

INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

RAPPORT
AUDIT DE L'AGENCE D'ÉCOLOGIE URBAINE
- Juin 2017-
N° 16-08

Rapporteurs :

[.....], Inspectrice générale

[.....], Attachée principale des administrations
parisiennes

[.....], Chargée de mission

[.....], Chargé de mission

Précédents rapports IG sur un sujet voisin

AUDIT DE LA GOUVERNANCE DES QUESTIONS ENERGETIQUES/N° 14-12-01/Septembre 2015

ETUDE SUR LA REDUCTION DES ECHELONS HIERARCHIQUES/N° 15- 08/Octobre 2015
--

AIDE A LA DEFINITION D'UNE STRATEGIE POUR LE PILOTAGE DE L'ECONOMIE CIRCULAIRE A LA VILLE DE PARIS/N° 15-17/ Février 2016

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE	4
INTRODUCTION	7
1. L'AGENCE D'ÉCOLOGIE URBAINE : CRÉÉE POUR ÊTRE UN LABORATOIRE D'EXPERTISE ENVIRONNEMENTALE AU SERVICE DES DIRECTIONS.	9
1.1. L'Agence d'écologie urbaine : une volonté politique de disposer d'un laboratoire d'expertise	9
1.1.1. Un positionnement à la DEVE et une organisation en mode projet	10
1.1.2. Un réseau indispensable à l'AEU : les référents	12
1.1.3. L'efficacité de l'AEU dans la production finale des Plans et la gestion de l'évènementiel sont reconnues	14
1.1.4. Les missions de l'AEU débordent le simple champ de l'expertise	15
1.2. L'AEU dispose de moyens importants pour la réalisation de ses missions.	26
1.2.1. Un coût d'exploitation de l'AEU de près de 9 millions d'€	26
1.2.2. Des personnels qualifiés avec une spécialisation marquée.	32
2. LES RELATIONS DE L'AEU AVEC LES AUTRES ACTEURS DE LA VILLE.....	39
2.1. le réseau dense et complexe dans lequel s'inscrit l'AEU	39
2.1.1. L'organisation actuelle au Secrétariat Général	39
2.1.2. Les directions : des contributrices engagées	44
2.1.3. Des agences et un atelier au service de l'action municipale : l'Agence parisienne du climat (APC), l'Agence de la mobilité (AM) et l'Atelier parisien d'urbanisme (APUR)	51
2.2. Des relations de l'AEU avec l'ensemble de ces acteurs suscitent des critiques ...	57
3. UNE ORGANISATION QUI PRÉSENTE DES RISQUES ET QUI MÉRITE D'ÊTRE CLARIFIÉE	59
3.1. L'organisation actuelle permet la production des plans mais engendre des risques.	59
3.1.1. Les points de fragilité de cette organisation	59
3.1.2. Nécessité d'une plus grande lisibilité.....	63
3.2. Les dispositifs de gouvernance et de suivi des plans doivent être clarifiés	63
3.2.1. La nécessité d'une plus grande lisibilité pour maîtriser les risques et rendre fluide la gouvernance	63
3.3. Recentrer l'AEU sur ses missions d'expertise	65
3.3.1. Ré-internaliser à la DEVE les missions opérationnelles	65
3.3.2. Mutualiser avec les services support de la DEVE tout ou partie de la Cellule Gestion Administrative de l'AEU	68
3.3.3. Clarifier l'organigramme	70
3.4. Cartographie des risques identifiés	72
CONCLUSION	75
LISTE DES RECOMMANDATIONS	76
GLOSSAIRE	80
LISTE DES CONFÉRENCES.....	85

LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS 86

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE 87

LISTE DES ANNEXES 122

NOTE DE SYNTHÈSE

La transition énergétique est au cœur de la politique municipale et détermine les choix fondamentaux pour de nombreuses politiques publiques : déplacements, habitat, gestion des ressources, des déchets, alimentation, biodiversité, eau...

La Ville s'est organisée très en amont de la COP 21 et de l'accord de Paris (décembre 2015) en se dotant d'un ambitieux plan climat-énergie en 2007.

Elle a fait évoluer concomitamment son organisation pour se doter de structures expertes, en capacité de répondre aux obligations devenues nationales à la suite des Grenelle de l'environnement (2010) et, plus tard, de la loi sur la transition énergétique en Août 2015.

Trois Agences, deux en interne Ville, l'une à la Direction de la Voirie et des Déplacements : l'Agence de la Mobilité (AM), l'autre à la Direction des Espaces Verts et de l'Environnement : l'Agence d'Ecologie Urbaine (AEU), et une troisième sous forme associative : l'Agence Parisienne du Climat (APC) ont été créées pour répondre à ces nouvelles obligations.

L'AEU, ses relations avec les deux autres agences et avec les directions de la Ville est l'objet principal de cette mission.

Dans le même temps, les directions les plus impactées compte tenu de leurs missions se sont réorganisées, ont augmenté leur niveau d'expertise, pour contribuer à produire des éléments nécessaires à la constitution des différents plans réglementaires (Plan Climat Energie, Rapport Développement Durable, Plan Biodiversité...) destinés à l'AEU qui les finalise. L'ensemble des éléments convergent vers l'AEU devenu un point de centralité incontournable.

