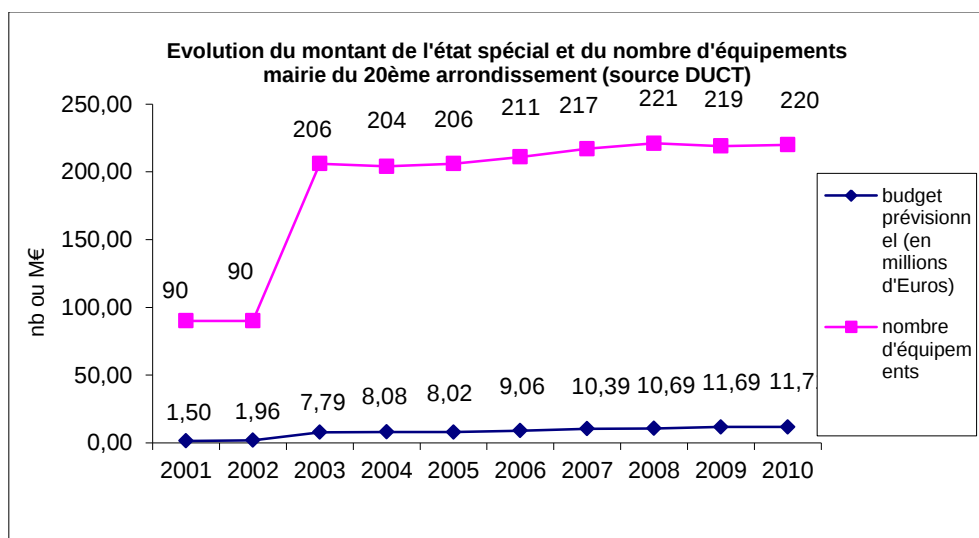
Le 20^{ème} arrondissement se caractérise par une priorité donnée à la qualité de l'accueil et de la relation à l'usager.

Tableau n° 1 : Les caractéristiques de l'arrondissement

Superficie de l'arrondissement :		Logements :	
(hors bois)	598,4	Nombre global de logements en 2010	103 714
		Nombre de logements sociaux SRU au 01/01/07	24 924
		Nombre de demandeurs de logements au 31/12/07	10 988
		Propriétaires (janvier 2005)	25%
Densité de population :		Vie économique :	
avec rang de classement parisien sur 20	320,5	Population active en 1999	53,9%
(du plus dense au moins dense)	2	Taux de chômage au sens du recensement (juillet 2005)	15%
		Indicateur de chômage recalé sur le taux de chômage BIT fin 2006	11%
		Nombre d'entreprises (janvier 2006)	13 886
Population :		Espace public : (en 2007)	
Population totale en 2010	195 303	Linéaire de voirie (km)	98
Population municipale en 2010	194 018	Nombre d'hectares d'espaces verts	29,11
Répartition de la population totale par tranche d'âges	00-19 ans : 21,83%	Pourcentage de pistes cyclables sur les 370,9 kms de Paris	6%
	20-39 ans : 34,41%	Propreté : nombre de tonnes d'ordures collectées en 2006	3 333
	40-59 ans : 27,42%		
	60 ans et plus : 16,34%		
Equipements (publics et privés) : en nombre (en 2007)			
Ecoles primaires	84	Théâtres, salles de concert, cafés-théâtres	39
Collèges et lycées	32	Equipements sportifs couverts et de plein air	45
Equipements de petite enfance	65	Hôpitaux et cliniques	3
Universités, écoles supérieures	4	Maisons de retraite	7
Musées, bibliothèques, conservatoires	9		

Source : APUR (Atelier Parisien d'Urbanisme)

La gestion des équipements de « proximité » a été transférée au Conseil d'arrondissement par la loi démocratie de proximité du 27 février 2002. Le transfert des équipements locaux de proximité a conduit à plus que doubler le nombre d'équipements inscrits à l'inventaire en 10 ans : 90 en 2001 ; 220 en 2010.

Graphique 1 : Evolution du montant de l'état spécial et du nombre d'équipements de la mairie du 20^{ème} arrondissement

(Source : DUCT)

La liste des équipements de proximité du 20^{ème} arrondissement

220 équipements de proximité inscrits à l'inventaire dont :

- 77 écoles
- 54 espaces verts
- 1 pigeonnier
- 42 crèches
- 20 équipements sportifs
- 3 bains douches
- 8 centres d'animation et antennes jeunes
- 1 local associatif
- 2 salles polyvalentes
- 7 bibliothèques
- 1 conservatoire
- 1 maison des associations + 2 annexes (*voir fiche annexe*)
- 1 mairie d'arrondissement

○ **Services logés en mairie**

- Caisse des écoles
- Antenne Logement
- Tribunal d'Instance
- Antenne de Police

(Source : DUCT juillet 2010)

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la Mairie a précisé que « l'Office municipal des sports fait aussi partie des services logés en mairie. »

Pour gérer ces nouveaux équipements, les crédits inscrits aux états spéciaux d'arrondissement (ESA) qui permettent essentiellement à la Mairie d'arrondissement de financer le fonctionnement de ces équipements, ont été multipliés par 8 entre 2001 et 2010.

Tableau n° 2 : Evolution du montant de l'état spécial et du nombre d'équipements de la mairie du 20ème

	budget prévisionnel (en millions d'Euros)	nombre d'équipements
2001	1,50	90
2002	1,96	90
2003	7,79	206
2004	8,08	204
2005	8,02	206
2006	9,06	211
2007	10,39	217
2008	10,69	221
2009	11,69	219
2010	11,71	220

(Source DUCT)

De 2001 à 2010, les effectifs budgétaires (3 cadres A, 12 agents de catégorie B et 60,5 agents de catégorie C hormis les Agents de Logistique Générale non comptabilisés par la DUCT jusqu'en octobre 2010) ont crû de 8 agents, soit une augmentation de près de 12%.

Par souci de cohérence, l'Inspection générale a adopté pour l'audit des vingt mairies d'arrondissement une méthodologie unique, qui se traduit par des entretiens normalisés avec les acteurs des différents services administratifs et des demandes identiques de documents.

Cette méthode conduit à présenter chaque monographie selon un plan en quatre parties :

- la première partie porte sur l'organisation générale des services administratifs, les locaux et les moyens humains ;
- la deuxième partie traite de l'organisation et des activités des services au contact direct des usagers et des services « support » ;
- la troisième partie concerne les nouvelles missions qui ont été récemment mises en œuvre dans l'arrondissement, ainsi que les défis liés aux changements en cours ou prévisibles dans différents domaines tels que l'utilisation de technologies modernes, la création de pôles d'activité décentralisés ou la déconcentration des directions municipales ;
- la quatrième partie présente la synthèse des principales analyses ou observations effectuées et propose plusieurs axes d'amélioration.

Les constats et réflexions présentés dans cette monographie pourront être complétés dans le rapport de synthèse à la lumière de l'audit des autres mairies d'arrondissement.

1. ORGANISATION DES SERVICES ADMINISTRATIFS DE LA MAIRIE DU 20^{EME} ARRONDISSEMENT

1.1. Une organisation générale classique

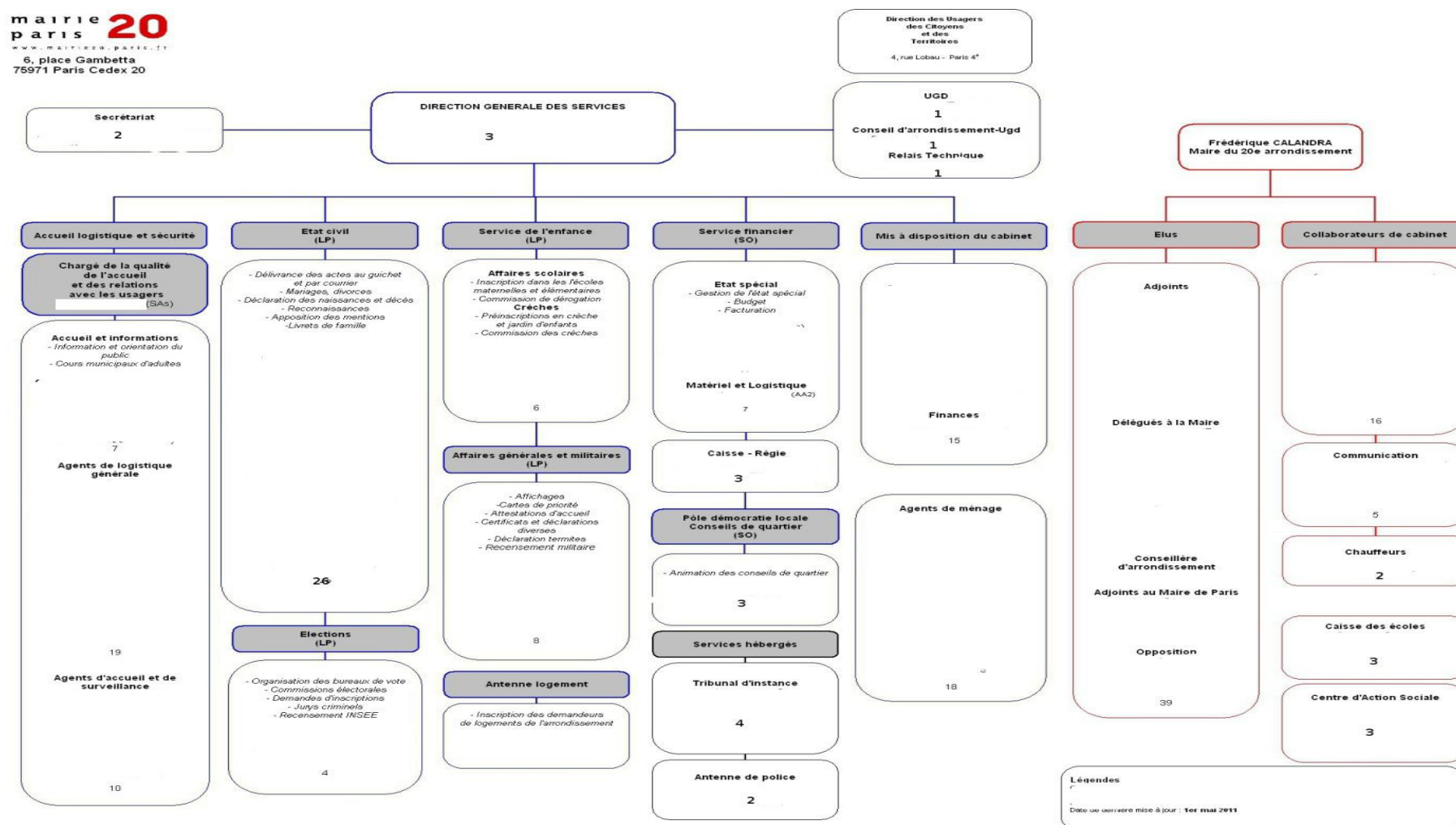
1.1.1. L'organigramme

Tous les services sont directement rattachés au DGS, mais l'un des DGAS (services à la population et affaires générales) a un rôle particulièrement important d'assistance du DGS. Toutes les informations ne remontent pas au DGS, qui est associé aux décisions stratégiques de la maire et particulièrement impliqué dans le projet de restructuration des locaux et la priorité donnée à l'accueil des usagers. Il pilote ces projets en direct. Il faut noter qu'un effort de suivi particulièrement actif a été réalisé par ce DGAS concernant la réforme du service d'état civil, ce avec succès.

Les DGAS assurent le management des services pour les missions plus classiques de la mairie.

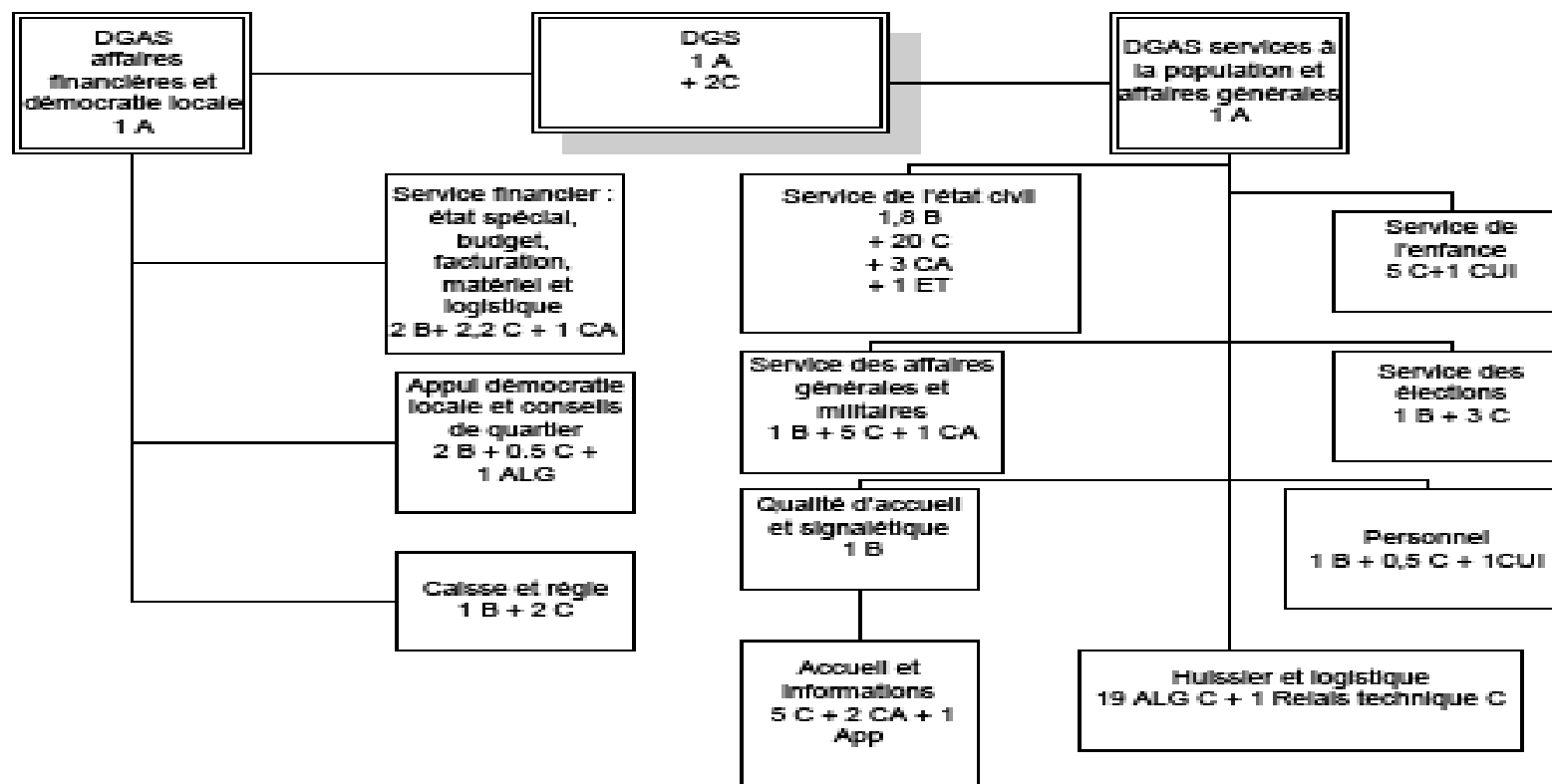
Contrairement à ce qui figure sur l'organigramme remis par le DGS, plusieurs services sont rattachés fonctionnellement de fait aux DGAS. Ainsi en est-il de l'Unité de Gestion Directe qui rend compte au DGAS affaires générales. Ainsi le relais technique et l'agent chargé du suivi du conseil d'arrondissement ne sont pas rattachés fonctionnellement directement au DGS mais sont de fait sous l'autorité d'un des deux DGAS.

Figure 1 : organigramme de la mairie du 20^{ème} arrondissement



(Source : DGS juin 2010)

Figure 2 : Liens fonctionnels entre les différents services



(Source : schéma établi par la mission après audit sur place)

1.1.2. Les tenues des réunions de type CODIR, COPER, COMAN pourraient être améliorées

Il n'y a pas de réunions formelles, avec ordre du jour et compte rendu systématiques, du comité de direction (CODIR) ; le DGS et les DGAS dont les bureaux sont contigus (ou presque pour l'un, séparé par le secrétariat commun) ont l'habitude de travailler en laissant les portes de communication ouvertes et se rencontrent quotidiennement plusieurs fois par jour, en tant que de besoin, sans formalisme aucun.

De même, il ne se tient pas de comité opérationnel (COPER) ; les DGAS estiment qu'ils se rendent tous les jours et autant que de besoin, en fonction de l'actualité, dans les services dont ils sont responsables et qu'ils n'ont pas le temps non plus d'organiser (préparation et suivi) des réunions formelles.

Le DGS organise tous les deux mois environ des comités de management (COMAN) réunissant tous les responsables administratifs de la mairie disponibles ce jour là, y compris les deux DGAS. Ainsi, lors de la dernière réunion de ce type tenue le 19 mai 2011, ont pu être abordées différentes questions, relatives par exemple aux ressources humaines, à la participation aux permanences en vue des prochaines échéances électorales ou aux traitements et dépôts de plaintes en cas d'agression des agents, comme cela ressort du compte rendu transmis aux auditeurs.

Recommandation 1 : Organiser régulièrement les différents types de réunion des responsables de service (CODIR / COPER / COMAN), préconisés par la DUCT, afin de faciliter et formaliser les échanges d'information nécessaires au traitement des différents sujets concernant le bon fonctionnement de la mairie du 20^{ème} arrondissement.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire a indiqué que « depuis l'arrivée du cadre technique, un CODIR est programmé tous les lundis après-midi et que dès qu'un ordre du jour permet d'alimenter une réunion, un COMAN est organisé tous les mois et demi ou deux mois. Par ailleurs le DGS a constitué dès le début des travaux un comité de suivi des travaux réunissant les personnes impactées par le chantier, le maître d'œuvre et les professionnels. Par ailleurs, l'élue chargée de l'accueil organise une réunion quasi mensuelle sur l'accueil avec les agents concernés et le DGS. »

1.2. Une gestion proactive des locaux

1.2.1. Une grande mairie par sa surface

La mairie du 20^{ème} comportait une superficie de 4577 m² dont 3000 m² consacrés aux services dépendant de la DUCT. Au titre des services propres de la mairie dépendant de la DUCT, elle se plaçait en sixième position des mairies les mieux dotées après celles du 5^{ème}, du 6^{ème}, du 10^{ème}, du 13^{ème} et du 18^{ème} arrondissements. Mais les travaux en cours vont modifier ces répartitions.

Ces chiffres (qui ont une dizaine d'années d'ancienneté) mériteraient d'être mis à jour car depuis dix ans les répartitions entre services ont varié, des travaux ont été effectués et certains services ont appliqué des polyvalences inter-services. Les superficies par agent en m² ne peuvent donc, en l'état, servir à des analyses comparatives pour piloter des modifications de locaux.

Par ailleurs une restructuration importante des locaux est en cours ; en novembre 2011 de nouveaux locaux d'accueil ont été ouverts, les locaux de l'antenne de police sont concernés par un projet de déménagement dans les locaux de l'ancien commissariat. Un état des nouvelles surfaces ne pourra être effectué qu'à l'issue de la réalisation de l'ensemble des projets. Les services relevant de l'Etat recouvreraient une superficie de 1170 m².

1.2.2. Une gestion originale des occupations temporaires des locaux pour des tournages de films de cinéma

La mairie du 20^{ème} arrondissement loue une partie de ses locaux, avec une contrepartie financière pour des tournages de film. Elle fait signer par les directeurs de production des conventions temporaires d'utilisation des locaux. Les obligations d'assurance sont bien prévues de même que les obligations tenant à l'ordre public.

Les auditeurs estiment qu'il s'agit là d'une rationalisation de l'usage des locaux dans l'intérêt de la collectivité publique qui ne pose pas de problèmes majeurs.

1.2.3. Les travaux à la mairie du 20^{ème} arrondissement

Un point a été réalisé par le DGS de la mairie du 20^{ème} arrondissement, en février 2011 ; il figure ci-dessous. Les auditeurs ont pu constater l'avancement, mais le non-achèvement des travaux en cours. Ils devraient être livrés début d'année 2012. Les projets sont très cohérents et structurés. Leur impact sur le public pourra être évalué seulement après livraison.

La mairie du 20^{ème} arrondissement a été désignée en 2003, opération pilote dans le cadre du plan «Accessibilité pour tous». L'agence d'études d'architecture (AEA) de la Direction du Patrimoine et de l'Architecture a alors procédé à la définition d'un schéma directeur avec un phasage mais sans programmation, ni projection budgétaires. A l'été 2008, l'AEA a estimé l'opération globale de restructuration des services (2500 m²) + plan climat (- 30% de consommation énergétique) à 12 200 000 € TDC VFE (toutes dépenses confondues, valeur finale estimée).

Une 1^{ère} tranche de ce schéma directeur a été réalisée dès 2003-2004. La 2^{nde} tranche est en cours depuis le 15 janvier 2010.

1.2.3.1. Travaux réalisés

Lors de la 1^{ère} phase, ont été réalisées une signalétique au sol et la construction d'un ascenseur permettant de rendre accessibles les services au public situés au rez-de-chaussée haut (désormais niveau 1), ainsi que les locaux situés au 1^{er} étage, dorénavant appelé niveau 3, (salle des mariages, salle des fêtes, salle du conseil, bureaux du Maire, de son Cabinet, Direction générale des services) et au 2^{ème} étage, appelé niveau 4, (bureaux des élus et chargés de mission du cabinet).

Le départ du commissariat de police, en mars 2009, a permis de commencer la réaffectation de leurs surfaces et notamment de réinstaller au niveau 3 le service de la communication, chassé par la construction du nouvel accueil. Dans cette même emprise a été aménagée une salle de réunion pour 19 personnes, le tout réalisé par redéploiement budgétaire.

Construction d'un logement de 3-4 pièces pour la gardienne titulaire.

Création du local pour les agents de sécurité, le tout au niveau 2.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire indique qu' « en raison des contraintes de l'ascensoriste, il n'est plus question de niveaux mais d'étages ; aussi, le rez-de-chaussée où se trouvent les services de réception du public se trouve-t-il au 1^{er} étage. »

1.2.3.2. Travaux en cours

La 2^{ème} tranche en cours de réalisation du schéma d'aménagement, défini lors de la précédente mandature et adapté par la nouvelle équipe pour appliquer le contrat de mandature (polyvalence, RIF, RILH, etc...), représente un montant de 4,5 M€, dont la liste figure ci-après :

- Création d'un nouvel ascenseur dans le pylône A et modification de celui du pylône B (créé dans la tranche 1), permettant l'accès aux 6 niveaux de l'édifice ;
- Initialisation d'une circulation au niveau 2 (anciennement entresol) ;
- Restructuration des circulations au niveau 1 (RDC) avec notamment modification des portes pour accueillir la nouvelle signalétique ;
- Création d'un nouvel accueil, moderne et fonctionnel et fortement utilisateur des nouvelles technologies ;
- Construction de la nouvelle antenne de police dans la partie des locaux situés au niveau 1 et libérés par le départ du commissariat central ; le montant est de 780 000€ ; les travaux ont commencé le 18 février dernier et devraient s'achever à la fin de 2011 ;
- Mise en place d'un organigramme de clefs.

Le remplacement de 22 fenêtres monumentales sur 34 dans la circulation du niveau 3.

Le DGS a fait part aux auditeurs fin novembre 2011 qu'il estimait que les travaux avaient pris 9 mois de retard sur les dates prévisionnelles annoncées.

1.2.3.3. Travaux programmés

La plupart des travaux de restructuration se commandent les uns les autres et nécessitent au préalable, le déménagement de l'actuelle antenne de police vers ses nouveaux locaux dont la réhabilitation est prévue.