L'AEU, l'Agence la plus importante par le nombre de ses agents (près d'une centaine) dont la plupart appartiennent à l'encadrement supérieur ou moyen (32 cadres A, 47 cadres B et 19 cadres C) remplit en fait une mission double : une mission d'expertise et une mission plus opérationnelle qui la conduit à gérer des entités déconcentrées qui lui avaient été rattachées au moment de sa création. Cet « amalgame » brouille l'image de l'AEU aussi bien en interne qu'en externe et nuit à sa lisibilité.

L'AM, de taille moins importante, une quarantaine d'agents, 24 cadres A, 8 cadres B et 8 cadres C, fait partie des services support de la DVD, elle joue un rôle de prospective, d'expertise tournée vers sa direction au contraire de la précédente qui est tournée vers l'ensemble des directions de la Ville. Elle travaille en synergie avec l'AEU.

L'APC est des trois, la seule sous statut associatif. Créée en 2011 dans le cadre du plan Climat, c'est l'outil pour la mobilisation des territoires sur la transition énergétique. Subventionnée notamment par la Ville, elle participe activement avec sa plateforme « CoachCopro » à la présentation aux copropriétaires des bonnes pratiques en matière énergétique et au programme « Eco-rénovons Paris » avec la Direction du Logement et de l'Habitat.

Les relations des Agences entre elles, avec les directions de la Ville, le Secrétariat Général (SG), les élus en charge des différentes problématiques forment un réseau complexe. Seule la mise en place d'une organisation revue, plus lisible, permettra de maîtriser les risques inhérents à un réseau aussi compliqué.

La maîtrise des risques liés à l'organisation du réseau, peut remonter au SG, en désignant trois experts auprès de lui, sans que soit remis en cause le travail en mode projet de conception des plans de l'AEU avec les directions.

La nomination de ces experts auprès du Secrétaire Général et de la Secrétaire Générale Adjointe, un pour l'Economie circulaire (en cours), un pour le climat à positionner à la Mission énergie, et un pour le développement durable/la biodiversité. Ce dernier, rattaché au SG jouera le rôle de « tour de contrôle ».

L'implication des directeurs très en amont des plans et la mise en place d'une instance de pilotage stratégique regroupant les principaux élus concernés, sont des dispositifs de maîtrise à mettre en place, qui permettent à la Maire et à son cabinet d'impulser et/ou de corriger en fonction des remontées des indicateurs pour atteindre les objectifs fixés à l'horizon 2020.

Ces dispositions, sont de nature à clarifier l'organisation et à assurer une bonne maîtrise des risques au niveau décisionnel. En revanche, elles ne rendent pas plus lisibles les missions de l'AEU. Or, ce défaut de lisibilité est un handicap pour l'agence et suscite en interne des critiques.

C'est pourquoi, il est proposé de recentrer l'AEU sur ses missions d'expertise et de « ré internaliser » à la DEVE les missions opérationnelles, en les rattachant aux grands services opérationnels que sont le Service d'Exploitation des Jardins (SEJ) et le Service de l'Arbre et des Bois (SAB). Ces rattachements permettront à 31 agents de rejoindre les effectifs opérationnels de la direction (4 cadres A, 20 cadres B et 7 cadres C).

En effet, et c'est une particularité de l'Agence, sur les 47 cadres B dont elle dispose, la grande majorité sont d'anciens éco-éducateurs, qui viennent, ces trois dernières années d'être titularisés dans le cadre du dispositif « Sauvadet » dans les corps de techniciens (cadre B et B+). Leurs compétences en matière environnementale constituent une richesse pour la direction. Ils peuvent naturellement exercer leur fonction dans d'autres services que l'AEU.

La mutualisation des cadres dans des services opérationnels leur permettra soit de continuer en tant que de besoin leur mission première, ou dans le cadre de leur qualification (environnement), ou une autre, ce que permet leur statut, de participer à d'autres missions de la Direction, en fonction de son plan de charge.

Ce rattachement donnera lieu à un accompagnement des personnels. Le changement ne sera pas déstabilisant, dans la mesure où les agents restent dans la même direction, sur des missions en adéquation avec leur formation initiale.

Il est également proposé, dans un souci d'efficience, de mutualiser avec les services support de la DEVE tout ou partie de la cellule Gestion administrative de l'AEU (7 agents en 2017 dont un attaché principal, 2 cadres B et 4 cadres C).

Enfin, un nouvel organigramme est proposé qui tient compte de ces propositions et fusionne de petites divisions aux missions très complémentaires.

L'Agence, grâce à cette mutation, restera pour la Ville, pour la DEVE et pour l'extérieur, un pôle d'expertise, reconnu, point d'entrée des acteurs de la transition énergétique d'ici 2020. Elle doit être, comme prévu initialement, au service des directions dans l'animation de réseaux, l'échange et le partage des connaissances avec les autres experts de la Ville, dans le cadre d'une coordination exercée par le Secrétariat Général.

L'importance des politiques publiques concernées par la transition énergétique nécessite la mise en place de trois pôles clairement identifiés :

- un pôle stratégique, au niveau de la Maire et des élus concernés ;
- un pôle d'impulsion, de gouvernance, de coordination et de contrôle de celles qui sont amenées à conduire les opérations : les directions. L'enjeu est fort. Il s'agit d'entraîner l'ensemble des directions dans la définition des politiques environnementales. Ce pôle doit se situer au Secrétariat Général qu'il convient de doter des moyens d'assurer pleinement ce rôle avec des référents experts dans les domaines les plus sensibles ;
- un pôle de conduite d'opérations à l'AEU avec les principales divisions expertes qui remplissent déjà ces missions.

Le positionnement à la DEVE d'une AEU recentrée sur ses seules missions d'expertise et son travail en réseau, ne devrait pas être remis en cause. En revanche, il ne faut pas s'interdire de réfléchir à la mise en place, auprès du Secrétaire Général, d'une direction de projet, à l'instar de celle prévue pour l'Economie Circulaire, regroupant les experts référents du Secrétariat Général sur les autres Plans : Climat, Energie, Développement Durable, Biodiversité.

INTRODUCTION

La Ville de Paris s'est dotée en Octobre 2007 d'un ambitieux Plan Climat Energie dont les actions se déclinent en multiples domaines : déplacements, habitat, urbanisme, alimentation, gestion des ressources, déchets.... Ce plan, déjà réactualisé en 2012, est en cours de révision : une large concertation est ouverte pour le nouveau Plan 2020-2030, et s'inscrit dans la perspective d'un Paris neutre en carbone, en 2050. Ce plan englobe l'ensemble des politiques publiques dont les enjeux prépondérants pour la Ville, constituent le socle des projets de mandature.

Lors de son élaboration, il anticipait les obligations nationales consécutives au Grenelle de l'environnement¹. Les collectivités territoriales et leurs groupements sont alors reconnus comme « des acteurs essentiels de l'environnement et du développement durable ».

Les collectivités ont alors adopté des Plans Energie Climat Territorial (PECT). Plus récemment, avec la loi sur la Transition Energétique², elles devront se doter d'un Plan Climat Air Energie Territorial compatible avec le Schéma Régional Climat Air Energie.

Paris a adopté son PECT en 2011 et l'a complété la même année d'un volet Biodiversité.

A l'occasion de ce Plan, à horizon 2020, ont été pris des engagements qui vont plus loin que les engagements européens qui sont :

- Réduire de 25 % les émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2004 ;
- Réduire de 25 % les consommations énergétiques du territoire par rapport à 2004 ;
- Atteindre 25 % d'énergies renouvelables ou de récupération dans sa consommation énergétique.

Pour son patrimoine et son administration, Paris s'est fixé l'objectif de réduction de 30 %.

Suite aux Etats généraux de l'économie circulaire du grand Paris (EGECGP) de mars 2015 à l'échelle de la Métropole, un premier plan « Economie Circulaire » sera finalisé au premier trimestre 2017.

Du 30 novembre au 11 décembre 2015, Paris a accueilli la Conférence des Parties de la Convention Cadre des Nations Unies pour le changement climatique, la COP 21. Des dizaines de chefs d'Etat et de gouvernement et près de 40 000 congressistes du monde entier se sont réunis pour définir des objectifs concrets de lutte contre le dérèglement climatique. A l'issue de cette conférence, l'Accord de Paris a été adopté, et devait être ratifié par au moins 55 états, couvrant 55% des émissions de gaz à effet de serre (GES). Un an plus tard lors de la COP 22 à Marrakech, 111 états et l'Europe ont d'ores et déjà ratifié l'accord.

La Maire de Paris a montré lors de la COP 21 sa détermination à agir et souligné que d'importants leviers d'action se trouvaient dans les collectivités locales et les compétences des maires. Elle a été élue présidente du C40 « Cities Climate leadership group »³.

Depuis plusieurs années, l'Agence d'Ecologie Urbaine (AEU) de la DEVE est l'une des structures qui porte le sujet. L'enjeu pour la Ville est d'atteindre les objectifs ambitieux sur lesquels elle s'est engagée, pour assurer la transition énergétique d'abord à l'horizon

¹ « Grenelle 2 » (loi du 12 juillet 2010).

² Loi du 17 Août 2015.

³ C40 qui regroupe les 85 villes mondiales mobilisées pour le défi climatique (soit plus de 600 millions d'habitants).

2020, qui n'est qu'une étape intermédiaire. Puis, en 2050, pour diviser par quatre les consommations d'énergie et des émissions de GES (gaz à effet de serre)⁴.

L'organisation de la Ville se doit d'être efficace, lisible et fluide afin que l'action de l'ensemble des acteurs, convergeant vers ces objectifs, permette de les atteindre.