⇒ Relais Informations Logement Habitat (RILH) :

A l'issue des travaux d'aménagement de la nouvelle antenne de police, la mairie installera son RILH au niveau 1 (RDC), dans les locaux de l'actuel bureau des élections, lequel migrera dans l'ancienne antenne de police. Plusieurs options techniques sont envisagées selon que l'on détruit ou non un escalier qui a son emprise dans le service et qui est devenu inutile :

- création d'une issue de secours pour les niveaux -2 et -1 (demandée après la visite de sécurité de la PP en septembre 2010) ;
- Remise aux normes des différentes zones abandonnées par le ministère de l'intérieur.

Après le déménagement du service d'accueil dans ses nouveaux locaux :

- création de la loge de la mairie [.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs;*
- création du local de repos des agents de ménage ;
- création du local de repos des chauffeurs ;
- création du logement pour le gardien remplaçant ;
- aménagement d'un espace de logistique et reprographie dans les anciens vestiaires du commissariat de police (niveau -1) ;
- modification des tabatières des couloirs du niveau 4 ;
- Pose de robinets thermostatiques achevée depuis 2011.

La mairie envisage la 3^{ème} tranche de travaux d'accessibilité pour tous afin de finaliser la circulation horizontale initialisée et entamée au niveau 2 pour rendre accessible et

redéployer la totalité des locaux libérés par le commissariat de police (relogement de la démocratie locale).

⇒ Relais Informations Familles (RIF) :

- Aménagement dans les locaux laissés vacants par le départ de la Caisse des écoles avec création d'un espace halte-garderie ;
- Réhabilitation de l'ancien logement du SG d'avant 1995 au niveau 4 pour aménagement des bureaux pour les élus et les chargés de mission.

1.2.3.4. Travaux envisagés

Le budget de la DPA (Le Plan d'Investissement Pluriannuel de Paris actuel) ne permet pas à ce jour d'envisager ce programme complémentaire, mais la DPA doit engager les études sur le devenir des locaux vacants et leur réaffectation.

- Création d'un monte-charge à la place d'un escalier interrompu desservant les niveaux -2 et -1, rue du JAPON et niveau 3, directement dans la salle des fêtes ;
- Ravalement de la mairie (purges déjà réalisées mais chutes de pierres sur espace public) ; deux "purges" ont dû être déjà effectuées en 3 ans mais la mairie a besoin d'un financement pour pouvoir entreprendre le ravalement du bâtiment ;
- Consolidation du Campanile ;
- Remplacement des fenêtres restantes des circulations et des fenêtres de la salle des fêtes dans le cadre de l'isolation de la mairie.

⇒ Plan climat - développement durable :

- Changement des fenêtres à poursuivre ;
- Double vitrage à généraliser ;
- Isolation de la toiture et des greniers.
- Le local actuel de la logistique utilisé par les Agents de Logistique Générale fait 60 m².

Le projet de redéploiement de la Mairie du 20^{ème} arrondissement prévoit un redéploiement dans les sous-sols dont la superficie des locaux est de 142 m² :

- salle des machines (51 m²) ;
- courrier (33 m²) ;
- 2 pièces (bureau ou vestiaire 12 m² et 20 m²) ;
- plus les 2 sanitaires (16 m²) et dégagement (10 m²).

Les auditeurs ont visité les locaux actuels très exigus et qui ne présentent pas toutes les garanties en matière d'ergonomie et de sécurité.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire a tenu à rappeler que « la mairie du 20^{ème} a été désignée dès 2005 pilote dans le cadre du plan « accessibilité pour tous ». Des travaux de restructuration très importants ont été engagés et seront bientôt achevés. Ces travaux ne seront cependant pas suffisants pour tirer profit des locaux libérés par le départ du commissariat de police de la mairie en les réinvestissant. Il est impératif de trouver et obtenir le financement d'une troisième tranche de travaux qui permettra d'achever la remise aux normes, la mise en place du RIF et du RILH telle que décidée par le contrat de mandature, et permettre la réorganisation des services telle

que la réinstallation du service logistique dans des locaux sécurisés et adaptés, ou encore l'installation du pôle démocratie locale. »

1.3. Les Ressources Humaines de la mairie du 20^{ème} arrondissement

La répartition des effectifs fin 2010, présentée par la direction générale des services, est la suivante :

- Direction Générale des Services : 10 agents, soit 3 cadres A + 2 cadres B + 3 catégorie C + 1 Relais Technique + 1 CUI, dont pour la fonction RH proprement dite : 1 cadre B Unité de Gestion Directe (UGD) + 1 catégorie C (assistant UGD / organisation Conseil d'Arrondissement) + 1 CUI
- Elections : 4 agents, soit 1 cadre B + 3 catégorie C
- Affaires générales : 7 agents, soit 1 cadre B + 5 catégorie C + 1 CUI
- Accueil : 8 agents, soit 5 catégorie C + 2 CA/CUI + 1 apprenti (à 50%)
- Etat Civil : 26 agents, soit 1,8 cadres B + 19,8 catégorie C + 3 CA + 1 Emploi Tremplin
- Régie : 3 agents, soit 1 catégorie B + 1 catégorie C + 1 Emploi Tremplin
- Achats / Finances : 6 agents, soit 2 cadres B + 2,2 catégorie C + 1 CUI
- Logistique : 21 Agents de Logistique Générale (dont 1 gardienne et 1 cireur)
- Cabinet : 16 agents, soit 1 cadre B chargé de mission + 11 catégorie C + 1 contractuel remplaçant + 2 CUI + 1 apprenti
- Conseil Quartier : 2 cadres B chargés de mission

1.3.1. Les effectifs importants de la mairie du 20^{ème} arrondissement sont en légère augmentation depuis 10 ans

Avec un total de 106 agents (toutes catégories et statuts confondus), dont 13 agents à la disposition du cabinet de Madame la Maire, 10 CA/CUI (gérés par la DEEES dont 2 affectés au cabinet), 21 ALG (gérés par la DUCT depuis 11/2010) ainsi que 2 emplois tremplins et 2 apprentis (à 50%, dont 1 au cabinet), les effectifs réels de cette mairie doivent être en 2010 les plus importants (en fonction du nombre de CUI variable au fil des mois) des vingt mairies.

Tableau n° 3 : Evolution des effectifs budgétaires de la mairie du 20ème (DUCT 2010)

2001	67,5 agents
2002	69,5 agents (+1 A et + 1 B au BP 2002)
2003	70,5 agents (+ 1 C au BP 2003)
2004	72,5 agents (+ 1 B et + 1 C au BP 2004)
2005	72,5 agents
2006	72,5 agents
2007	72,5 agents
2008	72,5 agents
2009	73,5 agents (transfert d'1 poste B du SG au BP 2009)
2010	75,5 agents (avec Coordinateurs des Conseils de Quartier)

(Source : DUCT 2010)

En 2005, selon les chiffres ayant pu être communiqués par la direction générale de la mairie du 20^{ème} arrondissement, les effectifs réels s'élevaient à 72 agents. L'évolution des

effectifs réels a bien suivi celle des effectifs budgétaires. Les effectifs réels sont constitués des agents d'une part, mis à la disposition du cabinet de Madame la Maire et d'autre part, des services administratifs comprenant depuis novembre 2010 les 21 ALG.

- ⇒ **Le cabinet de Madame la Maire** comprend des agents mis à sa disposition : 1 agent de catégorie B, 11 agents de catégorie C, 1 agent contractuel remplaçant, soit un total de 13 agents (12,8 ETP) ainsi que 2 Contrats Aidés et 1 apprenti. Certaines tâches effectuées actuellement par ces agents du cabinet pourraient être transférées aux services administratifs notamment dans le domaine de l'urbanisme.
- ⇒ **Au 31/12/10, les services administratifs** de la mairie du 20^{ème} arrondissement comprennent 3 cadres A, 11 agents de catégorie B (dont 1 à 80% et 2 coordinateurs de Conseils de Quartier), 49 agents de catégorie C (dont 4 à temps partiel et 1 emploi tremplin), soit un **sous-total de 63 agents (62 ETP)** et 21 ALG (également de catégorie C, dépendant de la DILT jusqu'en octobre 2010), soit un total de 83 agents (82 Equivalents Temps Plein) auxquels s'ajoutent **8 CA/CUI et 1 apprenti**.

L'encadrement des services administratifs de la mairie du 20^{ème} arrondissement est constitué de **12 cadres A et B** (excepté les 2 coordinateurs de Conseil de Quartier n'encadrant aucun service) pour 70 agents de catégorie C en tenant compte des 21 ALG.

Le taux d'encadrement est conforme à ce que l'on peut observer dans les autres mairies.

Les 3 cadres A sont le DGS nommé en juillet **2008** et les 2 DGAS, l'un chargé des services à la population et des affaires générales depuis octobre **2005**, l'autre en charge des affaires financières et de la démocratie locale depuis janvier **2008**.

Un quatrième cadre A, un ingénieur, a été recruté en qualité de « cadre technique » en juin 2011. Il partage un bureau avec une architecte du cabinet de la Maire du 20^{ème} arrondissement et participe aux visites de chantier des travaux réalisés sur les équipements de proximité de l'arrondissement. Il est intégré à l'équipe de direction et participe aux astreintes assurées par les 3 DGS/DGAS les nuits et week-ends (autorisé par l'arrêté du 25 janvier 2012).

Lors des astreintes (rémunérées environ 100€ la semaine), les DGS/DGAS (dotés soit d'un téléphone portable supplémentaire, soit de leur propre appareil personnel) doivent assister les élus de permanence, qui ne sont pas toujours informés de ce qu'ils sont susceptibles de devoir faire en cas de sinistres ou autres urgences.

Madame la Maire du 20^{ème} arrondissement estime que les élus devraient bénéficier de formations spécifiques les préparant à remplir pleinement leur rôle dans des circonstances aiguës.

Les DGS/DGAS et autres cadres assurant régulièrement les astreintes de nuit et week-end, qui peuvent se voir reprocher de ne pas avoir répondu à un appel (ce qui fut le cas lors d'un incendie le 14/04/10 vers 3h du matin), devraient bénéficier d'une prise en charge financière de leur téléphone portable, comme c'est le cas pour d'autres responsables de services de la Mairie de Paris.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire fait observer que « le DGS et le cadre technique ont un téléphone DSTI, pas les DGAS. ». Le directeur des usagers, des citoyens et des territoires précise que « chaque mairie d'arrondissement dispose d'un téléphone pour les astreintes pris en charge par la DUCT sur les crédits qui lui sont délégués par la DSTI. Dans les mairies où il y a deux DGAS, le portable d'astreinte doit être partagé ».

Les agents de catégorie B sont les 5 responsables des bureaux des Elections depuis 10/82¹, de la Gestion du personnel depuis 04/92, de la Régie depuis 05/97, des Finances depuis 03/07, des Affaires générales depuis 01/08, de l'Etat civil depuis 11/09 et leurs adjoints ² ainsi que l'agent chargé de la qualité de l'accueil (depuis 06/09), auxquels s'ajoutent deux contractuels coordinateurs de Conseils de Quartier.

Les responsables des différents services ont été affectés à la mairie du 20^{ème} arrondissement depuis moins de 6 ans (depuis 2005) à l'exception de trois d'entre eux, le premier depuis 14 ans (à la Régie), le deuxième depuis 19 ans (à la Gestion du personnel) et le troisième depuis 29 ans (aux Elections).

Le service gestionnaire des Ressources Humaines de la mairie du 20^{ème} comprend un responsable secrétaire administratif, en qualité d'Unité de Gestion Directe, une adjointe administrative qui l'assiste dans les fonctions d'UGD (notamment concernant la gestion des Agents de Logistique Générale) tout en étant chargée de suivre les conseils d'arrondissement, et un agent en contrat aidé recruté depuis avril 2011 pour suivre en particulier Chronogestor.

Les UGD des mairies d'arrondissement, qui sont réunies à peu près tous les trimestres par la DUCT, communiquent entre elles par la messagerie en cas de besoin, mais ne bénéficient pas d'espace collaboratif qui pourrait leur être particulièrement utile.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire indique « qu'il y a un espace métier sur l'Intranet. Le BRH de la DUCT a annoncé il y a quelques mois, la mise en place d'un espace collaboratif pour les UGD. »

Recommandation 2: Mettre en place l'espace collaboratif pour les Unités de Gestion Directe des mairies d'arrondissement comme cela est prévu

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le directeur de la DUCT répond : « l'idée de mettre en place un espace collaboratif pour les UGD est séduisante mais mériterait dans un 1^{er} temps d'être envisagée pour le réseau des DGS afin d'enrichir les échanges avec les services centraux ;

Pour ce qui concerne les UGD, le BRH s'attache depuis septembre 2010 à dynamiser le réseau RH de la DUCT en organisant régulièrement tous les 2 mois des réunions de l'ensemble des UGD, auxquelles sont également conviés les DGS et DGAS. Afin de faciliter les échanges, ces réunions animées par le BRH se tiennent dans les locaux des mairies ; elles permettent d'aborder diverses questions RH, telles que les règles en matière d'absence, la procédure de contrôle médical des agents, l'élaboration du plan de formation, le calendrier et la procédure de notation, les dotations vestimentaires ALG, le projet d'Intranet RH de la DUCT...

Ces réunions périodiques permettent également d'accueillir des intervenants extérieurs à la DUCT sur des thèmes particuliers : la procédure de gestion des stagiaires extérieurs (DDEES), l'ARTT et le temps de travail, le forum des adjoints administratifs (DRH), l'égalité hommes/femmes. Les membres du réseau RH se sont déclarés satisfaits de ces nouveaux échanges. »

D'une façon générale, ainsi que Madame la Maire a pu l'évoquer devant les auditeurs, les DGS/DGAS aimeraient bénéficier de plus de soutien de la DUCT dans leurs difficultés quotidiennes tant de la part de la Sous-Direction de la Décentralisation en charge des mairies que de celle des Ressources et de l'Evaluation notamment dans la gestion des

¹ Le responsable du bureau des élections est secrétaire administratif depuis 2003

² au service de l'Etat civil depuis 04/08 et au service des Finances depuis 11/10

ressources humaines : les postes vacants et les fiches de poste correspondantes n'apparaissent pas assez vite sur Intranet et les délais de remplacement sont encore jugés trop longs.

Le DGS ne comprend pas pourquoi aucun service de Ressources Humaines ne lui fait part du suivi administratif des agents de la mairie qui ont dû la quitter pour des raisons disciplinaires et qui pourraient peut-être y revenir.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le Directeur de la DUCT précise : « Le bureau des ressources humaines de la DUCT est structurellement sous-dimensionné en effectif, surtout depuis l'intégration à la DUCT des 250 ALG en provenance de la DILT. En effet, ce bureau ne compte que 2 cadres A, 8 B, 4 C. Le BRH assure la gestion de plus de 1850 agents, avec cette singularité au sein de la Ville, qu'il a en charge la très sensible et très exigeante gestion des 250 collaborateurs de cabinet des maires d'arrondissement, caractérisée par un « turn-over » élevé de ces agents impliquant la mise en œuvre de procédures de licenciement, l'établissement de nombreux contrats d'embauche et d'avenants.

Ces moyens chroniquement insuffisants expliquent que la Mairie du 20^{ème} a pu ressentir un certain manque de réactivité du BRH de la DUCT, notamment au cours de l'année 2011, où la charge de travail a été exceptionnelle. Depuis plusieurs semaines, la situation s'est indéniablement redressée grâce à l'investissement exceptionnel des agents du BRH et à la mise en œuvre de la réorganisation de la direction. En effet, les 2 sous-directions évoquées par les rapporteurs (SDD et SDRE) ont fusionné en une seule sous-direction, la Sous-Direction de l'Appui et du Conseil aux Maires d'Arrondissement (SDACMA) afin de mettre encore davantage le pôle ressources humaines au service des mairies d'arrondissement dans la mesure où elles représentent 95% des effectifs de la DUCT.

La gestion de la vacance des postes suppose que les mairies soient en mesure d'anticiper les départs, de rédiger rapidement une fiche de poste reflétant précisément la réalité des missions attendues de l'agent et de les faire valider par le BRH de la DUCT. Le processus de publication des fiches de poste sur l'Intranet échappe largement aux directions puisqu'il appartient à la DRH d'assurer « in fine » la publication de la fiche.

Afin de réduire le nombre de postes chroniquement vacants en mairies (une cinquantaine), la DUCT en coopération avec la DRH a organisé, le 31/01/12, un « Forum des emplois d'adjoint administratif en mairies ». Cette initiative inédite a rencontré un vif succès de fréquentation. Son évaluation est en cours. »

1.3.2. Le service des Agents de Logistique Générale (ALG) récemment transféré à la DUCT n'est pas encore stabilisé

Les ALG sont au nombre de 21 depuis 2008, dont un en qualité de gardienne, deux affectés aux salles d'exposition du Carré de Baudoin, un à la disposition des Conseils de Quartier (Démocratie locale) et un en qualité de cireur frotteur au sein de l'équipe de ménage, soit seulement seize agents consacrés en permanence aux seules tâches de logistique à temps plein en mairie.

Le responsable du service, présent dans cette mairie depuis 30 ans, est huissier depuis 2006 et bénéficie d'un appartement de fonction [.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* Chaque vendredi, l'huissier fait un planning pour organiser la répartition des activités sur les ALG disponibles, des difficultés apparaissant durant les périodes de congés.

Le responsable des ALG participe aux réunions des chefs de service organisées tous les 2 mois environ par le DGS mais pas à celles portant sur l'Accueil auxquelles assiste la gardienne. Il serait souhaitable qu'il assiste aux réunions d'accueil car les ALG font partie

des (parfois premières) personnes rencontrées par les usagers de la mairie quand ils s'y rendent.

Les ALG sont chargés de différentes tâches : (re)mettre en place les tables dans les salles en fonction des besoins et les buffets pour les réceptions ; assurer les entrées des permanences des élus ; trier et porter le courrier dans les bureaux ; être présents lors des mariages ; assurer la sonorisation des salles de réunion ; pour l'un d'entre eux assurer le service de la loge de [.....] ; pour un autre ALG aller à l'Hôtel de Ville tous les matins.

L'huissier prévoit toujours deux ALG pour toute manifestation dans la perspective d'éviter un éventuel incident (il peut y avoir des débordements verbaux mais pas physiques). Certaines réunions, telles que celles des comités de Quartier, qui commencent à 19 H peuvent finir à 22H30.

Le service dispose d'un seul véhicule de type Renault Kangoo et souhaite bénéficier soit d'un second véhicule comme d'autres mairies d'arrondissement, soit d'une camionnette permettant de transporter plus de matériels.

La mission souligne que la gestion des ALG risque de poser des difficultés de gestion de ressources humaines à la DUCT, alors que la DILT bénéficiait de possibilités d'affectation plus variées et plus souples face à certains comportements. La Mairie du 20^{ème} arrondissement a été confrontée sans solution pendant plusieurs mois à des incompatibilités d'humeur entre des agents « condamnés » à coexister au sein d'un même bâtiment recevant du public.

En outre, quelques ALG éprouvant manifestement de grandes difficultés à respecter les horaires de travail, les DGS/DGAS souhaitent vivement que les ALG soient soumis au système d'enregistrement des horaires Chronogestor comme tous les autres agents des mairies d'arrondissement. Actuellement, les ALG signent (sans préciser l'heure) en arrivant et en partant une feuille d'émargement déposée sur le bureau de l'huissier qui pour sa part ne reste pas en permanence à son poste ; les horaires de signature ne sont donc pas contrôlés.

Par ailleurs, les ALG effectuant un grand nombre des heures supplémentaires dès 17 heures, il est souhaité que soit étudié l'aménagement des journées de travail suivant deux tranches horaires, une première équipe d'ALG arrivant le matin dès l'ouverture de la mairie, une seconde commençant plus tard (l'après-midi) afin de pouvoir finir en soirée en fonction des besoins.

Les ALG disposent actuellement d'une seule salle de travail d'une surface de 60 m², située au-dessus du bureau de Madame la Maire, comprenant outre une grande table (traitement du courrier), de deux postes de travail pour l'huissier et son adjointe ainsi que de 16 casiers métalliques de vestiaires alignés les uns à côté des autres dans le même et unique local.

Les machines de reprographie sont entreposées dans un local exigu et les ALG sont amenés à se déplacer dans des passages étroits et à emprunter quelques marches particulièrement raides pour porter des charges de poids important. Cette situation n'est pas satisfaisante.

Si les travaux de la troisième tranche de la mairie sont lancés, les ALG bénéficieront à terme de nouveaux locaux d'une surface de 142 m² en sous-sols de l'ancien commissariat : une salle de travail (courrier), une salle des machines, des bureaux à part pour le responsable et son adjointe, des vestiaires (séparés homme/femme) ainsi que des sanitaires.

La direction générale de la mairie, comme Madame la Maire, regrette de ne pas pouvoir bénéficier de l'assistance des services de la Mairie de Paris pour programmer, financer et suivre un chantier de cette importance qui est indispensable à l'amélioration des conditions de travail de l'équipe des ALG.

Recommandation 3: Lancer les études architecturales et programmer les crédits des travaux d'aménagement des locaux de travail de l'équipe des ALG.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire indique que « Les études sont en cours. »

1.3.3. Les difficultés du management des Agents d'Accueil et de Surveillance

La mairie du 20^{ème} arrondissement bénéficie de la présence à l'entrée du bâtiment de deux Agents d'Accueil et de Surveillance, faisant partie d'une équipe de dix agents qui remplissent leurs fonctions par rotation sur les mairies des 20^{ème} et 11^{ème} arrondissements. En cas de problèmes lors d'envahissement de la Mairie, les AAS appellent la Police mais cela reste rare.

Selon la direction générale de la mairie, ces AAS sont amenés, en réponse aux sollicitations des usagers, à orienter et renseigner, ce qui ne fait pas partie de leurs missions et ce pour quoi ils n'ont pas reçu de formation correspondante. Ces AAS devraient en principe assurer la sécurité à l'entrée et éventuellement sur appel, au sein d'un service et devraient systématiquement inciter les usagers à se renseigner au service de l'Accueil où les agents sont formés pour remplir cette mission et donner ainsi satisfaction aux usagers.

Recommandation 4: En accord avec la DUCT et la DPP, évaluer le rôle des agents d'accueil et de surveillance et rechercher les moyens de parvenir à une utilisation renforcée de ces agents par la négociation d'un contrat de service et un effort de formation.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le Directeur de la DUCT rappelle que « dans le cadre de QualiParis, à la faveur des contacts menés dans les arrondissements entre les directions générales des services et la DPP, une réflexion menée par trois mairies récemment labellisées (11^{ème}, 12^{ème} et 16^{ème}), est en cours avec cette direction, pour mieux apprécier les missions souhaitées et leur adaptation aux particularités locales. La DUCT appréciera, en fonction du résultat de ces échanges, la pertinence de conclure un contrat de service avec la DPP, d'une part, chaque mairie d'arrondissement et la DUCT, d'autre part ».

1.3.4. Des agents ayant majoritairement une ancienneté de plus de 10 ans, âgés de plus de 40 ans pour la plupart et souvent domiciliés à Paris

1.3.4.1. Une réelle ancienneté dans l'ensemble des services

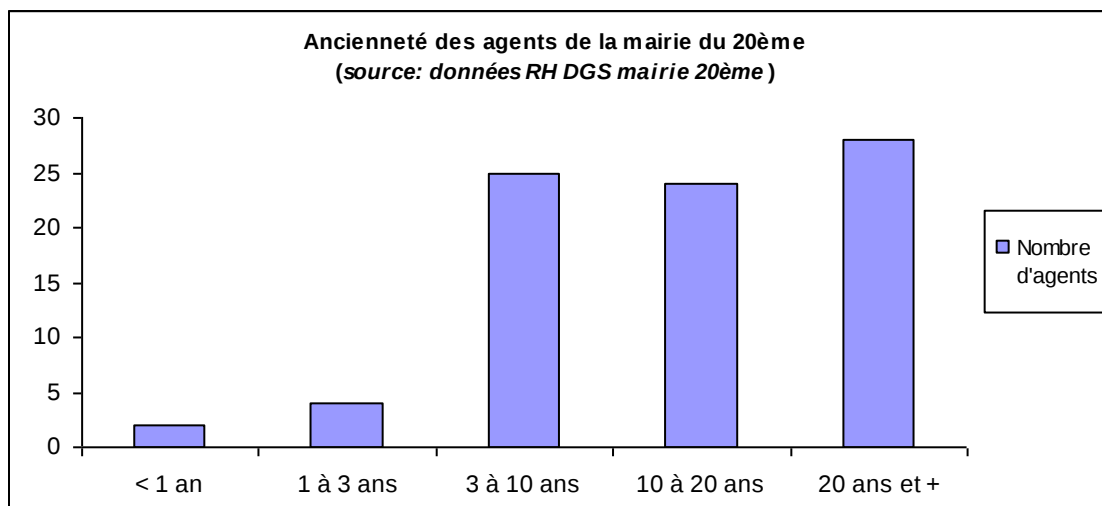
Les agents ayant une ancienneté de **plus de 10 ans, représentent 62 % des effectifs** et l'ancienneté moyenne est environ de 15 années.