La Maire de Paris a demandé à l'Inspection Générale d'étudier l'organisation actuelle et :

- d'examiner si l'Agence d'Ecologie Urbaine (AEU), qui a pour mission de coordonner et de mobiliser les acteurs des autres directions de la Ville, est bien organisée et d'indiquer par ailleurs de quels moyens humains, financiers, immobiliers, elle dispose ;
- de préciser les interactions entre l'agence et les autres acteurs de la Ville qui interviennent dans des domaines proches ;
- de s'assurer que le positionnement des entités qui œuvrent pour la transition énergétique leur permet d'agir sans redondance et en réelle synergie afin d'atteindre les objectifs fixés.

L'Agence d'Ecologie Urbaine est au cœur de l'étude. Ses relations avec l'Agence de la Mobilité à la Direction de la Voirie, l'Agence Parisienne du Climat (association subventionnée par la Ville) et les autres directions de la Ville sont bien évidemment examinées.

La mission a procédé par entretiens (nombreux) pour appréhender les relations AEU avec les directions de la Ville, avec les autres agences, et les modalités d'organisation du travail.

Les rapporteurs ont participé aux conférences, ateliers, tables rondes organisées par les agences (notamment l'APC et l'AEU), ainsi qu'aux conférences organisées sous la présidence d'élus⁵.

Des contacts ont été pris avec plusieurs villes françaises d'importance différente pour établir un tableau comparatif entre plusieurs modèles de Fermes « pédagogiques ».

A partir de ces constats et analyses, les rapporteurs se sont attachés à proposer plusieurs scénarii pour redonner d'une part à l'AEU, dans le cadre de ses missions d'expertise, une meilleure lisibilité et d'autre part de présenter une architecture de gouvernance pour faciliter les échanges entre les élus, le secrétariat général, les directions et l'AEU.

L'intégralité de la réponse de la DEVE au rapport provisoire est jointe en annexe de ce rapport.

Les observations de la DEVE qui concernent certaines recommandations sont reprises au fur et à mesure du rapport.

⁴ Il s'agit du « Facteur 4 ».

⁵ Conférence sur l'économie circulaire du 18 novembre et celle organisée par l'Université des cadres sur le nouveau Plan Climat (jeudi 17 novembre 2016).

1. L'AGENCE D'ÉCOLOGIE URBAINE : CRÉÉE POUR ÊTRE UN LABORATOIRE D'EXPERTISE ENVIRONNEMENTALE AU SERVICE DES DIRECTIONS.

L'Agence, relevant de l'autorité de la Directrice des Espaces verts et de l'environnement est située principalement dans l'immeuble du 103, Avenue de France, Paris 13^{ème}, siège de la direction mais elle gère également quatre autres sites : la Maison des acteurs du Paris Durable basée dans une ancienne école au sein du Clos des Blancs Manteaux dans le 3^{ème} arrondissement, la Maison Paris Nature, implantée dans le Parc Floral du Bois de Vincennes, la Ferme de Paris, installée près de l'hippodrome du Bois de Vincennes, et la Maison du jardinage qui occupe un pavillon dans le parc de Bercy.

Son rôle est pluriel : elle élabore avec les directions de la Ville les principaux Plans environnementaux : le Plan énergie climat, le Plan Biodiversité, le Plan économie circulaire, le Plan alimentation durable, le Plan de prévention du bruit dans l'environnement. Elle a en charge la Charte téléphonie mobile. Par ailleurs, elle apporte son expertise technique pour limiter les nuisances urbaines, la pollution de l'air, du bruit, des ondes magnétiques. Elle sensibilise les acteurs du territoire aux problématiques environnementales : agriculture urbaine, biodiversité, alimentation durable.

Elle collabore également aux carnets de l'administration, actuellement au nombre de quatre : carnet de l'administration, carnet logement, carnet citoyen, le quatrième, le carnet tertiaire est en cours de finalisation. Ces carnets sont les déclinaisons opérationnelles des actions menées dans les domaines cités.

Elle a, depuis le Comité Technique Paritaire du 15 Octobre 2009, un rôle moteur dans la mise en œuvre des projets municipaux en matière d'environnement et de développement durable.

Son rôle transversal la place au centre d'un réseau d'acteurs multiples, aussi bien en interne à la Ville avec l'ensemble des directions, qu'avec des acteurs économiques, sociaux et les citoyens, pour participer à la mise en œuvre de la réduction de l'empreinte écologique du territoire parisien.

Son histoire reflète ce qu'elle est aujourd'hui : une agence forte de près d'une centaine d'agents pour moitié d'experts et pour moitié d'opérationnels et d'exploitation.

1.1. L'Agence d'écologie urbaine : une volonté politique de disposer d'un laboratoire d'expertise

L'Agence de l'Ecologie Urbaine (AEU) prépare et met en œuvre les décisions du Conseil de Paris qui concourent à l'adaptation de Paris aux défis environnementaux. A ce titre, elle intervient de manière transversale dans les domaines de ses missions.

Elles s'articulent autour de trois objectifs : anticiper les enjeux environnementaux, développer et partager la connaissance, mobiliser les acteurs parisiens.

Elles relèvent principalement du champ de compétence de trois élues, l'adjointe à la Maire chargée des espaces verts, de la nature, des affaires funéraires et de la préservation de la biodiversité, l'adjointe à la Maire chargée de l'environnement, du développement durable, de l'eau et du plan climat et l'adjointe à la Maire chargée de l'économie sociale et solidaire, de l'innovation sociale et de l'économie circulaire.

D'autres adjoints peuvent également solliciter l'AEU : l'adjoint à la Maire chargé des finances, du suivi des sociétés d'économie mixte, des marchés publics, des concessions et de la politique des achats pour les sujets relatifs à la téléphonie mobile, l'adjoint à la Maire chargé de l'urbanisme, de l'architecture, des projets du Grand Paris, du développement économique et de l'attractivité et l'adjoint à la Maire chargé de la

propreté, de l'assainissement, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Paris pour les sujets relatifs aux déchets.

1.1.1. Un positionnement à la DEVE et une organisation en mode projet

L'écologie urbaine est un des domaines de l'écologie qui s'attache à étudier l'écosystème d'une ville. L'école de Chicago au début du 20^{ème} siècle introduit cette expression dans un courant de pensée qui, à partir d'études sociologiques, pose l'interdépendance entre le citadin et son environnement urbain.

L'AEU dans sa forme actuelle est le fruit d'une volonté politique exprimée par les élus écologistes dès 2002, la reconnaissance dans les missions de la DPJEV (Direction des parcs, jardins et espaces verts), (actuelle DEVE), de la « *mission de concevoir et mettre en œuvre une politique d'animation et de sensibilisation à l'écologie urbaine* »⁶.

La constitution de l'AEU d'aujourd'hui s'est effectuée en plusieurs étapes.

Initialement une partie de ses missions était portée par la Direction de la Propreté et de l'Eau (DPE) au sein du service de l'Ecologie urbaine qui s'intéressait à la qualité de l'eau, du bruit et des déchets⁷, un service composé de 33 agents dont 27 répartis dans 4 secteurs d'expertise : le contrôle des nuisances, la valorisation des déchets, les études et la prospective environnementale, l'environnement.

En 2004, ce service devient le STEU (Service Technique de l'écologie urbaine) et fait l'objet d'un transfert partiel à la Direction des Parcs et Jardins Espaces Verts (DPJEV)- (la valorisation des déchets reste à la DPE)- où lui sont agrégés trois services de la DPJEV : Paris nature, Paris jardins et la mission environnement et développement durable⁸.

Sous l'impulsion de l'adjoint au Maire en charge du développement durable, de l'environnement et du plan climat, et suite à une communication du Maire de Paris sur le développement durable en novembre 2009, le service de l'écologie urbaine devient l'Agence de l'écologie urbaine⁹.

Cette réorganisation est affirmée lors d'un comité technique paritaire (CTP) en date du 15 octobre 2009¹⁰. De « *service d'appui technique* » de la DEVE, l'activité du Service d'écologie urbaine se recentre sur les enjeux environnementaux et la mobilisation de tous les acteurs du territoire.

L'Agence de l'écologie urbaine, définie comme un « *laboratoire d'expertises environnementales au service des directions* », doit permettre à l'administration de s'adapter aux objectifs fixés par la municipalité sur la mandature : animer un réseau de référents dans les directions et les satellites, centraliser les indicateurs existants, appuyer techniquement les directions. L'Agence est clairement investie d'un mandat de pilotage et de production des plans stratégiques.

Elle est créée à effectifs constants. Directement rattachée à la direction, l'agence comprend initialement six divisions et une cellule ressources.

Une réorganisation partielle présentée en CTP (26 octobre 2012) fixe l'organigramme toujours en vigueur. Elle se caractérise par la création d'un « Observatoire parisien de la biodiversité » et d'une mission « Sites et paysages » ainsi qu'une nouvelle identification de la division de la « Mobilisation des acteurs du territoire » en une division « Mobilisation du Territoire ».

⁶ Arrêté de structure de la DPJEV du 15 juillet 2002.

⁷ Arrêté de structure du 24 juillet 2000 de la DPE.

⁸ Arrêté d'organisation du 7 octobre 2004 de la DPJEV.

⁹ Arrêté d'organisation du 9 décembre 2009.

¹⁰ Comité technique paritaire - Point n°6 : Avis sur la réorganisation du service de l'écologie urbaine.

Capture écran 1 : Organigramme de l'Agence d'Ecologie urbaine (CTP du 26 octobre 2012)



Source : DEVE

L'arrêté du 26 novembre 2012 fixe l'actuelle organisation de la DEVE (Direction des espaces verts et de l'environnement) : l'AEU (Agence de l'Ecologie Urbaine) apparaît comme « *Un service de la Direction des Espaces Verts et de l'Environnement, [...], qui lui est également directement rattaché* ».

Ses missions s'articulent autour de deux grands axes, elle « *anime et coordonne l'élaboration et la mise en œuvre du projet municipal en matière d'environnement et de développement durable* ».

En relation avec le Secrétariat Général et en coopération avec l'ensemble des Directions, elle assure - pour les enjeux environnementaux - la cohérence des actions menées par la Ville et ses satellites.

L'Agence de l'Ecologie Urbaine se compose de l'observatoire de la biodiversité, d'une mission, de six divisions et d'une cellule de gestion administrative.»