Le tiers des agents ont une ancienneté de plus de 20 ans.

Les agents affectés depuis moins de 3 ans représentent moins d'un pour cent. Le turn-over est bas ; peu d'agents souhaitent changer d'affectation et quitter la mairie du 20^{ème} arrondissement. Cela s'explique soit par un attachement au quartier et au travail soit par un manque de curiosité dans le cadre des évolutions professionnelles ; les entretiens n'ont pas permis de préciser ce point.

Les auditeurs considèrent cependant que la forte ancienneté de ces agents, qui ne connaissent que les services de cette mairie, ne constitue pas un réel avantage pour le bon fonctionnement de la mairie qu'elle prive des expériences venant des autres mairies.

Graphique 2 : Ancienneté des agents de la mairie du 20ème arrondissement (2010)



(Source : données RH de la DGS mairie 20^{ème})

D'une façon générale, la mobilité des personnels doit être favorisée voire incitée à l'égard des agents ayant une ancienneté de plus de 10 ans.

Tableau 4 : Ancienneté des agents de la mairie du 20^{ème} arrondissement par service (2010)

Ancienneté et nombre d'agents par service	< 1 an	de 1 à 3 ans	de 3 à 10 ans	de 10 à 20 ans	20 ans et +	ancienneté moyenne	total agents
DGS			3				3
Service accueil					5	29	5
Service état civil		1	4	12	5	14	22
Service élections			1		3	24	4
Affaires générales		1	3		2	12	6
Secrétariat général	2		1		3	18	6
Service Etat spécial			2		3	14	5
Service Caisse-Régie			1	1		11	2
Courrier			9	5	2	11	16
Service de l'enfance		1	1	1	1	13	4
Cabinet		1	3	5	3	14	12
Total	2	4	28	24	27	16	85

(Source : données RH de la DGS mairie 20^{ème})

L'ancienneté moyenne est notamment élevée au sein de deux services, dont les effectifs sont réduits, d'une part, de l'Accueil, où ont été affectés des agents ayant auparavant déjà travaillé dans différents services de la mairie du 20^{ème} arrondissement, et d'autre part, des Elections où la connaissance des fonctions et procédures est particulièrement appréciée des responsables de la mairie.

Le service de l'Etat civil dont l'effectif est le plus important (25 % du total) présente une forte proportion (77 %) d'agents ayant une ancienneté supérieure à 10 ans.

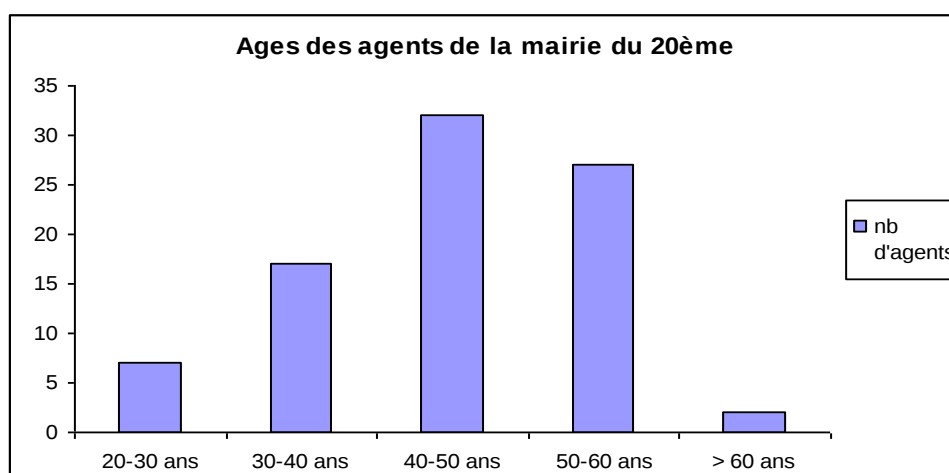
1.3.4.2. L'âge des agents de la mairie du 20^{ème} arrondissement est en moyenne élevé

Tableau 5 : Age des agents de la mairie du 20^{ème} arrondissement (2010)

Age des agents de la mairie du 20 ^{ème} (source : données RH DGS mairie 20 ^{ème})						
âges	20-30 ans	30-40 ans	40-50 ans	50-60 ans	> 60 ans	total
nb d'agents	7	17	32	27	2	85

(Source : données RH de la DGS mairie 20^{ème})

Les agents âgés de plus de 40 ans représentent 70 % des effectifs et le tiers des 84 agents pris en considération ont plus de 50 ans.

Graphique 3 : Age des agents de la mairie du 20^{ème} arrondissement(Source : données RH de la DGS mairie 20^{ème})

Plusieurs services enregistrent une moyenne d'âge plus élevée que les autres : ainsi le service de l'Enfance, dont tous les agents ont plus de 50 ans ; le service de l'Accueil, où 4 des 5 agents ont également plus de 50 ans ; le service des Affaires générales, dont la moitié a plus de 50 ans.

Tableau 6 : Age des agents de la mairie du 20^{ème} arrondissement par service (2010)

âge des agents par service	20-30 ans	30-40 ans	40-50 ans	50-60 ans	> 60	âge moyen
DGS			2	1		45
Service accueil			1	4		52
Service état civil	1	8	8	5		43
Service élections			2	2		47,5
Affaires générales		1	2	3		50
Secrétariat général		1	2	2		47
Service Etat spécial	1	1	2			37
Service Caisse Régie			2			41
Courrier	3	4	4	4	1	41,5
Service de l'enfance				5		53
Cabinet	1	2	7	1	1	44,5
Total	6	17	32	27	2	45,6

(Source : données RH de la DGS mairie 20^{ème})

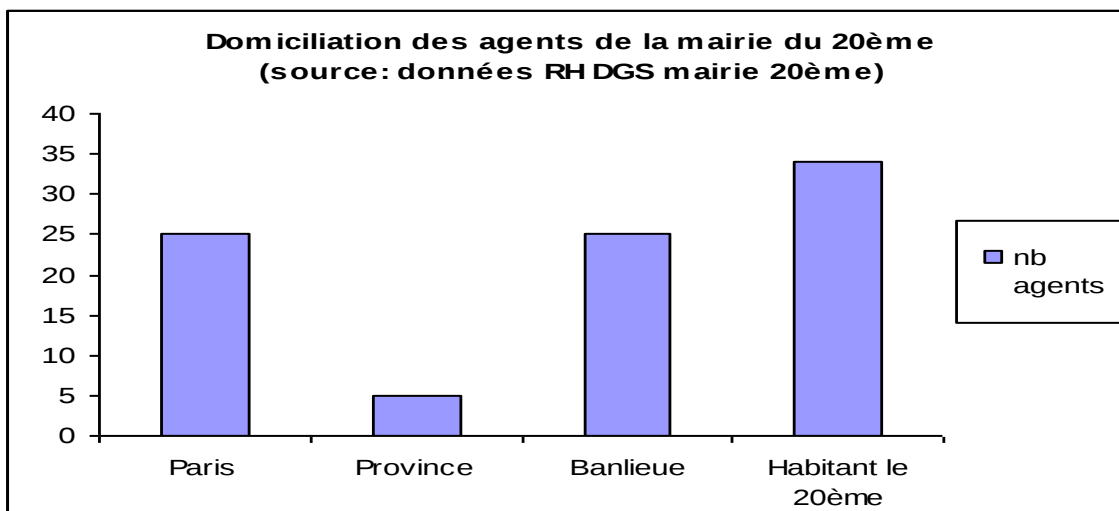
Les auditeurs estiment qu'un rajeunissement du personnel des services aux usagers notamment de l'Accueil pourrait être bénéfique (en particulier concernant la maîtrise de l'informatique) à l'image d'un arrondissement particulièrement jeune dont la population de moins de 40 ans représente plus de la moitié (56 %) des habitants.

1.3.4.3. Les agents sont majoritairement domiciliés à Paris, voire dans le 20^{ème} arrondissement.

Les deux tiers des agents sont domiciliés à Paris et plus de la moitié de ces parisiens (38 % du total des agents de cette mairie soit plus d'un tiers) habite dans le 20^{ème} arrondissement.

Tableau 7 : Domiciliation des agents de la mairie du 20^{ème} arrondissement (2010)

Domiciliation agents	Paris (hors 20 ^{ème} arrondissement)	Province	Banlieue	Habitant le 20 ^{ème} arrondissement
Nombre d'agents	25	5	25	34

(Source : données RH de la DGS mairie 20^{ème})**Graphique 4 : Domiciliation des agents de la mairie du 20^{ème} arrondissement (2010)**(Source : données RH de la DGS mairie 20^{ème})

Un tiers des agents des services de la mairie habitent le 20^{ème} arrondissement. La mission estime que cette situation spécifique au 20^{ème} a des avantages et des inconvénients : elle évite les pertes de temps des agents dans les transports et permet aux agents d'arriver moins fatigués sur les lieux de leur travail. Elle augmente la connaissance qu'ont les agents de l'arrondissement, mais rend plus difficile la mobilité professionnelle dans un autre arrondissement.

Cette proximité du domicile, particulièrement favorable alors que la situation des agents de la Mairie de Paris est inverse (seuls environ 40 % des 50 000 agents municipaux ou départementaux sont domiciliés à Paris), constitue sans doute un élément explicatif du peu d'aspiration au changement d'affectation.

Certains agents travaillent depuis 20 ans au sein de cette mairie et peuvent habiter cet arrondissement également depuis de nombreuses années.

Tableau 8 : Domiciliation des agents de la mairie du 20^{ème} arrondissement par service :

nombre d'agents par service	Paris	Banlieue	Province	habitant le 20ème
DGS	2	1		
Service accueil	2		1	2
Service état civil	8	6	2	6
Service élections				4
Affaires générales		4		2
Secrétariat général	3	2		1
Service Etat spécial	1	2	1	1
Service Caisse-Régie		2		
Courrier	4	7		5
Service de l'enfance	3			1
Cabinet	2	3	1	6
Total	16	24	4	28
Nb de logement de service				2

(Source : données RH DGS mairie du 20^{ème} arrondissement)

Des services de la mairie du 20^{ème} arrondissement comptent une certaine proportion d'agents domiciliés dans l'arrondissement, notamment celui des élections et celui de l'Etat civil.

Recommandation 5: Favoriser et inciter la mobilité des agents ayant une grande ancienneté, au sein des mairies d'arrondissement ou au sein même des services de la mairie du 20^{ème} arrondissement

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire indique que « lors de l'entretien de notation, les agents concernés sont incités à la mobilité interne ou externe. »

1.3.4.4. L'absence au travail des agents de la mairie du 20^{ème} arrondissement demeure contenue

La mairie du 20^{ème} arrondissement se situe dans une position moyenne (8^{ème} rang).

Le taux de gravité des absences compressibles (absences injustifiées, accident du travail, maladies ordinaire et professionnelle) sur lequel par définition on peut s'efforcer d'agir, s'élève à **4,68 %** et le **taux de gravité des absences non compressibles** (absences disciplinaires, grève, congés bonifiés, formation, longue durée, de longue maladie. parentalité) est de **2,42 %**, soit un **taux global de gravité toutes absences confondues** de **7,1 %**.

Tableau 9 : Taux de gravité global des absences compressibles / non compressibles et par motif

		Absences compressibles				
UO de niveau 6	Taux de gravité toutes absences	Absences injustifiées	Accident du travail	Maladie ordinaire	Maladie professionnelle	Taux de gravité
MAIRIE 20EME	7,10 %	0,01 %	0,08 %	4,59 %		<u>4,68 %</u>

Absences non compressibles							
Absences disciplinaires	Absence pour grève	Congés bonifiés	Congés de formation	Congés de longue durée	Congés de longue maladie	Congés liés à la parentalité	Taux de gravité
	0,31 %				0,49 %	1,62 %	2,42 %

(Source : données 2010 DRH Infocentre RH21)

Le taux de gravité des absences compressibles est certes supérieur aux chiffres (autour de 2 %) de certaines mairies (1^{er}, 3^{ème}, 10^{ème}, 16^{ème}) mais inférieur aux taux (autour de 6 %) d'autres mairies (19^{ème}, 8^{ème}, 9^{ème}). En revanche, le motif seul de la maladie ordinaire (4,59 %) figure parmi les chiffres plutôt élevés des mairies, ce qui peut signifier de multiples petites absences à répétition, liées au stress ou à un mal-être au travail.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire indique que « le taux de maladie ordinaire est faussé par des agents en maladie ordinaire depuis des mois (1 à l'accueil, 2 à l'état civil). »

Les chiffres communiqués par la mairie du 20^{ème} arrondissement concernent les absences dont les motifs sont la maladie, la maternité, la paternité, l'accident, le décès, le mariage et la grève :

Tableau 10 : Taux d'absentéisme 2010 calculé par la mairie du 20^{ème} : nombre de jours d'absences / nombre de jours travaillés dans les services de la mairie du 20^{ème} arrondissement :

	TOTAL ABSENCES	TOTAL JOURS TRAVAILLES	%
ACCUEIL	184	1778	10%
AFFAIRES GENERALES	94	1989	5%
CABINET	203	3960	5%
COURRIER	45	1321	3%
DIRECTION GENERALE	31	2348	1%
ETAT CIVIL	591	7478	8%
ELECTION	5	1016	0,5%
ENFANCE	13	1760	1%
ETAT SPECIAL	53	1751	3%
REGIE	0	508	0%

(Source : année 2010 Mairie du 20^{ème})

Les services de la mairie du 20^{ème} arrondissement ont établi plusieurs tableaux, prenant en compte également les congés annuels et la formation, que les auditeurs ne jugent pas utiles de reproduire dans ce rapport, puisqu'il s'agit d'absences légales et non compressibles.

Les responsables de la mairie du 20^{ème} arrondissement soulignent que le régime des agents (congés et ARTT) cumulé avec l'absentéisme génère un décalage important entre les effectifs totaux théoriques en ETP et les effectifs présents un jour donné ; ainsi, le jour où les auditeurs sont venus demander des précisions au service du personnel, il a été calculé que le nombre d'agents présents était de 82 personnes, la veille 84 agents sur un effectif de 106 agents en 2011.

1.3.5. Une stratégie volontariste de formation

Le responsable de la gestion du personnel précise que quasiment tous les agents ont pu bénéficier de stages de formation, à quelques rares exceptions près.

Tableau 11 : Nombre d'heures de formation des agents de la mairie du 20^{ème} par service

Services	2009	2010	cumul	nb agents en 2010	nb moyen heures / agent
DGS	63,58	93,5	157,08	3	26,23
Service accueil	11,22	164,56	175,78	5	17,57
Service état civil	317,9	684,42	1002,32	20	25,05
Service élections	56,1	115,94	172,04	4	21,15
Affaires générales	108,46	150,5	258,96	6	21,23
Secrétariat général	201,96	145,86	347,82	5	34,75
Service Etat spécial	235,62	216,92	452,54	8	28,28
Service Caisse-Régie	7,48	22,44	29,92	2	7,48
Courrier	0	0	0	0	0
Service de l'enfance	149,6	145,86	295,46	6	24,62
Cabinet	194,48	280,5	474,98	7	33,90
Total	1346,4	2020,5	3366,9	66	25,50

(Source : données RH DGS mairie 20^{ème})

Le service de l'Etat civil bénéficie le plus de l'effort de formation effectué par la mairie du 20^{ème} arrondissement, soit 30 % du total correspondant à la part que constitue leur effectif. Le Bureau des Affaires juridiques de la DUCT dispense plusieurs formations tant pour la réglementation que pour l'outil informatique qui s'avèrent indispensables. L'organisation de formations collectives dispensées sur place par le BAJ est souhaitée par les agents de l'Etat civil.

En 2010, plusieurs agents de l'Accueil ont bénéficié de stages de formation en informatique. Cependant, la priorité donnée par la Maire à la fonction Accueil ne se retrouve pas dans les priorités de formation.

La formation des ALG devrait être développée notamment dans les domaines de la santé et de la sécurité au travail : d'une part, la prévention de troubles musculo-squelettiques en raison du port de charges parfois très lourdes et d'autre part, les interventions ainsi que les premiers soins d'urgence ou les gestes de secourisme qui peuvent être particulièrement utiles dans un lieu à forte fréquentation de personnes de tous âges, devant attendre de longs moments au sein de la Mairie.

Selon les informations données par la direction générale de la mairie, seuls quelques rares ALG en poste ont bénéficié de stages « gestes et postures en milieu professionnel » ou « sauveteur secouriste du travail », organisés par la DILT.

La possession d'un permis de conduire « B » est particulièrement utile pour les fonctions d'ALG ; or 8 des 19 ALG (en ne comptant pas la gardienne, ni le frotteur cirleur) en sont détenteurs, la Ville aurait sans doute intérêt à aider et inciter des volontaires pour ce type de formation.

Le responsable de l'équipe des ALG estime à juste titre que ces différentes formations ainsi que celles liées à la sonorisation, seraient bénéfiques à tout le monde.

Recommandation 6 : Développer la formation en faveur des ALG, notamment dans le domaine de la prévention et de la santé au travail, de la sécurité et des premiers soins d'urgence au bénéfice des usagers au sein d'un Etablissement Recevant du Public, de la sonorisation, de l'obtention du permis de conduire.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire indique que « des formations ont été demandées en 2012 pour les ALG tout particulièrement sur ces registres ». Elle ajoute : « je note que l'Inspection générale préconise plus de formation pour les agents de logistique générale. J'appuie la préconisation concernant l'obtention du permis de conduire. C'est en effet, comme chacun sait, une formation onéreuse pour des agents ayant un salaire modeste. Cette formation serait un bon investissement pour la mairie qui ne peut compter que sur quelques chauffeurs dans le service de la logistique. »

Le Directeur de la DUCT tient pour sa part à préciser : « depuis 2010, la DUCT a mis en place un parcours formation Management pour cadres intermédiaires des mairies d'arrondissement (à destination des chefs de services) d'une durée de 5 jours et demi. Cette formation a été également ouverte en 2011 aux huissiers des mairies et leurs adjoints. 14 agents ont bénéficié de cette formation. Le dispositif est reconduit en 2012 : une session est proposée au mois de novembre également.

En 2011, le nombre de places accordé par la DRH au titre des formations Santé Sécurité au Travail étant sensiblement inférieur aux besoins recensés, des arbitrages ont donc été effectués afin de privilégier le parcours de formation destiné aux relais de prévention des mairies et des maisons des associations. Il s'agissait de tenir les engagements pris lors du CHS du 30/11/10. Ainsi, le nombre de places accordé par le DRH à la DUCT n'a pas permis de couvrir tous les besoins émis par les services.

Par ailleurs, la DUCT a prévu, dans le cadre du plan de formation 2012, deux projets de formation visant à professionnaliser les fonctions d'ALG : d'une part, la formation à la régie son et images et d'autre part le service en salle. Une réflexion sur ces deux projets doit être menée en 2012 dans le cadre d'un groupe de travail afin de pouvoir proposer une offre de formation adaptée aux besoins de l'ensemble des mairies. A la suite de ce groupe de travail, un cahier des charges devra être établi pour la mise en place d'un éventuel marché.

Concernant les formations souhaitées au permis de conduire, celles-ci n'ont pas à ce jour été intégrées dans les priorités du plan de formation 2012, dans la mesure où cette compétence particulière ne figure pas dans les fiches de postes d'ALG parmi les conditions de recrutement. La DUCT se rapprochera de la DRH pour étudier les possibilités de prendre en charge ces formations.»

1.3.6. Des heures supplémentaires très concentrées sur les ALG

Les heures supplémentaires versées aux ALG représentent les trois quarts en 2008 et 2010 (voire 86 % en 2009) du total de l'enveloppe « heures supplémentaires » de cette mairie. Près de la moitié des ALG a perçu environ 200 heures supplémentaires en 2010, la limite étant de 25 heures par mois, ce qui conduit à « lisser » sur plusieurs mois le nombre d'heures effectuées par différents agents à certaines périodes de l'année (autour des fêtes de fin/début d'année, fin du premier semestre...).

Par ailleurs, le service de l'Etat civil verse de 10 % en 2009 à 18 % en 2010 du total annuel des heures supplémentaires en rémunération des permanences assurées par trois agents le samedi matin et un agent l'après-midi pour les mariages (soit 3,5 heures par demi-journée).

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire précise : « l'augmentation des heures supplémentaires est en partie liée à l'expérimentation puis à la mise en place des mariages le samedi après-midi et au développement de la partie événementielle. De plus, l'ouverture du pavillon Carré de Baudouin le samedi, implique la mobilisation de deux ALG toute la journée en heures supplémentaires. Le rythme de travail de ces agents n'est pas adapté au mode de fonctionnement d'une mairie d'arrondissement. »

Tableau 12 : Nombre d'heures supplémentaires versées aux agents par service

DGS	2008	2009	2010
Service accueil	0	0	0
Service état civil	379,75	360,5	507,5
Service élections	3,5	14	0
Affaires générales	10,5	14	14
Secrétariat général	9,5	17,15	19,29
Service Etat spécial	154,2	7	35,5
Service Caisse-Régie	0	0	0
Courrier	1835,25	2832,75	2162
Service de l'enfance	19	17,5	7
Cabinet	47	23,25	38,25
Total	2458,7	3286,15	2783,54

(Source : données RH DGS mairie 20^{ème})

Le nombre des heures supplémentaires versées a augmenté d'un tiers entre 2008 et 2009, compte tenu de l'augmentation de plus de 50 % en faveur des seuls ALG de plus en plus sollicités, pour baisser de 15 % en 2010 par rapport à 2009. De 2008 à 2010, la tendance reste à la croissance de 13 %. Compte tenu de leur coût, la gestion des heures supplémentaires devrait être mieux contrôlée par une organisation plus adaptée.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire indique que « le chapitre consacré aux heures supplémentaires des ALG, pose la question du rythme de travail de cette catégorie d'agents. En plus de ses missions régaliennes et municipales, la mairie a un fort rôle d'animation et de soutien à la vie associative dans l'arrondissement, sur des horaires ou des jours qui entraînent le paiement d'heures supplémentaires aux agents chargés de l'organisation d'événements et de la logistique. »

2. LES POLES D'ACTIVITE TRADITIONNELS

2.1. Le service d'accueil : une des priorités de la Maire du 20^{ème} arrondissement

2.1.1. L'organisation du service d'accueil

Un agent d'accueil dirige le bureau de l'accueil qui comprend 7 fonctionnaires, dont un à mi-temps.

La responsable de l'accueil est sous l'autorité du secrétaire administratif chargé de la fonction accueil à la mairie, il travaille en liens étroits avec le service communication. Selon l'organigramme cet agent s'occupe de la qualité de l'accueil et des relations avec les usagers, ainsi que de la logistique et de la sécurité, c'est le responsable de la qualité de l'accueil qui prépare l'ordre du jour des réunions.

Le Chargé de mission qualité de l'accueil et des relations avec l'utilisateur est arrivé à la mairie du 20^{ème} arrondissement en 2009 ; ce service a été voulu par le DGS.