Le terme Agence peut paraître impropre, car elle est, de fait, un service de la Direction des Espaces Verts et de l'Environnement (DEVE).

L'AEU dans sa forme actuelle, même si la communication et l'information entrent pour une large part dans ses missions, se présente davantage comme un service d'expertise contribuant à une politique municipale transverse que comme une agence autonome.

Les dispositifs de coordination et de suivi des plans¹¹ présentent une diversité et des déclinaisons variables selon les plans ou les rapports, ce qui ne simplifie pas la compréhension des acteurs sur les actions à mener et leurs modalités.

L'AEU s'intègre dans une hiérarchie à trois niveaux, la direction, l'encadrement de l'agence et les ressources métiers (observatoire de la biodiversité, mission, divisions et cellule).

L'organigramme de l'AEU se présente de manière horizontale, avec une forme en « râteau » comme l'indique le responsable de la structure, et s'apparente à une organisation pensée en mode « projet ». Cette configuration a été adoptée pour donner à la structure une souplesse et une réactivité nécessaires aux missions exercées. L'animation, la coordination et la gestion reposent sur un responsable, ingénieur, et un adjoint, administrateur, assistés d'un secrétariat.

Si l'AEU est rattachée à la DEVE dans l'organigramme, le sentiment d'appartenance à la direction reste diffus. Lors des entretiens, certains cadres font référence à la DEVE, comme à une direction avec laquelle ils ont des échanges (au même titre qu'une autre direction). S'ils admettent lui appartenir, ils ne se vivent pas comme un service à part entière de la DEVE.

1.1.2. Un réseau indispensable à l'AEU : les référents

Le point fort de l'AEU est sa capacité reconnue à porter les différents plans, à faire la synthèse des éléments apportés par les directions et à valoriser l'action de la Ville dans le domaine de la transition énergétique.

Une organisation du réseau des référents inégale

Les directions sont organisées pour répondre dans les délais aux sollicitations de l'Agence : avec des référents, points d'entrée sur les différents aspects qui assurent la collecte des informations dans leurs directions respectives. Les référents interviennent dans un domaine déterminé : climat, énergie, développement durable, économie circulaire. Ils sont la courroie de transmission des éléments de la direction vers l'AEU.

Certaines directions ont des référents spécialisés qui assument ces missions sur le long terme, et développent une expertise reconnue : c'est le cas par exemple à la DPE où le référent, placé directement auprès du directeur, coordonne l'ensemble des remontées des services sur les différents plans. D'autres sont organisées en interne avec des entités ad hoc, pour collaborer, agir en fonction de leur degré d'implication (DPE, DPA, DLH...).

Il ressort des entretiens l'importance pour les directeurs de nommer des agents ayant la compétence requise, certains sujets techniques méritent l'implication d'experts des directions. La fonction de référents requiert également l'appétence nécessaire pour assurer ces fonctions et la possibilité matérielle, c'est-à-dire du temps.

En effet, l'implication des directions repose sur la qualité du « reporting » des référents dans leur CODIR¹². Il doit être le vecteur qui permet d'entraîner la direction. Au-delà de l'expertise de l'intervenant, il faut que la direction puisse dégager du temps/homme. Cette fonction ne peut donc être agrégée à de multiples autres missions pesant sur la même personne.

¹¹ Cf. le tableau des dispositifs présentés en page 62 du présent rapport.

¹² Comité de direction.

Dans sa note de décembre 2016¹³, l'AEU précise le profil d'un référent DD¹⁴ : « Ses atouts principaux sont son expérience de terrain, la connaissance du fonctionnement de sa direction Le référent DD doit être ancré dans sa direction, identifié et reconnu par ses collègues, et il dispose d'un réseau important. » La note précise également son positionnement idéal : « le positionnement de type -Conseiller scientifique et technique- directement rattaché au directeur est optimale. Son interaction directe avec le directeur, les missions transversales... et son autonomie lui apportent réactivité et souplesse. Dans les directions où cela n'est pas possible, les caractéristiques de proximité avec le directeur -ou la participation au comité de direction- et de positionnement transversal restent indispensables ». Ces profils et positionnement « idéaux » ne sont pas totalement en adéquation avec le tableau des référents¹⁵ recensés par l'AEU sur les différents plans.

Une prise en considération réelle du rôle de référent, de son positionnement, de son profil adéquat dans les directions et de la charge et responsabilité que cette tâche représente dans la réussite de plans stratégiques pour la Ville permettrait de faciliter le bon déroulement des différents plans. Pour ce faire il conviendrait d'en préciser à nouveau les contours auprès des directeurs.

L'AEU recense 223 pilotes d'action ou référents/correspondants dans les différents réseaux liés à l'environnement ou à la santé. Certains référents interviennent sur un seul plan, d'autres sur plusieurs plans.

L'AEU pilote et coordonne six réseaux de correspondants dont elle a la charge : développement durable, climat-énergie, biodiversité, alimentation durable, prévention bruit et économie circulaire.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE constate « un certain flou » dans le rapport sur les plans municipaux qui sont pilotés par la DEVE.