La responsable s'occupe personnellement de l'accueil les jeudis avec le chargé de mission qui gère tout l'accueil de la mairie et remplace la responsable en cas de congés de cette dernière. Des équipes ont été mises en place par la responsable. Le service n'a pas de difficulté à fonctionner malgré l'absence d'un agent en congé de maladie.

Les auditeurs considèrent que le contractuel cadre B chargé de mission de la qualité de l'accueil doit être désigné officiellement « responsable du service de l'accueil ». Actuellement installé en partie dans un bureau situé derrière le local d'accueil, ce secrétaire administratif bénéficiera d'un poste de travail sur la mezzanine surplombant les nouveaux locaux de l'accueil dont les travaux d'aménagement sont quasiment finis.

Le service de l'accueil, dont l'importance est affirmée unanimement, nécessite effectivement d'être dirigé par un agent de catégorie B (comme a pu le souligner Madame la Maire).

Recommandation 7: Désigner officiellement « responsable de l'Accueil », l'agent de catégorie B actuellement chargé de la qualité de l'accueil.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire indique que, le positionnement transversal de cet agent le plaçait fonctionnellement en tutelle des deux services chargés de l'accueil direct et généraliste en mairie (Accueil, Service de logistique). Sa place dans l'organigramme sera rendue plus explicite.

Les charges du service d'accueil de la mairie du 20^{ème} sont les suivantes :

- vue d'ensemble sur les réponses téléphoniques ;
- réponses écrites y compris sur internet ;
- indication des salles aux usagers (la responsable va pouvoir utiliser le logiciel « rooming » pour indiquer les salles après le déménagement, ce qui devrait améliorer la gestion des réservations) ;
- Le service accueil est chargé de l'aide aux victimes mais il existe un deuxième référent au service état civil ;
- Par ailleurs, la mairie du 20^{ème} arrondissement fait partie des 11 mairies qui ont réalisé un transfert sur la plateforme d'accueil téléphonique de la Ville le « 39-75 ».

L'accueil est fermé le samedi.

Le déménagement physique de l'accueil dans des locaux plus adaptés a été réalisé le 15 novembre 2011.

La réorganisation physique de l'accueil, telle qu'elle résulte des travaux, fait partie des projets phare de cette mairie. Les auditeurs ont visité les nouveaux locaux de l'accueil, il en ressort qu'ils sont plus adaptés par leur surface et leur organisation à la fonction accueil que les précédents locaux.

L'installation du service accueil dans des locaux neufs devrait le dynamiser.

Un agent a été spécialement formé pour l'aide aux victimes.

Les deux responsables sont en back office dans la mezzanine. Après les travaux, les deux responsables sont dans le même bureau avec l'adjointe. A l'accueil trois agents sont à la banque de réception, cela paraît suffisant.

Le plan signalétique sera refait, quand tous les travaux dans la mairie concernant les services administratifs seront terminés.

2.1.2. Le service d'accueil a un rôle de front office

Le travail des agents de l'accueil concerne :

- les demandes de renseignements sur les services de l'Etat (beaucoup) ;
- l'orientation des personnes vers les services de la mairie ;
- certains demandeurs cherchent des magasins dans l'arrondissement.
- l'accueil remet les feuilles de renseignement pour l'antenne de police afin de leur éviter de faire la queue, les auditeurs estiment qu'il s'agit d'une bonne pratique pour limiter les files d'attente dans la mairie.
- Pour les logements les demandeurs sont orientés par le service d'accueil vers l'antenne logement de la DLH qui reçoit beaucoup de monde.
- l'accueil oriente aussi les usagers vers les assistantes sociales, le CAS, la DASES ou l'antenne de police.

Les auditeurs n'ont pas constaté de présence de files d'attente à l'accueil lors de leurs déplacements sur place.

Un des problèmes de files d'attente de la mairie du 20^{ème} prend sa source dans le service hébergé « antenne de police ». Les auditeurs ont constaté à de nombreuses reprises des files d'attente importantes devant l'antenne de police et le matin à l'ouverture des portes de la mairie une ruée de nombreuses personnes vers l'antenne de police. Ces courses dans les couloirs du rez-de-chaussée présentent un risque d'accident. La responsable de l'accueil avait demandé que l'antenne de police donne directement les documents dans la file, qu'une sorte de pré-accueil soit réalisé dans le hall. La responsable attend le déménagement de son service pour faire les démarches.

Il y a des contacts entre le service accueil et l'antenne de police, par exemple quand sont envoyées à l'accueil par la police des personnes qui ne savent pas écrire ou qui ne voient pas. La responsable de l'accueil est favorable à ce que l'antenne de police soit représentée aux réunions « accueil » mensuelles.

Selon le service d'accueil de la mairie, l'antenne du 20^{ème} arrondissement de la préfecture de police est responsable de 90 % des demandes de renseignements.

Or, ses horaires d'ouverture sont plus réduits que ceux de la Mairie (fermeture une demi-heure plus tôt chaque jour). **De plus, les renseignements téléphoniques de l'antenne de police sont payants, ce qui a pour conséquence une bascule des appels, donc des coûts de gestion vers la Mairie.**

Les processus de réponse aux demandes par lettre et par internet sont les suivants :

Les demandes par internet sont transmises au service concerné par le cabinet de la maire sauf les réponses d'ordre politique. Pour les demandes adressées par courrier, le service propose une réponse soit à la signature de la maire soit à celle du DGS, cela est fonction de la personne à qui est adressée la demande de renseignements.

- C'est le chargé de mission « qualité de l'accueil » qui valide la réponse, il fait parfois valider par le DGAS ou DGS.
- Le responsable accueil travaille en lien avec les services mais il n'y a pas de processus écrit.

Le responsable qualité de l'accueil participe à la production directe des réponses. La rédaction constitue 30 à 40 % de son travail, le reste est constitué par les réponses Internet et les aides orales à l'accueil. La chef de l'accueil transmet les demandes à problèmes notamment sur le logement car il n'y a pas d' élu pour le logement dans le 20^{ème}.

Il n'y a plus de permanence d' élu sans rendez-vous, ce qui impacte l'accueil en provoquant des mécontentements relativement limités.

Les adjoints étaient sollicités surtout pour des questions tenant au logement.

Depuis la modification des permanences des élus, le service accueil a vu augmenter le flux des demandes des personnes.

Le service n'a pas ressenti une augmentation récente de l'agressivité même si parfois des personnes s'énervent, le responsable intervient alors.

Il existe une réunion de débriefing avec le chef de cabinet, l' élu responsable de l'accueil et le chef de service accueil et qui donne lieu à des décisions. Par exemple une plaquette logement a été éditée mais elle émane du responsable communication au cabinet de la Maire. Tous les jours le responsable accueil rencontre l'adjointe communication au cabinet.

Le maximum d'une file d'attente à l'accueil est de 10 personnes. Il n'y a pas de saisonnalité avérée. Par contre le lundi il y a beaucoup de demandes pour les permanences d'avocats, le logement et l'ADIL. Une très forte affluence est constatée certains jours, d'autres jours il peut n'y avoir quasiment personne.

Tableau 13 : Statistiques annuelles de l'accueil année 2010

Mois	Passages à l'accueil	Téléphone
Janvier	5788	521
Février	5106	442
Mars	7736	672
Avril	6016	470
Mai	7994	672
Juin	8694	746
Juillet	6769	496
Août	6019	407
Septembre	10749	733
Octobre	8379	725
Novembre	8777	823
Décembre	7683	722
TOTAL	89710	7429

(Source : service accueil mairie 20^{ème})

Il ressort de ces chiffres que chaque fonctionnaire (6,5 ETP) accueille 13 000 personnes par an pour 1524,54 heures de travail annuel par agent (horaire pour agent dans les mairies figurant dans le guide de l'ARTT) c'est-à-dire que chaque fonctionnaire accueille en moyenne environ 9 personnes par heure de présence à l'accueil de cette mairie et donne une réponse téléphonique toutes les deux heures. En moyenne, cela correspond à 6 mn par personne se présentant à l'accueil, certaines réponses se limitent à des orientations dans les services. Ces chiffres ne tiennent cependant pas compte des absences.

2.1.3. La formation des agents de l'accueil doit être encore améliorée

Pour l'informatique les agents ont tous suivi des stages dans l'année. Un des agents ne maîtrise pas l'outil informatique. Le projet de service prévoit que les agents seront tous au niveau en informatique avant le passage dans les nouveaux locaux, ce point devra être particulièrement suivi par le chef de service car l'accueil est une priorité de la Mairie.

Certains agents sont réfractaires aux évolutions et considèrent l'usage de l'ordinateur très compliqué. Or il est particulièrement nécessaire qu'ils soient autonomes sur ordinateur. Un gros travail de mise à niveau des agents devra donc être opéré. Pour l'instant ils travaillent encore trop avec des documents papiers. Le blocage vient du manque de fluidité des utilisations sur ordinateur. Les agents sont anciens, sauf ceux en contrats aidés, et ont beaucoup de mal à se mettre aux nouvelles technologies.

Il faut mettre à l'accueil les personnes les plus dynamiques.

Aujourd'hui, dans les nouveaux locaux, chaque agent du front office dispose d'un ordinateur. Le chef de service souhaite que les agents aient les réflexes informatiques, car l'utilisateur est de plus en plus exigeant pour la précision de l'information communiquée.

Au rez-de-chaussée de l'accueil il y a trois agents. Tous les jours un agent est chargé de la documentation et de l'affichage dans toute la mairie, les affiches sont mises à jour, il y a un planning.

2.2. Les services classiques aux usagers

2.2.1. Le service de l'état civil s'améliore depuis un an

Les auditeurs en charge de la présente mission sont ceux qui avaient réalisé la mission de contrôle du service d'état civil en octobre 2009 (rapport définitif en janvier 2010). Ils ont pu constater que de grands progrès ont été réalisés par le nouveau management et que des améliorations sont en cours de mise en place.

Tableau 14 : Activité du service d'état civil de la mairie du 20^{ème} arrondissement

Mairie du 20 ^{ème}	2007	2008	2009	2010
Naissances	28 361	41 068	45 247	44 082
Reconnaisances	39	56	46	16
Mariages	2 067	3 516	4 306	4 578
Décès	1 625	2 209	2 465	3 105
Total	32 092	46 849	52 064	51 781

Source : DUCT

2.2.1.1. Un management plus rigoureux, notamment une gestion améliorée des ressources humaines

La composition du service au moment de l'audit est la suivante :

- 22 titulaires
- 3 Contrats Uniques d'Insertion
- 1 emploi tremplin

Un nouveau chef de service a été nommé à titre transitoire puis définitif, [.....]

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Une note a été envoyée à la DUCT en juillet 2010 pour faire le point sur la mise à niveau du service, après le dépôt du rapport de l'Inspection générale sur l'état civil de la mairie du 20^{ème} arrondissement de janvier 2010.

De nouvelles normes de management plus contraignantes mais plus objectives ont été mises en place. Le nouveau management est plus conforme à une gestion professionnelle moins fondée sur l'affect. Les changements ont été vécus comme difficiles par certains agents mais sans réticences fortes. Les agents avaient besoin de cette gestion plus structurée, le service a gagné en clarté, en objectivité et en transparence.

Les mesures d'amélioration suivantes ont été prises :

- Changement de postes pour améliorer la polyvalence et pour enrichir le travail des agents non titulaires ;
- Homogénéisation de l'organisation du service ;
- Taux de non titulaires passés de 25 % fin 2009 à 14 % en juillet 2010, il est de 16 % en juin 2011 ;
- Organisation de réunions de service ;
- Mise en place d'outil collaboratif de travail sur Intranet (mail et base de données juridiques) ;
- Accueil respectant l'intimité des usagers pour les auditions de mariage ;
- Mise en place de statistiques de flux ;

- Rappels aux agents de changer les mots de passe sous Windows et sous City 2 ;
- 4 agents formés aux fonctions administrateurs sous logiciel City 2 ;
- Transmission au DGAS tous les mois des incidents répétés sous Chronogestor ;
- Suppression du système de double enregistrement des horaires ;
- Rappels systématiques des horaires de service aux agents ;
- Diminution du nombre d'agents présents lors des nocturnes alors que le nombre d'utilisateurs est beaucoup plus faible qu'en journée ;
- Mise en place de l'édition statistique du service notamment celle des signalements au parquet ;
- Les agents ont été appelés à plus de mobilité au sein des services de la mairie et au sein de la DUCT ;
- Présence du chef de service à l'ouverture et à la fermeture du service et durant les plages d'ouverture au public ;
- La sécurité est en voie d'amélioration, des mesures ont été prises tant en ce qui concerne l'informatique que les tampons secs ou la sécurité des agents ;
- Acquisition d'une machine automatique d'ouverture du courrier ;
- Mise à niveau des conditions de travail par différents petits travaux.

Par ailleurs, un important travail de formation et de polyvalence a été engagé ; de plus, un système de « référent technique » a été mis en place pour les guichets décès, naissances et mariages. Enfin des améliorations ont été apportées dans l'organisation du travail des agents de façon à rendre leur travail plus ergonomique.

2.2.1.2. La polyvalence est mise en place au sein du service et la formation des agents a été améliorée

Les agents sont pour moitié polyvalents sur tous les postes ; ne sont pas polyvalents notamment ceux recrutés le plus récemment ou qui ont été longtemps absents. La polyvalence est un objectif de service exprimé aux agents. Les réunions de service ont lieu les jeudis tous les trimestres.

L'adjointe est associée aux décisions et informée de celles-ci. Les notes sont doublées par courriels aux agents. Alors que le bureau du chef de service est à l'étage, celui de l'adjointe est au rez-de-chaussée où elle peut intervenir en appui aux agents en cas de difficulté ; les auditeurs ont pu également constater de visu une intervention du chef de service en appui d'un agent confronté à une personne agressive. Les débuts d'après-midi parfois 15 personnes ou plus attendent, tous les guichets sont alors ouverts.

L'adjointe a constaté parfois l'attente de 30 personnes. Le service a testé le système de "guide-file" qui fonctionne bien. Cependant l'accueil est à revoir, une réunion a été tenue sur ce problème.

Il serait utile que le guichet d'accueil ne soit pas installé juste à l'entrée du service.

Les usagers demandent « à connaître l' élu qui va officier pour notre mariage » mais le service ne peut pas répondre, même 4 jours à l'avance, car il peut parfois l'apprendre une heure avant. Il s'agit là d'un problème de coordination et d'anticipation des adjoints de permanence.

Au moment de l'audit, le service fonctionne avec la totalité de ses effectifs sauf parfois en nocturne. L'absentéisme a diminué. Les journées libres sont fixées dans un schéma acté d'avance et annulées en cas d'absence dans la semaine. En cas d'absence pour maladie,

l'obligation de présenter un certificat médical est appliquée. Les nocturnes servaient de régulateur, ce n'est plus le cas.

Trois agents sont occupés pour la numérisation à la Mairie du 3^{ème} arrondissement : deux pour deux jours, un pour un jour chaque semaine, ce qui revient à un ETP en moins sur l'effectif. Cette mise à disposition est suspendue durant le mois d'août.

La professionnalisation de ce service est en bonne voie et tant le nouveau chef de service que le DGS ou le DGAS y prêtent la main. Ces mesures ont un impact favorable sur la qualité du service ainsi que les auditeurs ont pu le constater lors de leur déplacement de juin et de septembre 2011 dans le service. L'ambiance peut être qualifiée de plus sereine.

[.....]

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs

Pour résumer, la majeure partie des remarques faites lors du dernier audit ont été prises en compte et, sous l'impulsion de son nouveau chef de service, l'organisation et le management devraient encore progresser.

2.2.2. Le service des élections doit faire face à une activité irrégulière

Le responsable du bureau des élections a été affecté à ce poste en 1982 et son adjointe en 1980.

Ce service, comprenant quatre agents, peut connaître des périodes d'activité « creuses » mais les agents éprouvent parfois des difficultés à prendre leurs congés et leurs comptes Epargne Temps sont bloqués (CET 1 et 2 à 132 jours) : à la fin de l'année, il n'est pas possible pour les agents de ce service de s'absenter au mois de décembre, quand quatre permanences d'inscriptions électorales sont organisées grâce à douze agents mobilisés dans la salle des fêtes le samedi (de 9H à 13H et de 14h à 16H).

A part ces périodes de fin d'année durant lesquelles des tickets d'ordre d'arrivée peuvent être distribués, il n'y a pas besoin le reste du temps de gestion de file d'attente.

Le nombre de bureaux de vote a été diminué (de 76 à 65) en 2006 mais des problèmes d'accessibilité peuvent se poser quand le nombre de 1 900 électeurs par bureau est atteint, ce qui explique dans le cadre du redécoupage en trois circonscriptions électorales l'organisation à nouveau de 76 bureaux pour 2012 (sur la base de 1 500 électeurs par bureau).

La tenue de ces bureaux de vote nécessite le recrutement de 248 agents de bureau de vote (fonctionnaires de la Ville, du Département et du CAS VP) à former au préalable.

Selon le responsable du bureau des élections, le nombre d'électeurs, supérieur à 104 000 inscrits au 01/03/10, devrait largement dépasser les 110 000 inscrits après la période de révision des listes électorales, compte tenu d'une estimation de 20 000 nouveaux inscrits et de 10 000 mouvements de radiation. Les inscriptions sur les listes électorales peuvent également se faire par le biais d'Internet depuis le 01/12/10, ce que peu de gens savent encore aujourd'hui.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le directeur de la DUCT indique : « ce manque d'information, imputable pour l'essentiel à la faible communication de l'Etat sur le sujet, doit être néanmoins relativisé car sur les 215 000 demandes d'inscription sur les listes électorales enregistrées en 2011, plus de 28% l'ont été par le biais d'Internet, ce qui est un résultat remarquable pour une première année. »

S'agissant des opérations du recensement partiel organisées sur la base annuelle de 8% de la population (soit 40% sur 5 ans) devant se tenir du 15/01 au 28/02, il est fait appel à

40 agents « recenseurs » et à une dizaine de « contrôleurs » de la Ville, du Département et du CAS VP. Des heures supplémentaires sont prévues pour les travaux effectués après 17H.

Selon le responsable de ce service, les horaires d'ouverture « en nocturne » ne répondent pas à une demande des usagers, notamment l'hiver, durant lequel les personnes se déplacent moins jusqu'à 19H30. Cette ouverture de 17H à 19H30 mobilise deux agents du service des élections, soit la moitié des effectifs, [.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Une amplitude des horaires d'ouverture de **8H à 18H30** correspondrait mieux aux attentes des usagers. De même, les quatre agents de ce bureau, [.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs,* ne seraient pas opposés à une ouverture de tous les services de la mairie le samedi matin.

Une certaine polyvalence des agents pourrait être envisagée notamment concernant les affaires militaires, pour le recensement des jeunes de 20 ans habitant Paris.

Hormis les périodes de fin d'année et des opérations de recensement de la population, les agents de ce service pourraient utilement renforcer les effectifs d'autres bureaux tels que celui de l'Etat civil.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire estime que « les agents du bureau ne peuvent pas aider les autres services, ni en fin d'année, ni pendant le recensement, ni pendant les périodes électorales. Ils ne le peuvent non plus en période creuse car ils doivent à la fois prendre leurs congés et assurer un lourd travail de mise à jour et classement dans leur service ».

Recommandation 8: Etudier les possibilités de polyvalence interservices en fonction des périodes de moindre activité des agents, notamment du service des Elections.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire ajoute : « la polyvalence existe. Le service des élections et du recensement de la population reçoit le renfort nécessaire de la part des autres agents de la mairie en période de pointe notamment pour le contrôle des opérations de recensement et des scrutins électoraux. Des agents des autres services participent à la permanence état civil le samedi matin. Un agent de la régie est polyvalent sur l'état spécial. La mobilité des agents vers d'autres services (changement d'affectation) est effective. L'adjointe sectorielle du RT occupe également des fonctions d'acheteuse et liquidatrice de factures au service de l'ESA. A noter qu'elle a tenu plusieurs postes dans différents services à la mairie du 20^{ème}. Il existe un frein à la polyvalence des agents lié aux habilitations et délégations de signature sectorisées. »

Le chef du Bureau des élections de La DUCT réunit régulièrement, tous les mois environ notamment pour le recensement, les responsables correspondants des mairies d'arrondissement.

2.2.3. Le service des affaires générales

Le responsable du service des affaires générales, agent de catégorie B, a été affecté à ce poste en janvier 2008, alors qu'il n'y avait plus de responsable depuis huit mois et que l'équipe fonctionnait de façon autonome.

Ce service, qui comprenait 8 agents jusqu'en mai 2011 date à partir de laquelle un agent parti à la retraite n'a pas été remplacé, a en charge les affaires militaires précédemment suivies par le service de l'enfance jusqu'en 2007. Parmi les 7 agents, il y a un agent à mi-temps thérapeutique et un autre agent arrivé en remplacement après cinq mois de vacance du poste.

Le bénéfice d'un contrat aidé jusqu'à fin novembre 2011 est considéré comme nécessaire au bon fonctionnement du service par le responsable qui estime que l'effectif du service peut s'avérer un peu juste notamment lors des congés annuels, malgré le renfort éventuel d'un étudiant.

Alors qu'il y avait beaucoup de tâches inutiles faisant double emploi, générant alors de l'attente, sans utilisation de l'informatique, le chef du service des affaires générales s'est attaché à établir des fichiers Excel et à rendre polyvalents quasiment tous les agents qui sont tous dotés aujourd'hui d'un ordinateur.

S'agissant des documents d'urbanisme, il y a un travail d'enregistrement (des dates) sur registre (affichage, enquête publique, renseignements). Le service reçoit des mails de la Direction de l'Urbanisme concernant l'affichage (des demandes / autorisations / refus). Le travail comprend plusieurs étapes : impression, découpage, numérotation, double enregistrement informatique et manuel. L'affichage en mairie n'est pas obligatoire, l'affichage uniquement sur site est possible.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire indique que « le système d'affichage va être prochainement dématérialisé. »

Les principales tâches de ce service comprennent :

- l'établissement d'attestations d'accueil prenant une quinzaine de minutes environ (plus de 200 par mois, 330 depuis janvier) ;
- le recensement militaire nécessitant une dizaine de minutes approximativement ;
- les copies conformes au document présenté, obligatoires pour les étrangers, demandées par les autorités étrangères, estimées à deux minutes de travail, dont le nombre a doublé sur un an : beaucoup de documents pour le Canada (dossiers d'immigration), le Maghreb (factures, quittances, courriers manuscrits) ; légalisation de signature (pour vente) ; ces demandes n'émanent pas forcément des habitants de l'arrondissement ;
- les certificats d'hérédité qui prennent une vingtaine de minutes en moyenne (avec délégation de signature) ;

Selon le responsable de ce service, c'est le traitement du courrier militaire et d'urbanisme qui prend du temps, le retard pris pouvant atteindre deux à trois jours.

Les services centraux de la DUCT organisent une à deux réunions par an.

Le chef de ce service pense qu'une polyvalence interservices pourrait être envisagée avec intérêt, notamment entre les bureaux d'une part, des affaires générales (6 agents et 1 CUI) et d'autre part, des affaires scolaires (5 agents et 1 CUI), comme cela peut exister dans d'autres arrondissements également importants (tels que le 17^{ème}), à condition que cette fusion de deux bureaux ne s'accompagne pas d'une réduction d'effectifs.

Les auditeurs estiment qu'en l'état du développement de la polyvalence par ailleurs, il n'est pas possible d'apprécier les impacts en termes de gestion des effectifs.

Le chef du service des affaires générales a institué des référents (militaire, attestations, urbanisme) et a souhaité bénéficier d'un adjoint mais cette proposition n'a pu être retenue par sa hiérarchie.

2.2.4. Le service de l'enfance

L'actuel responsable du service de l'enfance, adjoint administratif, a pris en charge en février 2007 cette structure alors sans chef depuis 1,5 ans et connaissant des problèmes de ressources humaines aujourd'hui réglés.

Le chef de ce service, comprenant au total 5 agents, avait demandé à bénéficier d'un fonctionnaire supplémentaire, estimant que 6 agents étaient nécessaires mais seul le renfort d'un contrat aidé lui a été accordé depuis deux ans.