Les rapporteurs ont précisé ci-dessus que l'AEU pilote et coordonne six réseaux en les citant. Ces réseaux correspondent aux plans pilotés par l'AEU présentés dans le graphique ci-dessous.

Ces six réseaux représentent 121 agents dont à l'AEU quatre pilotes de plan, un responsable réseau et deux animateurs réseau. On constate que le réseau économie circulaire n'a pas de pilote déclaré et est animé par deux animateurs de réseau de l'AEU en charge du pilotage du plan.

Le nombre de membres des réseaux est variable et les appellations des « référents » également.

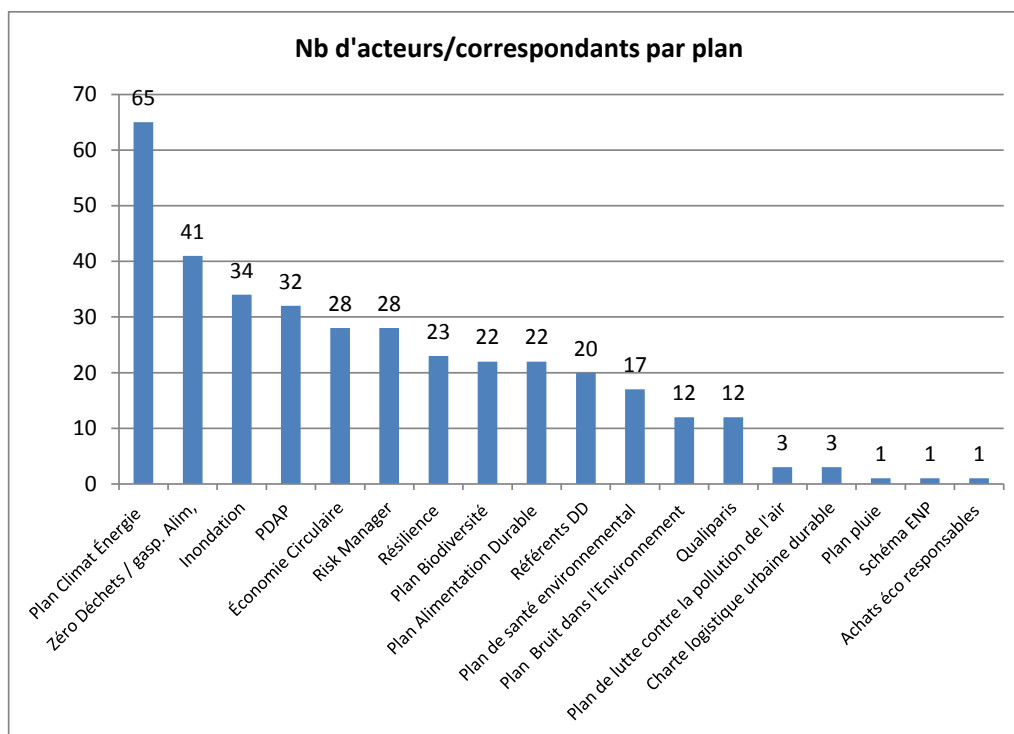
A titre d'exemple certains réseaux ont des référents, d'autres des correspondants, d'autres encore des pilotes d'action ou des contributeurs. Au sein du réseau biodiversité on trouve des correspondants, neuf pilotes d'action, un pilote de plan, un contributeur. Au sein du réseau climat énergie on trouve des pilotes d'action, des pilotes stratégie d'adaptation, des pilotes d'action correspondant stratégie d'adaptation. D'autres réseaux n'ont que des référents ou que des correspondants et un pilote ou un responsable du réseau (développement durable).

¹³ Cf. note « Les missions des acteurs du Réseau développement durable de la Ville de Paris » DEVE-Agence de l'écologie urbaine- décembre 2016.

¹⁴ Développement durable.

¹⁵ Cf. Tableau AEU, « extrait annuaire des membres du réseau MAJ 12/12/16 ».

Graphique 1 : Les acteurs des différents réseaux



Source : IG à partir données AEU au 12 décembre 2016

Dans la note de décembre 2016, l'AEU précise les définitions des différents pilotes, (pilotes d'action, pilotes de plan, correspondants, contacts du réseau développement durable). Il convient de s'assurer que l'organisation des réseaux est lisible et harmonisée pour les directions. Une harmonisation de leur organisation pourrait faciliter la compréhension et l'efficacité pour les différents acteurs, notamment les directions, bailleurs, entreprises publiques.

Recommandation 1 : Donner à l'AEU la possibilité de vérifier le positionnement adapté des référents et leurs compétences en adéquation avec le plan concerné.

Recommandation 2 : Demander aux directeurs de vérifier que leur référent a la compétence, le temps et l'expertise requise pour le plan concerné.¹⁶

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE considère que ces deux recommandations pertinentes doivent être portées par le Secrétariat Général et les directions concernées, la DEVE ne pouvant s'immiscer dans l'organisation interne des directions.