Jusqu'en juin 2007, ce service était chargé des affaires scolaires et militaires tandis que le service des crèches était logé au bureau des élections. Aujourd'hui, alors que les affaires militaires ont été transférées au bureau des affaires générales, le service de l'enfance suit les affaires scolaires et les crèches, cette continuité logique assurant un suivi profitable aux usagers.

Le 20^{ème} arrondissement compte :

- 77 écoles,
- 26 crèches collectives,
- 3 crèches familiales municipales,
- 4 jardins d'enfants de Paris Habitat,
- 1 jardin maternel (ainsi que 10 Haltes Garderies).

Le responsable de ce service entretient de bonnes relations avec les chargés de mission du cabinet mais ne travaille pas directement avec les élus, sauf pour les commissions d'inscriptions scolaires.

Après la rentrée scolaire, une réunion est organisée avec les nouveaux directeurs, la régie, la Caisse des Ecoles et les Affaires Scolaires.

Lors des commissions de dérogation au secteur scolaire avec les directeurs d'école, les organisations de parents d'élèves sont présentes avec le statut d'observateur.

Dans le Nord du 20^{ème} arrondissement, certaines écoles sont en sous-effectifs, alors que d'autres peuvent être trop chargées. En 2010, il y a eu 619 dérogations et en 2011, il y en a eu 20% de moins de demandes mais il y a encore de fausses adresses malgré la vérification des justificatifs des adresses. Quand un directeur d'école informe d'une fausse adresse, en général l'enfant est maintenu pour l'année scolaire puis la régularisation intervient sur la véritable adresse (une vingtaine de cas par an).

Le service de l'enfance regrette de ne pas avoir d'interlocuteurs pour des relations fonctionnelles avec la Circonscription des Affaires Scolaires (hormis la responsable de la CAS) qui pourtant a en charge ce seul arrondissement (d'autres CAS peuvent suivre plusieurs arrondissements) et déplore l'absence de contacts avec la Section Locale d'Architecture. Ainsi, des parents peuvent-ils être amenés à informer le service de l'enfance de la fermeture d'une école pour travaux entrepris l'été.

En juin, un grand nombre d'écoles sont au complet et les classes sont organisées mais les directeurs n'alimentent pas toujours le logiciel (30% des cas), ce qu'ils devraient faire avant leurs vacances. Avec la mise en place du logiciel national « Base-élèves », les directeurs, qui ont alors deux logiciels à alimenter dont GEPI, privilégient le renseignement du logiciel de l'éducation nationale.

Aussi, le responsable du service enfance établit-il un tableau par niveau sur la base des données du dernier mail des directeurs d'écoles pour les places disponibles et ajuste le nombre d'élèves au fur et à mesure de l'été.

Il n'y a pas de réseau, ni de réunions des responsables scolaires des mairies d'arrondissement, alors que la 24^{ème} des « 25 mesures pour l'organisation des mairies » prévoit de formaliser et de favoriser le développement de réseaux fonctionnels horizontaux entre experts d'un même champ professionnel ou métier.

S'agissant des crèches, le responsable du service enfance n'a pas accès à toutes les fonctionnalités du logiciel LUCI, même en simple consultation, malgré l'intervention de la

DFPE [.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* Ce service procède aux inscriptions mais ne s'occupe pas des commissions mensuelles présidées par l'élue responsable des crèches.

Les directrices de crèches n'ayant pas voulu les envois par Internet des fiches d'inscription, chaque semaine, les fiches sont envoyées sous enveloppe. Dans les crèches associatives, les parents s'inscrivent directement.

Recommandation 9: Permettre l'accès du responsable du service de l'enfance à toutes les fonctionnalités du logiciel LUCI afin qu'il puisse effectuer son travail dans des conditions normales.

2.3. Les missions « support »

2.3.1. Les fonctions financières

2.3.1.1. La régie

Au moment de l'audit, la régie comprend deux agents ainsi qu'un emploi tremplin en sureffectif qui est présent depuis avril 2011 et dont la fin de formation est prévue pour fin mars 2012. La présence d'un troisième agent facilite la mise en œuvre des horaires étendus d'ouverture de la caisse.

Le responsable de la régie, secrétaire administratif, a été recruté par la Mairie du 20^{ème} arrondissement en 1997. Ce service comprenait jusqu'en 2008 trois agents. Grâce à la facturation bimestrielle et aux prélèvements automatiques, le nombre de chèques est passé de 10 000 par mois à 2 500 par mois. Depuis 2008, les prélèvements représentent 40% du paiement pour les cantines.

Dans la perspective de la mise en œuvre de Facil'familles et notamment à l'occasion du paiement en numéraire des participations familiales de la petite enfance à la Mairie, à partir du 1er octobre 2011, l'ouverture de ce service s'étend de 8H30 à 13H et de 14H à 17H tous les jours. Auparavant quand la régie ne recevait pas les parents mais uniquement les responsables d'établissements (crèches et écoles), les horaires d'ouverture étaient de 9H à 12H et de 14H à 17H avec fermeture hebdomadaire le mercredi.

Ce service, qui était peu informatisé à l'arrivée de l'actuel responsable, a connu une forte informatisation avec création de fichiers Excel « permettant une comptabilité analytique » selon les dires du régisseur. Le logiciel Star, qui a été testé pendant un an par des mairies pilotes, donne satisfaction à la Mairie du 20^{ème} arrondissement.

Le processus de gestion de Facil'familles est le suivant :

- A partir de 16H10, les flux Facil'familles sont transférés sur le logiciel Star pendant 10 minutes ;
- après 16H20 les enregistrements sont transférés sur les flux du lendemain ;
- [.....]
La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Depuis avril 2011, les responsables des crèches ont la possibilité de déposer les fonds reçus au titre des participations familiales auprès de la régie de leur arrondissement.

La mise en œuvre progressive de Facil'familles a généré un flux de 6 personnes en moyenne par jour (180 personnes sur 30 jours), mais depuis le 01/06, la base est plutôt de 10 personnes par jour, la plupart en milieu de matinée ou d'après-midi.

Le responsable de la régie pense qu'il y a un déficit d'information et que les parents ont mal compris les conditions de paiement, les directeurs d'école ayant tendance à se

décharger sur la mairie ; ainsi, des parents se rendent-ils à la régie pour payer par chèque ou par carte bleue. Pour le règlement par carte bleue, il faudrait le « sabot » de paiement qui ne poserait pas de problème en comptabilité mais comporterait un coût de gestion bien supérieur à celui du prélèvement mensuel. Facil'familles rend possible le paiement en ligne.

[.....]

Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs

Le dernier contrôle de caisse a été effectué par la DRFIP fin 2008, le rapport a été rendu en 2009. Il n'y a pas eu de contrôle effectué par l'actuel DGS, ni DGAS ; le précédent DGS effectuait un contrôle de caisse une fois par an. Le régisseur n'est nullement opposé à ce contrôle.

Recommandation 10: Effectuer des contrôles de caisse par le DGS ou la DGAS en charge de la régie au moins une fois par an

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire précise que les contrôles seront rendus effectifs dès le premier trimestre 2012.

2.3.1.2. Les achats

La chef du service Achats et Finances est présente dans les effectifs de la mairie du 20^{ème} arrondissement depuis 2007.

Au moment de l'audit, ce service comporte 6 personnes dont une qui s'occupe des achats logistiques et qui travaille également avec le relais technique.

La répartition est très pertinente, la personne qui s'occupe de la logistique fait aussi le plan d'équipement. Elle travaille directement avec le DGAS. Le plan a été suspendu pendant un an.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le directeur de la DUCT précise que « La mairie n'a pas eu de dotation en matériel 2010. En effet, à la suite des arbitrages rendus par le Secrétariat Général en 2009 sur le transfert de l'activité achats de la DILT à la DA, des lacunes sont apparues dans la répartition des compétences et des budgets concernant d'une part les imprimés relatifs à l'état civil, et d'autre part le mobilier et autres matériels des mairies. En 2010, la DUCT a donc saisi la DILT qui gère ces budgets, pour savoir si un transfert de crédits avait été effectué. Il s'est avéré qu'aucun budget n'avait été affecté à la DUCT.

Face à l'urgence que représentait une rupture de stock des livrets de famille, des mesures d'urgence ont été prises en juillet 2010 en accord avec le Secrétariat Général pour pouvoir commander les imprimés d'état civil absolument nécessaires à l'activité des mairies. Et c'est seulement en 2011 que la DUCT a été dotée de crédits d'investissement, largement réduits par rapport à ceux dont bénéficiait la DILT, pour reprendre en charge, sans moyens logistiques supplémentaires, la gestion du plan d'équipement des mairies. »

Le service comptait 4,2 équivalents temps plein en juin 2011 car un des agents était parti le 31 mai et n'était pas encore remplacé, la fiche de poste n'ayant pas été publiée aussitôt. Un adjoint administratif a été recruté en juillet 2011.

Le service assure le suivi :

- d'une dotation d'équipement accordée par la DUCT en fonction des demandes des services,
- d'une dotation pour les équipements de proximité,
- des dépenses pour les élus financées sur l'état spécial.

2.3.1.3. L'état spécial

La DGAS en charge des services financiers fait valider les engagements dans des parapheurs à la signature du DGS car il n'y a pas de délégation de signature octroyée au chef du service Achats et Marchés sur le financier. Par ailleurs étant ordonnateur, le DGS ne peut déléguer.

La chef de service estime que depuis 4 ans il y a une succession trop rapide et trop technique de réformes. Les agents ne sont pas assez formés. Le service a appliqué la dématérialisation le 1er juillet 2011, or la formation a eu lieu la semaine du 24 au 30 juin. Les agents des états spéciaux souhaitaient une formation depuis plus d'un an. Cette formation a bien eu lieu mais de façon tardive.

Il existe des listes de diffusion de courriels entre les responsables des régies d'arrondissement mais pas de site collaboratif ou de réunion régulière avec la DUCT. Jusqu'en décembre 2010, il y avait des réunions mensuelles avec la Direction de la Famille et la Petite Enfance qui ensuite contactait la Direction des Finances (DF) et la Direction des Achats (DA).

Il existe un problème de collaboration et de coordination entre la DUCT (le BRH), la DF, la DA et la DRH, notamment pour l'organisation des stages de formation. Ce problème n'a pas été soulevé lors des réunions de services (d'information descendante) organisées par le DGS. Ce sujet est abordé en réunions Finances spécifiques. Le cabinet de la maire est très associé, les réunions ont lieu avec le chargé de mission Finances.

Le service a des retards mais faibles. Le mercredi le service est réduit à la moitié de l'effectif (absence des agents à 60 % et à 80 %). L'agent en CUI devait partir fin août, il donne entière satisfaction, sa prolongation a été obtenue. Sans cet agent, ce service aurait des difficultés d'où l'importance de son remplacement. Avec le logiciel « Saga », le service passait 50 factures avec les bons de commande sur une grosse journée de traitement de factures ; aujourd'hui avec Alizé, sans les bons de commandes il passe 30 factures dans la journée. Même en étant rapides, d'autres agents vont passer 20 factures. Avec l'ancien système, ils traitaient la facture et le bon de commande en même temps... « Alizé » a fait perdre du temps au début ». De plus, à compter du 20 juin, ce service est passé en utilisation du logiciel « Sigma » pour les fournitures des ateliers. Ce qui est simplifié au niveau de la commande est plus complexe en cas de paiement des travaux (logiciel Go). Le service aura un problème avec les SLA car il obtiendra très difficilement les dates de service fait. Il y aura de plus en plus d'auto-contrôle à faire. Il y a un gros risque d'erreur mais un faible taux de rejet : 50 rejets sur 4 500 factures dans ce service, soit un taux juste supérieur à 1% de rejet.

Les agents de catégorie C suivent difficilement les évolutions technologiques et ont donc besoin de formation sur ce thème.

Recommandation 11: Mettre en place un réseau collaboratif des services financiers au niveau de la DUCT

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire indique que cette recommandation est à l'étude. La Direction des Finances joue le rôle de coordinateur et de conseil des différents ESA parallèlement à la montée en puissance des transformations liées à Alizé et aux différents logiciels de gestion financière.

Dans le cadre de cette même procédure, le Directeur de la DUCT précise que le bureau de l'expertise territoriale et juridique anime, en lien étroit avec la Direction des Finances, et avec une compétence de très haut niveau, le réseau des responsables des services financiers des mairies.

2.3.1.4. Certains marchés posent des problèmes de gestion au service concerné de la mairie

- La gestion des laits maternisés pour les crèches est chaotique :

Pour les laits maternisés, il y a eu un problème de prix avec la carte d'achat et des difficultés de gestion avec la direction des Achats ; le processus est le suivant :

- En début d'année, le service communique les numéros de cartes achat et les plafonds à chaque directrice de crèche ;
- Les montants sont modifiables sur demande de la directrice de crèche au service en cours d'année ;
- Le fournisseur envoie la facture à la banque qui règle puis il l'envoie à la directrice ;
- Il y a deux applications web qui gèrent les commandes : une pour le plafond, l'autre pour ce qui a été facturé sur les cartes achats, cela ne correspond pas systématiquement, selon le service en charge de la Mairie du 20^{ème} arrondissement.

Le service ordonnateur ne sait pas qui gère : la Direction des Finances (DF) ou la Direction des Achats (DA). Il a un problème de suivi car quatre types d'achats concernent la même ligne de crédit.

Il y a des réunions régulières avec la DF une fois par trimestre uniquement sur des projets spécifiques mais il n'y a plus eu de réunions mensuelles depuis septembre 2010. Il n'y a des réunions que s'il y a des modifications de textes.

Il est arrivé que des commandes n'aient pas été honorées³. Les directrices de crèches ont compensé par d'autres choses ou des dépannages. Il n'y a pas eu de rupture de stock « *mais c'était juste* » selon la chef de service. La chef de service a averti la DGAS. Le DGS, interrogé par les auditeurs sur les marchés, n'a pas été sensibilisé sur ce sujet et les difficultés rencontrées par ce service.

Recommandation 12: Sécuriser les marchés de fournitures pour les crèches.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire indique que c'est un problème lié à la définition et à la passation des marchés par la DA ou la DFPE.

Le service n'est pas techniquement au point pour la gestion autonome des marchés :

Le dernier marché géré par la mairie du 20^{ème} arrondissement concerne le festival d'été 2011 avec la régie technique. En outre le service doit gérer des marchés de conseil en communication, or aucun agent n'est formé pour cela. Les définitions des besoins ne sont pas toujours compréhensibles, le service n'est pas autonome sur la définition du marché.

Il y a souvent un seul soumissionnaire ou parfois des offres totalement divergentes. Il y a une commission interne des marchés compétente à partir de 90 000 euros comprenant l'adjoint aux finances, deux élus ou chargés de mission et la DGAS du secteur.

Pour toutes les mairies qui passent de 1 à 5 marchés par an, il semble plus pertinent pour les auditeurs de recentrer les marchés sur la DUCT.

³[.....]

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Recommandation 13: Etudier une centralisation des marchés des mairies au niveau de la DUCT.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire indique qu'un mouvement inverse a été opéré en 2008.

Le directeur de la DUCT tient à préciser que « le pôle Moyens Généraux de la DUCT ne compte qu'un seul agent, le chef de pôle, disposant d'une réelle expertise en matière de commande publique, à laquelle les mairies font très régulièrement appel. La préconisation est irréaliste en l'absence d'un renfort conséquent de personnel. Par ailleurs, cette préconisation de « recentralisation » risque de se heurter à une opposition des maires d'arrondissement. »

2.3.2. Le relais technique pour l'informatique

2.3.2.1. L'agent relais technique

Le relais technique, en poste au moment de l'audit, est arrivé en janvier 2010 à la mairie du 20^{ème} arrondissement. Précédemment, il occupait déjà un poste de relais technique à la DASCO (administration centrale). Son prédécesseur avait occupé ce poste pendant un an et demi, [.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

[.....]

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

2.3.2.2. Le rôle du relais technique dans le 20^{ème} arrondissement

Le relais technique s'occupe de tous les postes (plus de 200 postes) de la mairie du 20^{ème} y compris ceux du cabinet et il gère en outre les multiples difficultés rencontrées sur les ordinateurs portables :

- 108 postes et 64 imprimantes déclarés à la DUCT pour la mairie du 20^{ème} et 3 postes à la salle du Pavillon Carré Baudouin (annexe de la mairie du 20^{ème}) ;
- 112 postes du cabinet ;
- 27 portables d'élus, qui nécessitent de fréquentes réparations.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Mme la Maire précise qu'« il s'occupe aussi de tout ce qui est téléphonie, la formation d'un deuxième adjoint au RT est en cours afin de soulager son titulaire et son adjointe actuelle, avoir une veille efficace et assurer la continuité du service. »

Selon le relais technique, les demandes du cabinet sont toujours urgentes même si ce n'est pas grave.

Du matin au soir, le relais technique intervient à la demande, aussi bien sur les problèmes mécaniques que sur le « software ». Cela constitue sa fonction principale. Il se plaint d'interventions de la DUCT sans en être informé au préalable. Il a notamment eu à gérer la panne du scanner de l'état civil sans avoir théoriquement le droit d'intervenir sur ce type de matériel.

S'agissant des codes d'accès, il informe régulièrement les agents et leur rappelle leurs obligations de confidentialité et de précaution (changements fréquents).

Il intervient sur les plans de formation en informatique. Il estime qu'il faudrait que les secrétaires puissent bénéficier de stages de formation informatique. Il précise que les formations sont particulièrement utiles sur les imprimantes et sur Windows.

Il gère également les commandes et fournitures, en particulier les consommables informatiques.

Le relais technique se sent isolé car le service informatique de la DUCT est très difficilement joignable, et les réunions à la DUCT rares.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le Directeur de la DUCT répond que : « le BTI ne procède à aucune intervention dans les mairies qui ne soit faite en relation avec le RT de la mairie. Il convient de préciser que si le rapport porte sur l'ensemble de l'informatique de la mairie, le champ de compétence de la DUCT et de son bureau de la téléphonie et de l'informatique est limité aux services administratifs, le parc déployé pour les élus et les collaborateurs de cabinet relevant de la compétence de la DSTI.

Pour ce qui est de la DUCT, voici comment est réalisée la relation entre le BTI et le RT en place à la mairie :

Toutes les procédures ont été mises en place depuis des années sur l'Intranet pour la gestion de la relation entre les RT et le BTI. Une nouvelle refonte des pages de l'Intranet a été réalisée pour améliorer cette relation. Une réunion a été organisée avec les RT pour leur présenter le projet et leur permettre de réagir sur celui-ci. Tous ont trouvé que la réalisation correspondait à leur attente (réunion générale des RT du 11/10/11).

Un espace de travail partagé entre le BTI et les RT est également en place. Celui-ci regroupe toutes les procédures concernant les applications utilisées à la DUCT ainsi que tous les outils techniques relatifs aux matériels (masters, drivers...)

Le BTI utilise également de façon importante la messagerie pour informer les RT et les piloter dans leur travail. C'est près d'une dizaine de messages généraux envoyés chaque mois qui sont reçus par les RT.

La messagerie est également un canal important pour la gestion de la relation entre le BTI et les RT. Chaque semaine près de 50 demandes reçues des RT sont traitées par ce biais sans compter la trentaine de demandes traitées pour leur compte en lien avec la DSTI.

Le canal du téléphone est également très utilisé. Plus de 200 appels par semaine en moyenne.

Quant au déploiement des applications, les dernières grosses réparations ont été réalisées directement par le BTI en télédistribution (mise à jour de city2 sur plus de 400 postes, déploiement nouvelle version AVENIR sur près de 200 postes)

La remarque est partiellement fondée toutefois :

Les relais techniques ne sont pas réunis suffisamment fréquemment en séance plénière. Cela faisait partie des objectifs du BTI pour 2011. Seules 3 réunions plénières se sont tenues en 2011 alors que 4 étaient initialement prévues. Une attention particulière sera assurée sur ce point en 2012, la première réunion devant intervenir fin février.

Concernant l'aspect téléphonique, il est évident qu'avec 45 sites à gérer et environ 1700 postes de travail, les 2 agents sont peu derrière leur téléphone fixe de bureau. C'est pour cela qu'une boîte fonctionnelle de messagerie a été mise en place pour que les demandes ne puissent pas tomber dans le vide et être toutes traitées. Ils ont également face à eux 35 relais techniques en attente comme celui de la mairie du 20^{ème} arrondissement. »

Le relais technique souhaiterait être associé aux travaux et aménagements (il n'a pas été associé à l'installation des nouvelles banques accueil) et il n'a participé que deux fois aux réunions de services.

Il souhaiterait des aides ponctuelles en cas d'installation de nouveaux matériels (un agent en CUI pourrait être utile).

Le tableau ci-après, adressé par la direction générale des services, donne les principales indications concernant le profil du relais technique et les caractéristiques de son poste.

Tableau 15 : Moyens humains de la mairie du 20^{ème} en matière informatique

Profil administratif du RT	SA
Rattachement hiérarchique	DG, DGA
Ancienneté	2 ans à la MA 20 et de 10/11ans dans la fonction 50%/60% à la DASCO
En cas d'absence	un message automatique d'absence
Formation	Autoformation personnelle et continue très importante ; suivi de l'ensemble des cours proposés aux RT par le Bureau de la Formation de la DRH
Charge de travail	un RT permet d'absorber la charge de travail ; répartition jusqu'à 40/60 entre le parc attribué aux élus et celui affecté au personnel administratif
Perspectives d'évolution	pleine à venir

(Source : mairie du 20^{ème})

Le mode de traitement des demandes d'intervention formulées par les utilisateurs auprès du relais technique est présenté sur le tableau ci-après, renseigné par la mairie.

Tableau 16 : Procédures de demande d'intervention du relais technique appliquées par les utilisateurs

Procédure standard	Les utilisateurs appellent directement ou envoient un mail au RT
Appels téléphoniques	99 % des cas restants hors mail
Autres moyens	Smartphone privé connecté à la messagerie de la Ville
Avis des utilisateurs	selon le RT, pas d'insatisfaction particulière vis-à-vis du service rendu
Cas particuliers	La Maison des Associations et le Carré de Baudouin requièrent un pourcentage non négligeable d'interventions

(Source : mairie du 20^{ème})

3. LES MISSIONS NOUVELLES ET LES ANALYSES DE LA MAIRIE

3.1. Le pôle Démocratie participative : les Conseils de Quartier du 20^{ème}

Tableau 1 : les Conseils de Quartier de la Mairie du 20^{ème} arrondissement :

Nombre de CQ	7
Quartiers	Ménilmontant-Amandiers Belleville Gambetta Plaine-Lagny Réunion-Père Lachaise Saint-Blaise Télégraphe-Pelleport-Saint-Fargeau
Postes d'assistants des CQ	2 catégorie B (contractuels)
Création des CQ	11 octobre 1995
Adoption dernière charte de fonctionnement	11 décembre 2008
Qui participe ?	Le nombre de conseillers de quartier est fixé à 39 par conseil de quartier. <u>Premier collège de 20 membres</u> : 16 habitants du 20 ^e tirés au sort sur les listes électorales, 2 membres tirés au sort sur une liste de volontaires parmi les résidents étrangers non communautaires, 2 membres tirés au sort sur une liste de jeunes volontaires de 16 à 25 ans. <u>Deuxième collège de 11 membres</u> : 11 membres sont proposés par la Maire parmi les acteurs du quartier. <u>Troisième collège de 8 membres</u> : 8 membres désignés au titre des organisations politiques par le conseil d'arrondissement.
Qui anime le CQ ?	Les conseillers de quartier décident de leur mode de présidence ainsi que de la composition et du fonctionnement du bureau ou équipe d'animation, à chaque renouvellement. La présidence est désignée par les conseillers de quartier en leur sein.
Fonctionnement	Il existe trois formes de réunions : l'Assemblée de quartier (au moins 3 fois par an), les Commissions de travail (temporaires ou permanentes, elles sont ouvertes aux habitants qui le souhaitent et animées obligatoirement par au moins un conseiller de quartier.) et les autres réunions des Conseils de quartier.
Renouvellement des membres	3 ans, renouvelable une fois.
Missions des CQ	- consultation sur les projets concernant le quartier ou ayant une incidence sur son devenir dans tous les domaines et concertation à la demande de la Mairie, - participation à l'élaboration des budgets de l'arrondissement et de la Ville, - relais des informations et des projets des habitants au Conseil d'arrondissement, - échange et proposition sur les sujets que le conseil de quartier détermine sur sa propre initiative ou à la demande de la Mairie, - mobilisation de l'expertise citoyenne, - soutien à l'animation de la vie du quartier et contribution au renforcement du lien social et de la vie collective du quartier.
Un temps consacré à l'évaluation des CQ ? (forum annuel, AG, assises, etc.)	Un rapport annuel est présenté à la Maire qui en informe le Conseil d'Arrondissement. Lors du renouvellement des CQ, débat sous forme d'Etats Généraux.
Budget	- Budget global 2009 de fonctionnement des 7 CQ : 105 000 € - Solde du budget de fonctionnement : 52 500 € - Budget global 2009 d'investissement : 245 000 € - Solde du budget d'investissement : 192 500 € - Exemples récents d'investissements : aménagements de voirie, achats de panneaux d'affichage, de sonorisations mobiles et de tables.
Particularités, thèmes traités et perspectives	Budget du participatif : Le CQ est saisi des propositions d'investissement pour son quartier. Une commission thématique en débat et propose des priorités. Celles-ci sont soumises au vote lors d'une assemblée publique plénière budgétaire organisée dans chaque quartier. Ces choix de priorités sont transmis pour proposition à la Mairie du 20 ^e .

(Source : DUCT)

Le coordinateur des sept Conseils de Quartier du 20^{ème} arrondissement bénéficie d'un contrat (catégorie B, cadre moyen) depuis mars 2010 et d'un bureau dans la mairie. Il travaille en collaboration étroite avec le Chargé de mission en charge de la Démocratie locale au sein du cabinet, avec qui ils se sont répartis les Conseils de Quartier. Un deuxième coordinateur a été recruté en juin 2011. Un Agent de Logistique Générale est affecté exclusivement à l'organisation des réunions de Conseils de Quartier (sonorisation, installation du matériel).

Le coordinateur participe aux réunions hebdomadaires du Cabinet. Il a peu de relations avec la DGAS chargé des Finances et de la Démocratie Locale qui précise que « *l'animation de la Démocratie locale est plutôt gérée par le Cabinet de Madame la Maire* ».

L'actuelle Charte de fonctionnement (de 2008) prévoit trois réunions plénières des Conseils de Quartier, une par trimestre et par quartier, auxquelles participe souvent Madame la Maire ou le Premier Adjoint, ainsi que des réunions de commissions de travail pouvant se tenir tous les mois sur un ordre du jour qu'elles établissent elles-mêmes, éventuellement à partir des propositions du coordinateur.

Chaque Conseil de Quartier a un bureau comportant généralement un Président et un sous-Président. Le compte rendu est établi par le coordinateur, transmis au chargé de mission Démocratie locale, puis au bureau de chaque Conseil de Quartier.

Le coordinateur est chargé de la diffusion (par mail en majorité - base ARC - et par courriers) de l'information aux habitants (plusieurs milliers de personnes) notamment à partir des fichiers du Service Communication du Cabinet de la Maire.

Les Conseils de Quartier du vingtième arrondissement sont composés de membres âgés aux deux tiers de plus de 60 ans et en retraite (seulement un tiers d'actifs environ), avec une forte présence de membres des associations.

L'objectif de la Maire est de mobiliser le plus de personnes possibles et de toucher les jeunes de l'arrondissement. Les conseils choisissent plutôt des projets de l'arrondissement dont les thématiques touchent la vie des habitants : la propreté, la sécurité, les aménagements de voirie avec les associations telles que « Belleville Commune Propre ». Les services de la Mairie (DPE/DVD/DEVE) sont invités à intervenir ainsi que les représentants de la RATP (les travaux du tramway) et de la Préfecture de Police.

Les services centraux de la DUCT réunissent tous les mois les coordinateurs de conseils de quartier et envoient des mails collectifs à tous les coordinateurs de Conseils de Quartier.

Les coordinateurs des Conseils de Quartier participent à l'organisation du Printemps de la Démocratie locale, aux travaux des « Etats généraux de la Nuit ».

3.2. Les analyses de la mairie du 20^{ème} arrondissement sur les défis à relever

Un questionnaire a été adressé au DGS. Les réponses apportées par celui-ci au questionnaire constituent la substance des développements qui suivent.

3.2.1. Mesures administratives d'appui

3.2.1.1. Impact des coordonnateurs de l'espace public

Rappel : La mise en place des coordonnateurs de l'espace public vise à renforcer la coordination des services déconcentrés et à offrir un interlocuteur clairement identifié aux mairies d'arrondissement. Ils sont choisis parmi les personnels des services déconcentrés, soit de la DEVE, soit de la DVD, soit de la DPE.

La création de cette fonction permet une meilleure coordination des acteurs de terrain. Après avoir été tenue par le responsable de la DPE, c'est aujourd'hui l'adjointe, ingénieure chevronnée, du responsable de la DVD qui occupe ce poste. Réunion mensuelle présidée par la Maire où les points noirs de l'arrondissement sont examinés et une

solution arrêtée ensemble (propreté, travaux, vandalisme, sécurité, plantations,...). Présence utile dans les réunions de quartier, de concertation, les CRM, appui technique pour les élus et relation institutionnalisée avec les chargés de mission du cabinet de la Maire, recherche de solutions en commun, l'ensemble favorise l'unité du discours. Il permet aussi d'avoir un interlocuteur et de donner de la cohérence aux décisions prises par la Mairie.

3.2.1.2. Impact des référents territoriaux (charte)

Rappel : Les référents territoriaux sont les interlocuteurs des mairies d'arrondissement dans les directions municipales ne disposant pas de services déconcentrés : DU, DDEES, DPP, DAJ. La mairie d'arrondissement doit en effet pouvoir s'appuyer sur un correspondant chargé de la renseigner et de relayer ses demandes au sein de chaque direction municipale. Les directions ne disposant pas de services déconcentrés ont donc désigné en leur sein des référents territoriaux, chacun d'eux ayant compétence pour plusieurs arrondissements.

Le représentant de la DAC participe par exemple au comité de programmation du Pavillon du Carré de Baudouin (lieu culturel de la mairie), il apporte un soutien et un appui technique au chargé de mission du secteur, il facilite les contacts avec la DAC et les acteurs culturels pour le montage d'expositions comme d'événements.

Ces référents des diverses directions sont des relais entre leurs structures administratives et nos élus, ils sont en contact permanent avec les chargés de mission sectoriels pour les conseiller, les aider dans la mise œuvre de leurs actions. Le représentant de la DPP participe par exemple aux réunions du Pôle espace public. Sa présence est très utile, elle permet de piloter au mieux les actions de verbalisations et permet à la Mairie d'avoir des informations précises sur les actes d'incivilités commis dans les jardins ou sur certains équipements DJS ou DAC de l'arrondissement.

Pour la DU les choses se passent de manière extrêmement fluide et le cabinet à un interlocuteur bien identifié en particulier sur les permis de construire.

3.2.1.3. Impact d'un meilleur fonctionnement territorial des services sociaux

Rappel : Une étude-action sur la gouvernance territoriale des services sociaux a été lancée au début de 2010. Le diagnostic, suivi d'un travail participatif, doit permettre d'élaborer des réponses partagées aux questions suivantes : comment renforcer la cohérence des interventions autour des usagers ? Comment développer des stratégies davantage partagées d'intervention sur le territoire à partir d'une connaissance commune de ce dernier ? Quelles formes d'organisation et de fonctionnement des services sociaux permettraient de mieux prendre en compte la diversité des territoires ?

Les services sociaux sont partagés en 2 secteurs sur le 20^{ème}, un géré par le CASVP et l'autre par la DASES. Il serait évidemment plus simple pour tous, administrations comme usagers, de n'avoir qu'un seul interlocuteur. Exemple de complexité : en cas de sinistre, l'utilisateur pris en charge par la DASES, devra aller au CASVP pour percevoir une aide financière. La mise en place d'une coordination est en cours avec un travail relatif à l'accueil d'information sociale, des réunions entre les agents du SSDP, de la section locale du CAS et de la mairie du 20^{ème} sont programmées pour travailler à une unité et une cohérence de l'information dispensée sous toutes ses formes (guichet, brochures, site Internet,...).

3.2.1.4. Impact des assistants conseils de la jeunesse

Rappel : Une dizaine d'assistants de conseil de la jeunesse polyvalents sont mis par la DJS à la disposition des vingt mairies d'arrondissement.

La présence d'un assistant conseil de la jeunesse dans la mairie permet un traitement plus direct et en temps réel des questions relatives à la problématique « jeunesse ». Un référent identifié et unique est un atout et une marque d'intérêt pour cette partie de la population. Un travail de fond peut en outre être mené avec les représentants du secteur, approche essentielle dans notre arrondissement, le plus jeune de Paris ; des contacts réguliers sont ainsi entretenus qui facilitent la fluidité de l'information. Il est aussi très utile pour mettre en place des projets avec et en direction des jeunes.

3.2.2. L'impact des nouvelles technologies

3.2.2.1. La simplification des formalités et de la vie des usagers

Rappel : Le questionnaire portait sur l'engagement de démarches visant à mieux informer, moderniser les modes de paiement, déssectoriser certaines formalités (demandes d'état civil, demandes de logement social), simplifier et harmoniser les formulaires, et sur l'adéquation des moyens mis en œuvre à cet effet.

Compte tenu de la sociologie de la population de l'arrondissement, il convient d'accompagner et d'aider les usagers dans leurs démarches administratives. Tous ne sont pas autonomes vis-à-vis des outils informatiques, la dématérialisation des procédures, du fait d'un barrage avec la langue par exemple, et donc un risque de mauvaise compréhension, d'erreur dans le déroulement des procédures informatiques. Ils demandent donc l'assistance d'un tiers et préfèrent se déplacer en mairie pour effectuer leurs démarches avec plus de sécurité. Le simple usage de la borne de la Caisse d'allocations familiales installée dans le bureau d'accueil en est la démonstration.

Existence des démarches suivantes ?

- meilleure information *OUI*
- modernisation des modes de paiement *OUI*
- déssectorisation de certaines formalités (demandes d'état-civil, demandes de logement social) *OUI*
- simplification et harmonisation des formulaires *OUI*

3.2.3. Adéquation des moyens

3.2.3.1. Le développement des « téléservices »

Rappel : Il s'agit de dispositifs permettant aux usagers d'accomplir diverses démarches « en ligne » : inscription sur les listes électorales, recensement citoyen, demande de carte de stationnement résidentiel, pré-inscription en crèche...

Existence des démarches suivantes ?

- projets d'inscription en ligne sur les listes électorales *OUI*
- recensement citoyen en ligne : *Juste accès au formulaire*
- échanges de données relatives à l'état-civil *NON*
- renouvellement de la demande de logement en ligne *Juste accès au formulaire*
- demande en ligne de la carte de stationnement résidentiel *Juste accès au formulaire*
- pré-inscription en ligne pour une demande de place en crèche *NON*
- développement des usages mobiles ? *OUI le SMS à l'état civil*

3.2.3.2. Le projet transversal « Facil'familles »

L'ensemble de la chaîne du dispositif n'a pas suffisamment été concertée et du fait de mouvements sociaux (grèves des directrices de crèches) notamment les mairies se voient contraintes d'accueillir une population supplémentaire qui vient régler ses différentes factures dans les régies de mairie. Compte-tenu du dimensionnement de ces services, de l'amplitude de l'horaire d'ouverture de nos établissements, une meilleure anticipation

aurait été nécessaire pour notre organisation et l'adéquation en termes de personnel. Nous augmentons par ailleurs le facteur risque et l'insécurité de nos structures en les ouvrant à plus de population, [.....]
Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

3.2.3.3. Internet, outil de participation des usagers

- Enlèvement des encombrants
- Signalements d'incivilités dans l'avenir ?

Le dispositif d'enlèvement des encombrants est de plus en plus utilisé mais encore insuffisamment connu au vu des dépôts sauvages dans nos rues. Il faut aussi relever que ce service pour les usagers qui l'utilisent est salué unanimement comme efficace et très facile. Reste une difficulté pour les personnes âgées qui aimeraient l'utiliser mais n'ont plus les moyens physiques de descendre les encombrants. Une campagne de communication de grande envergure sur la propreté serait très utile. Le personnel d'accueil de la mairie est encouragé à informer et diffuser largement les procédures pour joindre le service d'enlèvement des encombrants. Il serait nécessaire d'y sensibiliser davantage l'ensemble des agents de la ville pour transformer chacun de nous en ambassadeur de la propreté, redonner un sens citoyen à nos comportements.

3.2.3.4. Le développement du multicanal

Rappel : Il s'agit du site paris.fr, du 3975, des messageries électroniques et du partage des bases de données par les agents d'accueil.

Donner accès à tous les postes du service de l'accueil, à l'application du 3975, afin qu'il devienne la véritable banque de données des services d'accueil municipaux pour délivrer une information égale, cohérente et univoque.

3.2.4. Mise en place des pôles d'administration décentralisée

3.2.4.1. La gestion des équipements « de proximité »

Rappel : La gestion des écoles, gymnases, centres d'animation, crèches... a été transférée aux conseils d'arrondissement. Le transfert effectif des équipements de proximité s'est opéré progressivement : 821 avaient été transférés en 2001, 2195 en 2010. Les crédits inscrits aux états spéciaux d'arrondissement (ESA), qui permettent essentiellement aux mairies d'arrondissement de faire fonctionner ces équipements, ont été multipliés par sept.

*La gestion décentralisée des équipements de proximité est certes une bonne chose mais les moyens fonctionnels n'ont pas été donnés aux arrondissements pour la bonne exécution de ces budgets. S'occuper de l'entretien de **220 équipements** nécessite des moyens humains conséquents qui n'ont pas été donnés aux arrondissements du moins pas au 20^{ème}. Le bon suivi des opérations de travaux tant en investissement dans des opérations neuves qu'en entretien d'équipements existants, exige du temps, des agents, en nombre suffisant, qualifiés et rompus aux relations avec les chefs d'entreprises, artisans et fournisseurs. Actuellement nous souffrons (la SLA et son atelier) de sous-effectif chronique pour suivre convenablement les grosses opérations de l'arrondissement. Si à la mairie l'arrivée du cadre technique devrait permettre une remise à niveau des dossiers et faciliter notre compréhension, une meilleure visibilité des opérations, renforcer l'expertise et faciliter la prise de décision de la Maire, les problèmes de la SLA demeurent.*

Les rapports de l'IG ont signalé ce problème concernant la réactivité des SLA à plusieurs reprises.

3.2.4.2. La réforme des investissements d'intérêt local

Rappel : La délibération adoptée par le Conseil de Paris en juin 2009 prévoit que la plupart des travaux courants d'entretien et de petit aménagement, dénommés « investissements d'intérêt local », soient dorénavant programmés sur la proposition des Maires d'arrondissement dans le cadre d'enveloppes définies en fonction de critères objectifs arrêtés par le Maire de Paris après avis du comité des arrondissements.

La Mairie du 20^{ème} n'a pas répondu à cette question.

3.2.4.3. Les subventions aux associations d'intérêt local

Rappel : Comme pour les investissements d'intérêt local, il est prévu que les maires d'arrondissement bénéficient d'une enveloppe de crédits à ce titre. Cette enveloppe leur permettra de subventionner les associations d'intérêt local.

La Mairie du 20^{ème} n'a pas répondu à cette question.

3.2.4.4. L'extension des commissions mixtes paritaires

Rappel : La commission mixte paritaire (CMP), instituée par la loi n°2002-276 du 27 février 2002 modifiée par la loi n°2004-809 du 13 août 2004, est une autorité administrative collégiale composée de six membres, pour moitié de représentants du Maire de Paris et pour l'autre moitié de représentants du Maire d'arrondissement.

La CMP a pour mission de déterminer les conditions générales d'admission dans les équipements de proximité et d'utilisation de ceux-ci et d'intervenir en cas de difficultés dans leur application. Cette instance a donc vocation à se prononcer sur le règlement intérieur de tous les équipements de proximité.

La Mairie du 20^{ème} n'a pas répondu à cette question.

3.2.4.5. Le co-pilotage de la Propreté

Rappel : Les missions de propreté font l'objet d'un co-pilotage entre les services de la DPE et les mairies d'arrondissement.

Le 20^{ème} arrondissement souffre cruellement d'un sous-effectif patent. Les plaintes de la population se multiplient, manque d'entretien, de balayage, de collecte des ordures, un arrondissement laissé pour compte par l'administration centrale, des habitants qui se sentent abandonnés et une responsabilité que l'on fait peser injustement sur le pouvoir local et la Maire tout particulièrement. Nous atteignons ici la limite de cette « déconcentration » où l'on transfère les pouvoirs et la responsabilité sans en donner l'ensemble des moyens. La preuve en est apportée par la présence quotidienne de la brigade fonctionnelle sur notre arrondissement afin de pallier le manque de personnel. Plusieurs personnes dans la mairie (chargés de mission, secrétariats, accueil de la mairie, gardien) servent de courroie de transmission avec la division de la DPE pour faire suivre les demandes, doléances et réclamations des usagers et des habitants.

3.2.5. La déconcentration des directions centrales

3.2.5.1. La pratique actuelle des relations entre la mairie d'arrondissement et les services municipaux déconcentrés

Rappel : D'ores et déjà, une grande partie de l'administration municipale est déconcentrée. Plusieurs services disposent d'une organisation locale : la DASCO (circonscriptions), la DJS (circonscriptions et secteurs), la DPA (sections locales d'architecture), la DPE (divisions de propreté et circonscriptions d'assainissement), la DVD (sections territoriales de voirie), la DEVE (divisions), la DASES (services sociaux de secteur, Espaces Insertion, Cellules d'appui pour l'insertion, secteurs de service social scolaire), le CASVP (sections locales d'arrondissement).

La qualité des échanges entre les mairies d'arrondissement et les services est très variable en fonction des directions mais aussi de la culture et des habitus de celles-ci. Si avec les services « espace public » la fluidité est remarquable, il existe d'autres directions avec lesquelles les choses restent très difficiles.

3.2.5.2. Le mouvement de déconcentration à poursuivre

Rappel : Deux projets portent en particulier le mouvement de déconcentration à venir : la déconcentration DFPE/DASCO et la déconcentration territoriale de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE).

L'implantation du service de l'ASE rue des Pyrénées est avant tout une approche spatiale de l'activité et un rapprochement avec son public. En terme d'effets, on constate des transferts de flux vers la caisse de la section du CASVP qui ne connaissant pas les bénéficiaires de l'ASE est confrontée à plus de difficultés. Elle doit gérer davantage de situations conflictuelles. Pour la mairie, effet neutre pour le moment et pas d'écho du côté de la DASES et du SSDP.

3.2.6. Conclusion : La réforme en cours

Rappel : Pour offrir un meilleur service de proximité aux Parisiens, la « charte des arrondissements » reconnaît le rôle de pilotage territorial des Maires d'arrondissement, définit les modalités d'un travail collaboratif entre les mairies d'arrondissement et les services de la Ville et prévoit le recours à de nouvelles formes d'intervention (traitement des réclamations des usagers, procédures de co-instruction et de co-construction entre mairies d'arrondissement et directions, droit à l'expérimentation, etc.).

La charge de travail des cabinets de Maire d'arrondissement et des services administratifs est fortement impactée par ces compétences partagées. Ni les uns ni les autres ne sont armés en personnel et n'ont les qualifications pour faire face. La « déconcentration » reste avant tout l'affaire du maire d'arrondissement davantage que celle du DGS qui lui est là pour veiller au bon déroulement du processus dans la légalité et l'équité. Son organisation et la pérennité de sa mise en œuvre dépendent de l'implication des élus et cabinets donc de personnes mandatées pour un temps compté, ce processus peut donc être remis en cause. Pour aller plus loin et ancrer les nouveaux modes de fonctionnement, il faut modifier les textes pour transférer compétences et moyens aux arrondissements. Le problème de l'unité de Paris, donc de la commune et du service équitable de ses usagers demeurant les points fondamentaux de cette réforme. Le DGS intervient comme le coordonnateur du dispositif, le médiateur inter services en appui de l'impulsion du Maire. L'ensemble de ce mouvement tend à redonner du pouvoir localement, à replacer l'exécutif élu localement à la tête de l'arrondissement, à lui donner des compétences et des responsabilités ; ce transfert doit également comporter le volet des moyens.

3.3. Les analyses de Madame la Maire

La mission a eu le 6 juillet 2011 un long entretien avec Madame la Maire accompagnée du DGS et du Directeur de Cabinet. Cette partie synthétise les analyses exposées à cette occasion, dans la perspective de la synthèse des 20 monographies d'arrondissement.

3.3.1. Le personnel

3.3.1.1. Renforcement de l'encadrement intermédiaire

Actuellement trois services sont encore encadrés par des adjoints administratifs. Il faut renforcer l'encadrement intermédiaire.

Les auditeurs ont constaté que les services Enfance, Accueil, ALG sont dirigés par des agents de catégorie C. En conséquence, le DGAS se retrouve à diriger directement ces

services sans bénéficier d'appui. Les responsables des autres services sont des secrétaires administratifs (catégorie B).

3.3.1.2. Améliorer l'attractivité des mairies

En général, il y a très peu de candidats pour les postes à pourvoir.

La marge de manœuvre est infinitésimale dans l'attribution des primes. Il n'y a pas de possibilité de valoriser les efforts des agents.

La Nouvelle Bonification Indiciaire : La NBI accueil du public (10 points, environ 40€ net) ne peut être attribuée qu'au bout de 2 ans : il faudrait raccourcir ce délai à 1 an. Plutôt qu'une NBI accueil du public, il faudrait instaurer une NBI revalorisée, « travail en mairie d'arrondissement ».

3.3.1.3. Rapports avec la DRH

On déplore un manque de soutien de la DRH qui n'est pas assez réactive, notamment dans les dossiers difficiles concernant plusieurs agents de différents services (état civil, ALG). Il ne faut pas laisser « pourrir » des dossiers (plusieurs mois, voire plusieurs années).

Les délais sont très longs entre la demande de poste et la publication de la fiche de poste sur l'intranet de la ville (parfois plus d'un mois).

La DRH persiste à vouloir affecter d'office en mairie des agents (à l'état civil ou comme ALG) ou en reconversion professionnelle (aussi à l'état civil). Le résultat est très aléatoire et peu compatible avec l'image de qualité et de vitrine des services de la Ville qui est avancée et demandée aux mairies.

3.3.2. L'organisation

Chaque arrondissement a sa personnalité propre (taille, nombre et sociologie des habitants, nombre et types d'équipements, municipalité, attente et besoins de la population, architecture du bâtiment de la mairie, etc).

Il est illusoire de vouloir créer un modèle parisien d'organisation de mairie d'arrondissement. C'est à prendre en compte avant de mettre en place des modifications uniformes à l'échelon parisien (RIF, RILH) ou de demander la polyvalence interservices des agents. Il n'y a pas de modèle d'arrondissement mais il faut mettre en œuvre quelques process normés.

3.3.2.1. L'Informatique

Il est déploré une inadéquation du schéma informatique de la Ville et des moyens donnés en mairie avec deux sphères : les élus et chargés de mission du cabinet d'une part et les services administratifs d'autre part.

Un seul Relais Technique ne peut suffire pour gérer un parc de plus de 150 ordinateurs et autant de personnalités, une quarantaine d'applications informatiques, des incompatibilités de logiciels et des risques d'attaque de ses systèmes, confidentialité des données,.....

Des habilitations sont bien séparées, le Relais Technique ne devrait en théorie gérer que le parc de la DUCT (services) et non celui de la DSTI (cabinet).

La DSTI devrait être plus présente en mairie d'arrondissement et il devrait exister un bureau dédié aux mairies d'arrondissement. Il faudrait mettre en place un Intranet des élus. Les directeurs d'école souhaiteraient aussi bénéficier de soutiens techniques. Il y a un besoin important de « hot line » pour le tout-venant.

Les élus, notamment la Maire, ont des messageries envahies par des mails exigeant une réponse ; faut-il prévoir une réponse type, quelle procédure faut-il suivre ? C'est tout le problème du traitement des mails ; il faudrait une boîte de messages personnelle et une

boite de la mairie d'arrondissement gérée avec une réponse type comprenant une orientation sur le service concerné avec possibilité de prendre rendez-vous à l'Accueil. Il serait nécessaire de définir une doctrine et une communication avec les élus et prévoir des adresses distinctes « mairie/social », « mairie/urbanisme ».

Il faudrait avoir accès en mairies aux délibérations concernant le Conseil général, pas uniquement le Conseil municipal par l'Outil de Dématérialisation de la Séance du Conseil de Paris (O.D.S.) par exemple pour les délibérations relatives aux marchés sauvages du 20^{ème} traités au niveau départemental.

3.3.2.2. Les astreintes

Les astreintes, qui reviennent souvent, constituent un poids important dans un arrondissement comme le 20^{ème}. Les élus ont le premier rôle et la Direction Générale des Services de la mairie et les services sociaux viennent en appui. La DPP se déplace toujours mais la présence des services sociaux pose des problèmes car il n'y a personne d'astreinte.

L' élu d'astreinte officie le samedi mais des difficultés sont rencontrées pour trouver des adjoints pour les cérémonies de semaine. L'astreinte est fixée du vendredi midi au vendredi midi. Cela accroît son poids (difficulté notable pour prendre une semaine de congés qui contient deux week-ends).

[.....]

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Il n'y a pas « d'école des Maires », il faudrait une « mallette de l' élu » d'arrondissement pour connaître les contraintes et procédures à suivre (ex du « mariage in extremis »).

3.3.2.3. La fonction accueil

Cette fonction est primordiale en mairie d'arrondissement où la population (plus de mille personnes par jour) vient chercher tout et n'importe quoi. Le bureau de l'accueil doit être la vitrine de la mairie. Il y a une réelle nécessité de revaloriser la fonction d'accueil polyvalent (NBI).

Il importe de redonner la fierté de représenter la Ville de Paris. La DUCT devrait devenir un lieu ressources en lien avec la DICOM et organiser des réunions transversales sur la thématique « Accueil » réunissant les différentes équipes des mairies, tous les 2 ou 3 mois.

Les agents ne sont pas identifiables, il faut des éléments d'identification : les couleurs bleu et rouge, la nef, peut-être des badges ; le port d'une tenue réglementaire serait mieux accepté si un travail de redéfinition encore plus collaboratif était mené.

La formation : il y a nécessité de définir des stages de base (informatiques, sur le Net) et de suivre les besoins de ces agents ; liens à renforcer avec la DICOM afin de créer un véritable métier de l'accueil / la sécurité : réflexes à avoir par rapport à certains comportements d'usagers, apprendre à délivrer l'information utile pour éviter de recevoir 4 fois la même personne, assurer la gestion anticipée de la file active.

Il faut du matériel au nom de la Mairie de Paris (ex : des présentoirs de documents, chevalet quand l'agent est absent). Les formulaires devraient pouvoir être accessibles sur Internet.

Il est important que l'huissier porte son uniforme avec chaîne et gants blancs ; c'est une question de respect pour le contribuable.

⇒ L'antenne de police

90% des doléances concernent l'antenne de police, dont les personnels et l'horaire de fermeture (16H) ne dépendent absolument pas de la Mairie, qui restera hébergée en

mairie et dont la surface passera de 60 m² à 200 m² après les travaux d'aménagement. Le départ du commissariat (1 000 m² avec 500 personnes) n'a pas été anticipé.

Les agents de la DPP à l'entrée de la mairie essuient quotidiennement les récriminations du public concernant les conditions du fonctionnement de l'antenne de police (émeutes dans les couloirs où il y a des enfants). Les agents de la DPP n'arrivent pas à se centrer sur leur métier de la sécurité et veulent orienter et renseigner, ce qui n'est pas leur mission.

Il faut des rencontres régulières entre les services de la PP et de la Mairie de Paris. Il conviendrait de travailler sur une norme commune concernant les antennes de police (surface minimale par rapport à la population : statistiques, taille, sociologie, origines étrangères...)

3.3.2.4. Les agents de logistique générale

Une revalorisation est nécessaire de la fonction d'huissier (cadre B) qui encadre 20 agents d'origine et de qualification très disparates [.....] Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs, cet emploi va être fonctionnalisé. Ces agents sont chargés du courrier, de la logistique, du port de matériels, de poids parfois énormes (ex : stockage en cave de chaises trop lourdes) ; on devrait faire plus attention à l'ergonomie du mobilier.

Il conviendrait de modifier le rythme de travail actuel qui n'est pas compatible avec les activités en mairie. En effet, beaucoup d'événements se déroulent après 17h ou le week-end et impliquent le versement d'heures supplémentaires. Une solution pourrait tenir en l'instauration de rythmes de travail décalés, ou la création de plusieurs équipes, l'une commencerait plus tôt le matin et l'autre finirait plus tard le soir (exemple du pavillon Carré de Baudouin) ; il faudrait ouvrir la mairie le samedi matin et économiser des heures supplémentaires.

3.3.2.5. La restauration du personnel

L'absence de cantine à proximité permet aux agents d'avoir 1h30 pour déjeuner. Cela implique pour chaque service de la mairie qui reçoit du public, une première équipe qui mange de 11h30 à 13h00 et une autre de 13h00 à 14h30. Entre 11h30 et 14h30 les services sont en sous-effectifs. Une cantine à proximité permettrait de réduire la pause déjeuner qui serait contenue entre 12h00 et 14h00. L'extension de la coupure méridienne représente annuellement 7 Equivalents Temps Plein.

La possibilité d'une restauration normale pour les agents est un engagement social et de la politique de Ressources Humaines de la municipalité parisienne régulièrement rappelé par les organisations syndicales. Un site a été trouvé dans le 20^{ème} à la piscine Vallerey (bains douches de la Porte des Lilas), une aile entière (1 000 m²) de la piscine est inutilisée depuis juin 2003 et pourrait se transformer en squat. Une étude de faisabilité et un projet ont été élaborés par les services de l'ASPP.

Il n'y aurait soi-disant pas de « masse critique » suffisante alors que la Préfecture de Police, la Poste, les Archives, la DEVE, la SLA, le 19^{ème} seraient intéressés.

3.3.2.6. L'ouverture de la mairie en nocturne

La nécessité de faire travailler les services en nocturne le jeudi, vu la faible affluence, n'est toujours pas démontrée. Cette nocturne coûte très cher au contribuable parisien, sans qu'il y ait une réelle demande.

En revanche, il y a toujours du monde avant l'ouverture à 8H30. On pourrait remplacer la nocturne par une ouverture plus tôt, à 7h30.

Quelle est l'utilité d'un service partiel le samedi matin ? Il faudrait étendre l'ouverture à tous les services.

3.3.3. La mairie

Il faudrait attribuer les moyens budgétaires de poursuivre les travaux de réhabilitation afin de pouvoir occuper toutes les surfaces utiles de la mairie et pourvoir au relogement des services démocratie locale et de la logistique (ALG). Ces aménagements sont obligatoires pour répondre aux normes d'hygiène et de sécurité (création de vestiaires et douches). Il serait souhaitable que la mairie d'arrondissement ait un lien sur les agents de ménage de la DILT.

Il est nécessaire d'améliorer l'accueil public, de restructurer, par exemple de réaménager en vrais bureaux fonctionnels l'ancien appartement du DGS dans lequel se trouvent plusieurs chargés de mission (état d'avant 1995, il n'y a pas eu de travaux). Il faut prévoir la mise en place avant la fin de la mandature d'un RILH et d'un RIF avec halte-garderie d'enfants. Le 20^{ème} est l'arrondissement le plus jeune, où il y a le plus d'enfants.

Il faut renforcer la SLA et son atelier pour que la mairie ait un véritable appui technique et les moyens de suivre les différents équipements de proximité (plus de 220), les chantiers (cuisine centrale, mairie, antenne de police, 2 ou 3 écoles Grand Champ, Lesseps...). Il y a des difficultés de recrutement dans le corps des ouvriers de SLA et on constate un vieillissement des équipes.

Il faut que ce soit la mission de la DUCT de connaître et suivre l'évolution des bâtiments : il n'y a pas de schéma stratégique, ni d'objectifs. Le maire d'arrondissement ne dispose pas de normes définies pour les mairies. Il devrait y avoir une signalétique unique pour toutes les mairies d'arrondissement.

La DUCT devrait déterminer des ratios de surfaces utiles relatifs aux services administratifs des mairies d'arrondissement en fonction de leur population, de même pour les services hébergés, logés.

Le cabinet fait avec des contractuels, ce qui relève en fait des services (exemple de l'urbanisme qui devrait être fait en commun) ; il y a un transfert d'activité sur le cabinet ; le nouveau fonctionnaire, le cadre technique va travailler avec l'architecte, membre du cabinet et il va aider la SLA pour la livraison des travaux.

4. LES PRINCIPALES OBSERVATIONS ET LES AXES D'AMELIORATION

4.1. Les principales observations

Différentes observations sur le fonctionnement des services de la mairie du 20^{ème} arrondissement ont pu être faites lors de la conduite de l'audit sur place :

[.....]

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Différents services (Bureau des élections, Bureau de l'état civil, Bureau des affaires générales, Bureau de l'enfance ...) ne semblent pas utiliser de façon optimale les effectifs en permanence, tout au long de l'année alors qu'il peut y avoir une surcharge de travail due à une activité ponctuelle (recensement, numérisation, période d'inscriptions...) ou à une forte absence au travail plus ou moins durable, dans un des services de cette mairie.

Actuellement, les agents ne sont pas polyvalents inter-services. Une évolution est possible sur ce sujet.

La maintenance informatique des postes des agents tant des services administratifs que du cabinet et des élus, soit environ 150 ordinateurs, est insuffisamment dimensionnée, notamment en raison des attentes des uns et des autres en termes de réponses multiples aux sollicitations et utilisations de l'outil informatique par les usagers de plus en plus réactifs et équipés en matériels de nouvelle génération.

- Les personnels de la mairie du 20^{ème} d'arrondissement estiment ne pas bénéficier suffisamment d'une écoute des services centraux des directions tant de la DUCT que de la DRH ou de la DF ainsi que de la DA, malgré les efforts qui ont pu être entrepris.
- Les RIF et RILH n'existent pas encore à la mairie du 20^{ème} arrondissement et semblent dépendre de l'état d'avancement des différentes tranches de travaux dont le financement n'est pas encore arrêté. Le fonctionnement de ces nouvelles structures ne paraît pas garanti pour les prochains mois.
- L'accueil, dont les travaux d'aménagement du nouveau local ont été prolongés de plusieurs mois, n'est pas encore organisé, ni structuré en fonction des nouvelles structures à venir (RIF et RILH). Il conviendra alors d'en faire une évaluation, notamment en lien avec l'ensemble des accueils implantés dans la mairie quand les nouveaux locaux de l'antenne de police seront ouverts.
- L'accueil de la Caisse/Régie doit être amélioré sur le plan de la sécurité, compte tenu de la montée en charge progressive et attendue du dispositif Facil'familles, tant du personnel que des usagers ou responsables d'équipements municipaux [.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*
- Les locaux actuels des ALG ne donnent pas satisfaction et les nouveaux espaces dégagés à cette fin ne semblent pas bénéficier, à la grande déception des responsables de cette mairie, d'une programmation prioritaire des travaux et différents aménagements indispensables.
- Les marchés peuvent constituer des difficultés ponctuelles : d'une part, les marchés des directions de la Ville échappent aux services décentralisés qui doivent en assumer les exécutions pour les équipements de proximité, d'autre part, les marchés spécifiques de la mairie du 20^{ème} ne sont pas assez nombreux pour que les agents responsables bénéficient de la technicité et l'expérience nécessaires.

4.2. Les axes d'amélioration proposés par la mission

- Recommandation 1:** Organiser régulièrement les différents types de réunion des responsables de service (CODIR / COPER / COMAN), préconisés par la DUCT, afin de faciliter et formaliser les échanges d'information nécessaires au traitement des différents sujets concernant le bon fonctionnement de la mairie du 20^{ème} arrondissement. 11
- Recommandation 2:** Mettre en place l'espace collaboratif pour les Unités de Gestion Directe des mairies d'arrondissement comme cela est prévu 17
- Recommandation 3:** Lancer les études architecturales et programmer les crédits des travaux d'aménagement des locaux de travail de l'équipe des ALG. 20
- Recommandation 4:** En accord avec la DUCT et la DPP, évaluer le rôle des agents d'accueil et de surveillance et rechercher les moyens de parvenir à une utilisation renforcée de ces agents par la négociation d'un contrat de service et un effort de formation. 20
- Recommandation 5:** Favoriser et inciter la mobilité des agents ayant une grande ancienneté, au sein des mairies d'arrondissement ou au sein même des services de la mairie du 20^{ème} arrondissement..... 25
- Recommandation 6:** Développer la formation en faveur des ALG, notamment dans le domaine de la prévention et de la santé au travail, de la sécurité et des premiers soins d'urgence au bénéfice des usagers au sein d'un Etablissement Recevant du Public, de la sonorisation, de l'obtention du permis de conduire. 29
- Recommandation 7:** Désigner officiellement « responsable de l'Accueil », l'agent de catégorie B actuellement chargé de la qualité de l'accueil. 31
- Recommandation 8:** Etudier les possibilités de polyvalence interservices en fonction des périodes de moindre activité des agents, notamment du service des Elections. 38
- Recommandation 9:** Permettre l'accès du responsable du service de l'enfance à toutes les fonctionnalités du logiciel LUCI afin qu'il puisse effectuer son travail dans des conditions normales. 41
- Recommandation 10:** Effectuer des contrôles de caisse par le DGS ou la DGAS en charge de la régie au moins une fois par an 42
- Recommandation 11:** Mettre en place un réseau collaboratif des services financiers au niveau de la DUCT 43
- Recommandation 12:** Sécuriser les marchés de fournitures pour les crèches. 44
- Recommandation 13:** Etudier une centralisation des marchés des mairies au niveau de la DUCT. 45

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Mme Frédérique CALANDRA Maire du 20^{ème} arrondissement

[.....]Directeur de cabinet

[.....]Collaborateur de cabinet / Directeur de la Communication

[.....]Collaboratrice de Cabinet / Communication (site informatique)

[.....]Directeur Général des Services de la Mairie du 20^{ème} arrondissement

[.....]Directeur Général Adjoint des Services (Affaires générales)

[.....]Directrice Générale Adjointe des Services (Finances, Démocratie locale)

[.....]Unité de Gestion Directe

[.....] (CUI) Gestion Ressources Humaines Chronogestor

[.....]Chargé de la qualité de l'accueil et des relations avec les usagers

[.....]Responsable de l'accueil

[.....]Chef du bureau de l'état civil

[.....]Adjointe au chef du bureau de l'état civil

[.....]Chef du bureau des élections

[.....]Chef du bureau des affaires générales et militaires

[.....]Chef de la caisse-régie

[.....]Chef du bureau de l'état spécial / budget / facturation

[.....]Adjoint au Chef du bureau de l'état spécial chargé des marchés

[.....]Chef du bureau du service de l'enfance (affaires scolaires/ crèches)

[.....]Huissier responsable des agents de logistique générale

[.....]Relais technique

[.....]Coordinateur des conseils de quartier

[.....]Adjointe à la responsable de l'antenne de Police du 20^{ème} arrondissement

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection générale, le rapport provisoire d'audit des services administratifs de la mairie du 20^{ème} arrondissement a été transmis le 16 janvier 2012 à la Maire de cet arrondissement, ainsi qu'au directeur des usagers, des citoyens et des territoires DUCT).

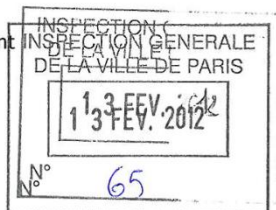
- La réponse de la Maire du 20^{ème} arrondissement a été adressée à l'Inspection générale par un courrier en date du 9 février 2012.
- La réponse du directeur des usagers, des citoyens et des territoires a été adressée à l'Inspection générale par un courrier en date du 21 février 2012.

Réponse de la Maire du 20^{ème} arrondissement en date du 9 février 2012



Mairie du 20^e arrondissement

Frédérique Calandra
Maire du 20^e arrondissement



N/Réf. :

Paris, le : 9 février 2012

A l'attention de :

Directrice de l'Inspection Générale

Objet : Réponse au rapport provisoire de l'Inspection Générale suite à l'audit de la mairie du 20^e de fin 2011

P.J. : Eléments de réponse point par point.

Suite à l'audit mené par l'Inspection Générale à la fin de l'année 2011, un rapport provisoire m'a été adressé le 16 janvier 2012. Le Directeur Général des Services et moi-même l'avons lu très attentivement.

Voici donc quelques avis généraux concernant l'audit, ainsi qu'en pièce jointe, des commentaires apportés point par point au rapport.

Les travaux à la mairie du 20^e

Je rappelle que la mairie du 20^e a été désignée dès 2005 pilote dans le cadre du plan « accessibilité pour tous ». Des travaux de restructuration très importants ont été engagés et seront bientôt achevés. Ces travaux ne seront cependant pas suffisants pour tirer profit des locaux libérés par le départ du commissariat de police de la mairie en les réinvestissant. Il est impératif de trouver et obtenir le financement d'une troisième tranche de travaux qui permettra d'achever la remise aux normes, la mise en place du RIF et du RILH, telle que décidée par le contrat de mandature, et permettre la réorganisation des services telle que la réinstallation du service logistique dans des locaux sécurisés et adaptés, ou encore l'installation du pôle démocratie locale.

A noter qu'il apparaît de plus en plus nécessaire pour des raisons de sécurité des passants, de programmer et donc financer des travaux de ravalement du bâtiment. Depuis son arrivée en tant que chef d'établissement de la mairie du 20^e, le DGS a demandé par deux fois la purge des façades, suite à des chutes de pierres sur le trottoir.

Formation des ALG

Je note que l'Inspection Générale préconise plus de formation pour les agents de logistique générale. J'appuie la préconisation concernant l'obtention du permis de conduire. C'est en effet, comme chacun sait, une formation onéreuse pour des agents ayant un salaire modeste. Cette formation serait un bon investissement pour la mairie qui ne peut compter que sur quelques chauffeurs dans le service de la logistique.

.../...

6, place Gambetta - 75971 Paris cedex 20
www.mairie20.paris.fr



Rythme de travail des ALG

Le chapitre consacré aux heures supplémentaires des ALG, pose la question du rythme de travail de cette catégorie d'agents. En plus de ses missions régaliennes et municipales, la mairie a un fort rôle d'animation et de soutien à la vie associative dans l'arrondissement, sur des horaires ou des jours qui entraînent le paiement d'heures supplémentaires aux agents chargés de l'organisation d'événements et de la logistique.

Par ailleurs, la mairie gère le Pavillon Carré de Baudouin, équipement culturel dont le fonctionnement s'apparente plus à celui d'un musée. Son ouverture systématique le samedi, par exemple, entraîne obligatoirement le paiement d'heures supplémentaires. De ce fait, l'ouverture au public le dimanche de ce lieu d'exposition ne peut se concrétiser, alors même que la demande est très forte.

Vous remerciant pour le travail accompli par vos services, dont les recommandations nous permettront d'améliorer encore nos procédures et la qualité du service rendu aux usagers.

Je vous prie de croire, Madame, en l'expression de toute ma considération.



Frédérique CALANDRA



La Direction Générale des Services

Observations et notes apportées point par point
au rapport provisoire de
l'Inspection Générale adressé
à la maire du 20^e arrondissement
le 16 janvier 2012.

Introduction :

Ajouter l'OMS (Office du Mouvement Sportif) à la liste des services logés en mairie

Chap 1.1.1 L'organigramme

La personne en charge du conseil d'arrondissement est davantage sous la tutelle du DGA affaires financières/Démocratie locale.

Recommandation 1 :

Depuis l'arrivée du cadre technique dont le bureau n'est pas à proximité de ceux des DGS/DGAS, un CODIR est programmé tous les lundis après-midi. Dès qu'un ordre du jour permet d'alimenter une réunion, un COMAN est organisé, soit environ tous les mois et demi ou deux mois.

Il est à noter que le DGS a constitué au début du chantier, un comité de suivi des travaux réunissant les personnes impactées (représentants choisis par le personnel) avec le maître d'œuvre et les professionnels (réunion bimestrielle), afin que circulent au mieux les informations sur l'évolution du chantier.

Il y a par ailleurs une réunion quasi mensuelle, présidée par l'élue chargée de l'accueil, pour faire le point sur les problèmes d'accueil en mairie. Cette réunion réunit le DGS et les responsables de service ou agents directement concernés par la réception du public (service de l'accueil, huissier, alg, gardienne).

Chap 1.2.3.1 Travaux réalisés

En raison des contraintes de l'ascensoriste, il n'est plus question de niveaux mais d'étages. Ainsi le rez-de-chaussée où se trouvent les services de réception du public se trouve-t-il au 1^{er} étage.

Chap 1.2.3.2 Travaux en cours

Bien que les travaux (accessibilité pour tous) aient été définis sous la précédente mandature (2001-2008) leur mise en œuvre a été adaptée par la nouvelle équipe, pour appliquer le contrat de mandature (polyvalence, RIF, RILH, etc.)

Le financement du remplacement des 22 fenêtres ne fait pas partie de l'enveloppe globale consacrée au plan « accessibilité pour tous ».

Les ascenseurs A et B desservent 6 niveaux (pas 7).

Chap 1.2.3.3 Travaux programmés

La pose des robinets thermostatiques est achevée depuis 2011.

L'appartement n'est pas celui du maire mais du secrétaire général d'avant 1995.

Chap 1.3.1 Les effectifs importants de la mairie du 20^e...

L'arrêté du 25 janvier 2012 permet désormais au cadre technique d'assurer les astreintes avec les DGS/DGAS.

Recommandation 2 :

Le DGS et le cadre technique ont un téléphone DSTI, pas les DGAS.



Le responsable des élections est SA depuis le 5 février 2003.
Il y avait un adjoint au responsable de l'état civil avant 2008 (Cf. note bas de page).

Recommandation 3 :

Il y a un espace métier DRH sur l'intranet. Le BRH de la DUCT a annoncé il y a quelques mois, la mise en place d'un espace collaboratif pour les UGD.

Chap 1.3.2 Le service des ALG récemment transféré...

La Maire ne tient pas de permanence mais reçoit sur rendez-vous.

Recommandation 4 :

Les études sont en cours.

Chap 1.3.4.3 Les agents sont majoritairement domiciliés à Paris...

Suggestion : Il faudrait modifier les libellés pour qu'on voie bien la distinction « Paris-20^e », « Paris hors-20^e », « Banlieue », « Province ».
1/3 des agents vit dans le 20^e.

Recommandation 6 :

Lors de l'entretien de notation, les agents dans cette situation sont incités à la mobilité interne ou externe. Difficulté liée à l'implantation locale des agents.

Chap 1.3.4.4 L'absence au travail des agents...

Le taux de maladie ordinaire est faussé par des agents en maladie ordinaire depuis des mois (1 à l'accueil, 2 à l'état civil)

Recommandation 7 :

Il y a une très grande difficulté, voire impossibilité de former simultanément l'ensemble des agents d'un service, sauf à fermer le service au public. Pas assez d'agents polyvalents sur les différentes missions de la mairie.

Recommandation 8 :

Des formations ont été demandées en 2012 pour les ALG tout particulièrement sur ces registres.

Chap 1.3.6 Des heures supplémentaires très concentrées sur les ALG

L'augmentation des heures supplémentaires est en partie liée à l'expérimentation puis à la mise en place des mariages le samedi après midi et du développement de la partie événementiel. A noter que l'ouverture du Pavillon Carré de Baudouin le samedi, implique la mobilisation de 2 ALG toute la journée en HS.

Le rythme de travail de ces agents n'est pas adapté au mode de fonctionnement d'une mairie d'arrondissement.

Chap 2 .1.1 L'organisation du service de l'accueil

La responsable de l'accueil (adjointe administrative principale) est placée sous l'autorité du secrétaire administratif, chargé de la qualité de l'accueil de la mairie. Celui-ci encadre également le service de la logistique (huissier, ALG et gardienne), directement au contact du public.

Le déménagement a eu lieu le 16 novembre.

A préciser que le responsable de la qualité de l'accueil travaille en liens étroits avec le service communication, notamment pour la mise en ligne d'informations.

Recommandation 9 :

Le positionnement transversal du SA chargé de la qualité de l'accueil, le plaçant fonctionnellement en tutelle des 2 services chargés de l'accueil direct et généraliste en mairie (Accueil, Service de la logistique) sans oublier les bénévoles (écrivains publics et permanenciers associatifs). Sa place dans l'organigramme sera rendue plus explicite.

Recommandation 10 :

Quels élus pourraient y participer (14 + la maire sont officiers d'état civil), et dans quel objectif ? En dehors de l'organisation des cérémonies de mariage, il n'y a pas de lien réel ou hiérarchique entre les élus et le service de l'état civil.

Chap 2.2.2 Le service des élections doit faire face à une activité irrégulière.

Les files d'attente sur le trottoir, c'était avant 2006. En 2006, l'organisation des inscriptions sur les listes électorales en fin d'année a été réalisée dans la salle des fêtes.

Le passage de 65 à 76 bureaux est lié d'abord au redécoupage en 3 circonscriptions électorales et à la volonté de ne pas dépasser 1500 électeurs par bureau.

La présence des AAS (Agents de Surveillance) est permanente sur les horaires d'ouverture de la mairie au public.

Les agents du bureau ne peuvent pas aider les autres services, ni en fin d'année, ni pendant le recensement, ni pendant les périodes électorales. Ils ne le peuvent pas non plus en période creuse car ils doivent à la fois prendre leur congés (cf. CET à écluser) et assurer un lourd travail de mise à jour et de classement dans leur service.

Recommandation 11 :

La polyvalence existe. Le service des élections et du recensement de la population reçoit le renfort nécessaire de la part des autres agents de la mairie en période de pointe notamment pour le contrôle des opérations de recensement et des scrutins électoraux. Des agents des autres services participent à la permanence état civil le samedi matin. Un agent de la régie est polyvalent sur l'état spécial. La mobilité des agents vers d'autres services (changement d'affectation) est effective. L'adjointe actuelle du RT occupe également les fonctions d'acheteuse et liquidatrice de factures au service de l'Esa. A noter qu'elle a tenu plusieurs postes dans différents services à la mairie du 20^e. Il existe un frein à la polyvalence des agents lié aux habilitations et délégations de signature sectorisées.

Chap 2.2.3 Le service des affaires générales

Le système d'affichage va être prochainement dématérialisé.

Chap 2.2.4 Le service de l'enfance

Jusqu'en juin 2007, le service des crèches était logé et non confié au service des élections.

Il ne s'agit pas des commissions d'inscription scolaire qui n'existent pas, mais des commissions de dérogation au secteur scolaire (sectorisation).

Recommandation 12 :

Il ne s'agit pas de rétablir mais de permettre l'accès intégral à LUCI.

Recommandation 13 :

Ces contrôles seront rendus effectifs dès le premier trimestre 2012.

Recommandation 14 :

A l'étude. La DF joue le rôle de coordinateur et de conseil des différents ESA parallèlement à la montée en puissance des transformations liées à Alizée et aux différents logiciels de gestion financière.

Recommandation 15 :

Problème lié à la définition des marchés et à leur passation par la DA ou la DFPE. Exemple : jeux, produits d'hygiène ; marchés mal dimensionnés.

Recommandation 16 :
Mouvement inverse opéré vers 2008.

Chap 2.3.2.2 Le rôle du relais technique

Le relais technique s'occupe aussi de tout ce qui est téléphonie. La formation d'un deuxième adjoint au RT est en cours afin de soulager le RT titulaire et son adjointe actuelle, avoir une veille efficace et assurer la continuité du service.

Chap 3.3 Les analyses de la Maire

Chap 3.3.2.2 La fonction accueil

La maire demande le retrait de « et non le parent pauvre... services »

Il n'y a pas d'uniforme mais une tenue réglementaire qui peut se décliner de diverses façons et dont le port serait mieux accepté si un travail de redéfinition encore plus collaboratif était mené.

Chap 3.3.2.3 Les agents de logistique générale

L'emploi de l'huissier va être fonctionnalisé.

Chap 5 Liste des personnes rencontrées

Remplacer le nom de [] par celui de [], directeur de cabinet.

Rectifier l'orthographe de [] par []

**Réponse du directeur des usagers, des citoyens et des territoires
en date du 21 février 2012**

MAIRIE DE PARIS



Le directeur

Direction des Usagers, des Citoyens et des Territoires

Paris, 21 FEV. 2012

Note à l'attention de :

Directrice de l'Inspection Générale

Objet : Rapport provisoire d'audit des services administratifs de la mairie du 20^{ème} arrondissement (n°10-31-20)

Réf :



Par note en date du 16 janvier 2012 vous avez bien voulu me transmettre le rapport provisoire établi par l'Inspection générale sur les services administratifs de la mairie du 20^{ème} arrondissement, ce dont je vous remercie.

La lecture de ce document représente un apport très riche pour l'analyse du fonctionnement des services de la mairie et il a retenu toute mon attention.

Il comporte des remarques de portée générale applicables à l'ensemble des mairies d'arrondissement auxquelles je me propose d'apporter des éléments d'éclairage dans le cadre de la réponse au rapport de synthèse des vingt monographies par arrondissement.

Le présent rapport comporte également un nombre important de recommandations concernant le management des services et l'organisation des services de la mairie qui relèvent de la responsabilité du directeur général des services.

Pour certaines recommandations ou interprétations susceptibles d'être renouvelées dans les autres rapports par arrondissement, je vous apporte d'ores et déjà des éléments d'information complémentaires.

1) Remarques concernant les axes d'amélioration proposés

Recommandation N° 2

Il est préconisé de prendre en charge financièrement les téléphones portables des DGS/DGAS assurant les astreintes de nuit et le week-end.

Observations

Tous les DGS sont équipés de matériels Ville type dont l'abonnement est pris en charge par la DUCT sur les crédits qui lui sont délégués par la DSTI.

Chaque Mairie d'arrondissement dispose également d'un téléphone pour les astreintes pris en charge par la DUCT sur les crédits qui lui sont délégués par la DSTI.

Dans les mairies où il y a deux DGAS, le portable d'astreinte doit être partagé.

Pour pallier cette restriction, certaines mairies ont souscrit des abonnements payés par l'ESA (IPHONE avec option DATA) et la DSTI, sur demande de la DUCT, Un des deux DGAS du 20^{ème} bénéficie de ce dispositif.

Il convient également de noter qu'un des DGAS habite une zone non couverte par Orange ce qui l'oblige à disposer d'un téléphone chez SFR, l'empêchant ainsi de bénéficier du dispositif précédent, cet opérateur n'étant pas celui de la Ville.

paris
info Le 3975
Paris.fr
Mairie de Paris - Direction des Usagers, des Citoyens et des Territoires

Recommandation N° 3

Il est proposé de mettre en place un espace collaboratif pour les Unités de Gestion Directe des mairies d'arrondissement.

Observations

L'idée de mettre en place un espace collaboratif pour les UGD est séduisante mais mériterait dans un 1^{er} temps d'être envisagé pour le réseau des DGS afin d'enrichir les échanges avec les services centraux ;

Pour ce qui concerne les UGD, le BRH s'attache depuis septembre 2010 à dynamiser le réseau RH de la DUCT en organisant régulièrement tous les 2 mois des réunions de l'ensemble des UGD, auxquelles sont également conviés les DGS et DGAS.

Afin de faciliter les échanges, ces réunions animées par le BRH, se tiennent dans les locaux des mairies; elles permettent d'aborder diverses questions RH, telles que: les règles en matière d'absence, la procédure de contrôle médical des agents, l'élaboration du plan de formation, le calendrier et la procédure de notation, les dotations vestimentaires ALG, le projet d'intranet RH de la DUCT ...

Ces réunions périodiques permettent également d'accueillir des intervenants extérieurs à la DUCT sur des thèmes particuliers: la procédure de gestion des stagiaires extérieurs(DDEEES), l'ARTT et le temps de travail, le forum des adjoints administratifs (DRH), l'égalité hommes / femmes.

Les membres du réseau RH se sont déclarés satisfaits de ces nouveaux échanges.

Recommandation N° 5

Il est préconisé que la DPP et la DUCT évaluent le rôle des agents d'accueil et de surveillance et recherchent les moyens de parvenir à une utilisation renforcée de ces agents par la négociation d'un contrat de service et un effort de formation.

Observations

Il est rappelé que dans le cadre de Qualiparis, à la faveur des contacts menés dans les arrondissements entre les directions générales des services et la DPP, une réflexion menée par trois mairies récemment labellisées (11^{ème}, 12^{ème} et 16^{ème}), est en cours avec cette direction, pour mieux apprécier les missions souhaitées et leur adaptation aux particularités locales.

La DUCT appréciera, en fonction du résultat de ces échanges, la pertinence de conclure un contrat de service avec la DPP, d'une part, chaque mairie d'arrondissement et la DUCT, d'autre part.

Recommandation N° 7

Il est recommandé d'organiser régulièrement des formations collectives sur place courtes (d'une demi-journée maximum) par les services centraux de la DUCT, notamment le BAJ, en faveur des personnels des mairies d'arrondissement afin de mieux répondre à leurs besoins et attentes.

Observation : Cette remarque est surprenante car non seulement elle est formulée pour la première fois dans les monographies mais encore le travail d'expertise et de formation du BAJ de la DUCT est salué par l'ensemble des services de l'Etat civil des mairies.

En effet, le BAJ assure des formations générales à l'état civil (réglementation et utilisation de l'application) ainsi que des formations à l'application recensement citoyen, qui s'adressent à tout nouvel arrivant dans un service de l'état civil. Depuis quelques années, le BAJ élargit le champ de ses formations et anime notamment des formations thématiques plus ciblées : une formation sur le nom de famille a ainsi été mise en place et prochainement une formation pour sensibiliser les agents de l'APHP chargés des déclarations à l'état civil va être organisée.

Le fait d'aller faire une formation en mairie permet, certes, de toucher largement le personnel de la mairie qui entend les mêmes informations. En parallèle, il est aussi intéressant que les agents de différents arrondissements échangent sur leurs pratiques. En conclusion, ce type d'actions peut être développé autant que faire se peut à condition que l'expression du besoin soit correctement précisée, et dans la limite d'un certain nombre d'interventions par mairie. Enfin, la DUCT dispose d'une salle spécifique de formation aux techniques de l'Etat civil.

Cette préconisation n'est donc pas partagée par la DUCT.

Recommandation N° 8

Il est préconisé de développer la formation en faveur des ALG, notamment dans le domaine de la prévention et de la santé au travail, de la sécurité et des premiers soins d'urgence au bénéfice des usagers au sein d'un Etablissement Recevant du Public, de la sonorisation, de l'obtention du permis de conduire.

Observations

Depuis 2010 la DUCT a mis en place un parcours de formation Management pour cadres intermédiaires des mairies d'arrondissement (à destination des chefs de services) d'une durée de 5 jours et demi. Cette formation a été également ouverte en 2011 aux huissiers des mairies et leurs adjoints.

14 agents ont bénéficié de cette formation. Le dispositif est reconduit en 2012 : une session est proposée au mois de novembre également.

En 2011, le nombre de places accordé par la DRH au titre des formations Santé Sécurité au Travail étant sensiblement inférieur aux besoins recensés, des arbitrages ont donc été effectués afin de privilégier le parcours de formation destiné aux relais de prévention des mairies et des maisons des associations. Il s'agissait de tenir les engagements pris lors du CHS du 30 novembre 2010.

Ainsi, le nombre de places accordé par la DRH à la DUCT n'a pas permis de couvrir tous les besoins émis par les services.

Par ailleurs, la DUCT a prévu, dans le cadre du plan de formation 2012, deux projets de formation visant à professionnaliser les fonctions d'ALG : d'une part, la formation à la régie son et images et d'autre part le service en salle. Une réflexion sur ces deux projets doit être menée en 2012 dans le cadre d'un groupe de travail afin de pouvoir proposer une offre de formation adaptée aux besoins de l'ensemble des mairies.

A la suite de ce groupe de travail un cahier des charges devra être établi pour la mise en place d'un éventuel marché.

Concernant les formations souhaitées au permis de conduire, celles-ci n'ont pas à ce jour été intégrées dans les priorités du plan de formation 2012, dans la mesure où cette compétence particulière ne figure pas dans les fiches de postes d'ALG parmi les conditions de recrutement.

La DUCT se rapprochera de la DRH pour étudier les possibilités de prendre en charge ces formations.

Recommandation N° 14

Il est proposé de mettre en place un réseau collaboratif des services financiers au niveau de la DUCT.

Je ferai les mêmes observations qu'au sujet de la recommandation n°3. J'ajoute que le Bureau de l'Expertise Territoriale et Juridique (BETEJ) anime, en lien étroit avec la direction des Finances, et avec une compétence de très haut niveau, le réseau des responsables des services financiers des mairies.

Recommandation N° 16

Il est préconisé d'étudier une centralisation des marchés des mairies au niveau de la DUCT.

Le pôle « moyens généraux » de la DUCT ne compte qu'un agent, le chef de pôle, disposant d'une réelle expertise en matière de commande public, à laquelle les mairies font très régulièrement appel. La préconisation est irréaliste en l'absence d'un renfort conséquent de personnel. Par ailleurs, cette proposition de « recentralisation » risque de se heurter à une opposition des mairies d'arrondissement.

2) Remarques sur divers points évoqués par le rapport provisoire.

P 18 : Il est écrit que « D'une façon générale, ainsi que Madame la Maire a pu l'évoquer devant les auditeurs, les DGS/DGAS aimeraient bénéficier de plus de soutien de la DUCT dans leurs difficultés quotidiennes tant de la part de la Sous-Direction de la Décentralisation en charge des mairies que de celle des Ressources et de l'Evaluation notamment dans la gestion des ressources humaines : les postes vacants et les fiches de poste correspondantes n'apparaissent pas assez vite sur Intranet et les délais de remplacement sont encore jugés trop longs. »

Le DGS ne comprend pas pourquoi aucun service de Ressources Humaines ne lui fait part du suivi administratif des agents de la mairie qui ont dû la quitter pour des raisons disciplinaires et qui pourraient peut-être y revenir »

Observations : Le bureau des ressources humaines de la DUCT est structurellement sous-dimensionné en effectif, surtout depuis l'intégration à la DUCT des 250 ALG en provenance de la DILT. En effet, ce bureau ne compte que 2 cadres A, 8 B, 4 C. De plus, il faut souligner que le 2^{ème} poste de cadre A provient d'un redéploiement interne, en l'occurrence par transformation du poste de chargé de mission auprès du directeur de la DUCT en un emploi d'adjoint au chef du BRH, cet adjoint n'ayant pris son poste qu'en décembre 2011. Le BRH assure la gestion de plus de 1850 agents, avec cette singularité au sein de la Ville, qu'il a en charge la très sensible et très exigeante gestion des 250 collaborateurs de cabinet des maires d'arrondissement, caractérisée par un « turn-over » élevé de ces agents impliquant la mise en œuvre de procédures de licenciement, l'établissement de nombreux contrats d'embauche et d'avenants. A titre d'illustration, au cours du printemps 2011, il a fallu établir plus de 154 nouveaux contrats en raison de l'arrivée à leur échéance triennale des contrats conclus après les élections municipales de 2008. De même, en application de la délibération du CP des 11 et 12 juillet 2011 prévoyant une majoration de la rémunération des collaborateurs, il a été nécessaire d'établir 176 avenants. Depuis plusieurs années, des emplois supplémentaires sont demandés – en vain – lors des discussions budgétaires.

Je suggère que l'Inspection propose d'inclure dans son programme annuel, un audit des moyens des BRH des directions de la Ville.

Ces moyens chroniquement insuffisants expliquent que la Mairie du 20^{ème} a pu ressentir un certain manque de réactivité du BRH de la DUCT, notamment au cours de l'année 2011, où la charge de travail a été exceptionnelle pour les motifs évoqués ci-dessus et alors que le renfort évoqué n'était pas encore arrivé. Depuis plusieurs semaines, la situation s'est indéniablement redressée grâce à l'investissement exceptionnel des agents du BRH et à la mise en œuvre de la réorganisation de la direction. En effet, les 2 sous-directions évoquées par les rapporteurs (SDD et SDRE) ont fusionné en une seule sous-direction, la Sous Direction de l'Appui et du Conseil aux Mairies d'Arrondissement (SDACMA) afin mettre encore davantage le pôle ressources humaines au service des mairies d'arrondissement dans la mesure où elles représentent 95% des effectifs de la DUCT.

La gestion de la vacance des postes suppose que les mairies soient en mesure d'anticiper les départs, de rédiger rapidement une fiche de poste reflétant précisément la réalité des missions attendues de l'agent et de les faire valider par le BRH de la Duct. Le processus de publication des fiches de poste sur l'Intranet échappe largement aux directions puisqu'il appartient à la DRH d'assurer « in fine » la publication de la fiche.

Afin de réduire le nombre de postes chroniquement vacants en mairies (une cinquantaine), la DUCT en coopération avec la DRH a organisé, le 31 janvier 2012, un « Forum des emplois d'adjoint administratif en mairies ». Cette initiative inédite a rencontré un vif succès de fréquentation. Son évaluation est en cours.

Enfin, indépendamment des groupes de travail organisés sur des thèmes ponctuels, le BRH a depuis septembre 2010 pris l'initiative d'organiser régulièrement des réunions du « réseau RH en mairies d'arrondissement », auxquelles sont conviés les agents dédiés à la gestion des ressources humaines (UGD, relais formation, correspondants CUI ou stagiaires, etc....) mais aussi, en fonction de l'ordre du jour et de leur disponibilité, les DGAS chargés des ressources humaines et les DGS.

Page 36 : Les auditeurs relèvent que « Les inscriptions sur les listes électorales peuvent également se faire par le biais d'Internet depuis le 01/12/10, ce que peu de gens savent encore aujourd'hui. »

Observation : Ce manque d'information, imputable pour l'essentiel à la faible communication de l'Etat sur le sujet, doit néanmoins être relativisé car sur les 215 000 demandes d'inscription sur les listes électorales enregistrées en 2011, plus de 28% l'ont été par le biais d'Internet, ce qui est un résultat remarquable pour une première année.

Page 41 : Au sujet des « achats », il est mentionné que le plan d'équipement a été suspendu pendant un an par la DUCT.

Cette indication sommaire fournie par la mairie ne traduit pas les circonstances qui ont conduit à interrompre le processus d'acquisition. Je proposerai qu'elle soit supprimée complètement ou remplacée par le paragraphe suivant :

"La mairie n'a pas eu de dotation en matériel en 2010. En effet, à la suite des arbitrages rendus par le Secrétariat Général en 2009 sur le transfert de l'activité achats de la DILT à la DA, des lacunes sont apparues dans la répartition des compétences et des budgets concernant d'une part les imprimés relatifs à l'état civil, et d'autre part, le mobilier et autres matériels des mairies. En 2010, la DUCT a donc saisi la DILT qui gère ces budgets, pour savoir si un transfert de crédits avait été effectué. Il s'est avéré qu'aucun budget n'avait été affecté à la DUCT. Face à l'urgence que représentait une rupture de stock des livrets de famille, des mesures d'urgence ont été prises en juillet 2010 en accord avec le Secrétariat Général pour pouvoir commander les imprimés d'état civil absolument nécessaires à l'activité des mairies. Et c'est seulement en 2011 que la DUCT a été dotée de crédits d'investissement, largement réduits par rapport à ceux dont bénéficiait la DILT, pour reprendre en charge, sans moyens logistiques supplémentaires, la gestion du plan d'équipement des mairies."

Page 43 : 2.3.1.4. Remplacer dans le titre « DUCT » par « Ville » car la DUCT ne gère absolument pas les marchés évoqués, en particulier celui des « laits maternisés »

Page 44 : Le RT se plaint « d'interventions de la DUCT sans en être informé au préalable ». Le RT se sent isolé car le service informatique de la DUCT est très difficilement joignable, et les réunions rares.

Observations :

Le BTI ne procède à aucune intervention dans les mairies qui ne soit faite en relation avec le RT de la mairie.

Il convient de préciser que si le rapport porte sur l'ensemble de l'informatique de la mairie, le champ de compétence de la DUCT et de son bureau de la téléphonie et de l'informatique est limité aux services administratifs, le parc déployé pour les élus et les collaborateurs de cabinet relevant de la compétence de la DSTI.

Pour ce qui est de la DUCT, voici comment est réalisée la relation entre le BTI et le RT en place à la mairie :

- toutes les procédures ont été mises en place depuis des années sur l'intranet pour la gestion de la relation entre les RT et le BTI. Une nouvelle refonte des pages de l'intranet a été réalisée pour améliorer cette relation. Une réunion a été organisée avec les RT pour leur présenter le projet et leur permettre de réagir sur celui-ci. Tous ont trouvé que la réalisation correspondait à leur attente (réunion générale des RT du 11 octobre 2011).
- Un espace de travail partagé entre le BTI et les RT est également en place. Celui-ci regroupe toutes les procédures concernant les applications utilisées à la DUCT ainsi que tous les outils techniques relatifs aux matériels (masters, drivers...)
- Le BTI utilise également de façon importante la messagerie pour informer les RT et les piloter dans leur travail. C'est près d'une dizaine de messages généraux envoyés chaque mois qui sont reçus par les RT.
- La messagerie est également un canal important pour la gestion de la relation entre le BTI et les RT. Chaque semaine près de 50 demandes reçues des RT sont traitées par ce biais sans compter la trentaine de demandes traitées pour leur compte en lien avec la DSTI
- Le canal du téléphone est également très utilisé. Plus de 200 appels par semaine en moyenne.

- Quant au déploiement des applications, les dernières grosses opérations ont été réalisées directement par le BTI en télédistribution (mise à jour de city2 sur plus de 400 postes, déploiement nouvelle version AVENIR sur près de 200 postes)

La remarque est partiellement fondée toutefois :

- Les relais techniques ne sont pas réunis suffisamment fréquemment en séance plénière. Cela faisait parti des objectifs du BTI pour 2011. Seules 3 réunions plénières se sont tenues en 2011 alors que 4 étaient initialement prévues. Une attention particulière sera assurée sur ce point en 2012, la première réunion devant intervenir fin février,
- Concernant l'aspect téléphonique, il est évident qu'avec 45 sites à gérer et environ 1700 postes de travail, les deux agents sont peu derrière leur téléphone fixe de bureau. C'est pour cela qu'une boîte fonctionnelle de messagerie a été mise en place pour que les demandes ne puissent pas tomber dans le vide et être toutes traitées. Ils ont également face à eux 35 relais techniques en attente comme celui de la mairie du 20^{ème}.

Tels sont les éléments de portée générale que je souhaitais vous communiquer à l'occasion du rapport des services de la mairie du 20^{ème} arrondissement.

Le directeur des usagers, des citoyens et des territoires,

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- Annexe I : Tableau de la formation à la polyvalence intraservice de l'état civil du 20^{ème} arrondissement
- Annexe II : Les caractéristiques financières du 20^{ème} arrondissement
- Annexe III : La gestion du parc informatique de la mairie du 20^{ème} arrondissement

Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à la communication des documents administratifs, celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.