1.1.3. L'efficacité de l'AEU dans la production finale des Plans et la gestion de l'évènementiel sont reconnues

Le point fort de l'AEU est sa capacité reconnue à porter les différents plans, à faire la synthèse des éléments apportés par les directions et à valoriser l'action de la Ville dans le domaine de la transition énergétique.

¹⁶ Cf. recommandation 14 et 15 du rapport IG 15-17 « Aide à la définition d'une stratégie pour le pilotage de l'économie circulaire à la Ville de Paris », Février 2016.

La présence d'experts dans les réseaux nationaux et internationaux¹⁷ dans le domaine «Climat-énergie», auxquels s'ajoutent des plateformes web nationales ou internationales permet d'assurer une visibilité de la Ville et de ces différents acteurs : directions, bailleurs, entreprises.

Au plan international, citons quelques réseaux : le C40 dont la Maire a pris la Présidence, l'Energie Cities, la plus importante association européenne des autorités locales en terme de transition énergétique, ICLEI (Local Governments for Sustainability) le plus ancien réseau des villes durables qui regroupe plus de 1000 villes dans le monde, le CGLU...

L'AEU organise également des événements : les Journées Parisiennes Energie Climat (JPEC) qui sont devenues les Paris de l'Avenir, la déambulation sur le parvis de l'Hôtel de Ville pendant la COP 21 et l'organisation des sommets des élus.

La réactivité des équipes a permis également en septembre 2016 de déployer sur les berges de la Seine une scénographie relative à la transition énergétique.

Cette présence et cette visibilité dans le domaine de la transition énergétique doivent être soulignées qui font de l'AEU une porte d'entrée parfaitement identifiée en interne comme en externe, à l'international comme au plan national. La dernière moisson de prix Territoria obtenus au titre de l'année 2016 en témoigne : un Territoria d'or dans le cadre du développement durable « Paris commerce énergie » et un de bronze pour la « stratégie d'adaptation au changement climatique ».

Sa réactivité, son agilité à monter ou à participer au montage d'événements sont à souligner.

1.1.4. Les missions de l'AEU débordent le simple champ de l'expertise

Avec cinq divisions d'expertise stratégique, deux d'expertise métier, une division tournée vers la mobilisation du territoire (DMT) et une cellule de gestion administrative (CGA), l'AEU exerce ses missions sous la responsabilité hiérarchique de deux encadrants, un responsable et un adjoint.

1.1.4.1. Un cœur de missions d'expertise stratégique et métier

Les missions d'expertises de l'AEU se distinguent en deux catégories : l'expertise stratégique qui fixe les objectifs municipaux en matière de développement durable et participe à l'élaboration des plans ou rapports et l'expertise métier qui met en œuvre la réglementation nationale qui s'impose aux collectivités.

Certaines de ces missions relèvent d'une obligation réglementaire : Bilan carbone, Plan climat énergie, rapport développement durable, application de l'article 13 du PLU¹⁸ pour les permis de construire, trames verte et bleue, charte de la téléphonie, instruction des dossiers de la commission consultative de la téléphonie mobile, installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE), Plan de protection de l'atmosphère, Plan de prévention du bruit dans l'environnement (PPPBE), cartes stratégiques du bruit.

A l'exception de la mission Sites et paysages dont les missions d'expertise sont exclusivement réglementaires (article 13 du PLU), les autres divisions exercent d'autres actions.

Les autres missions regroupent trois catégories : les missions d'analyse des projets et de soutien aux directions, les missions de développement de stratégies environnementales, les missions de mobilisation d'animation de réseaux internes ou externes, nationaux ou internationaux.

¹⁷ Listes des réseaux où l'AEU est présentée en annexe 2 - AEU.

¹⁸ Délibération 2016 DU 1 PLU - Évaluation du Plan Local d'Urbanisme, approbation de la modification générale.

Le tableau ci-dessous a été réalisé à partir des éléments transmis par l'AEU sur les actions et missions recensées dans les divisions d'expertise (à l'exception de la mission Sites et paysages).

Tableau 1 : Missions d'expertise non réglementaires de l'AEU

Missions d'expertise non réglementaires	Missions d'analyse des projets et de soutien aux directions	Missions de développement de stratégies environnementales	Missions mobilisation et animation de réseaux
Observatoire Parisien de la biodiversité		X	X
Division du patrimoine naturel	X	X	
Division stratégie et développement durable	X	X	X
Division éco-développement		X	X
Division climat - énergies - Economie circulaire		X	X
Division Impacts - Santé - Environnement	X	X	

Source : Données AEU - DEVE traitées par l'IG

L'ensemble des divisions remplissent des missions de développement de stratégies environnementales ; la plupart animent un réseau et agissent sur les territoires locaux, nationaux ou internationaux. Les actions tournées vers les directions ou les projets dédiés sont peu développées. Les directions contributrices rencontrées regrettent de ne pas bénéficier d'un soutien plus actif dans la mise en œuvre des actions des plans, carnets ou rapports.

Recommandation 3 : Renforcer les actions de soutien de formation aux directions pour la mise en œuvre des actions des plans ou carnets.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DEVE ne conteste pas cette recommandation, toutefois pour elle ces actions de formation et de soutien doivent être développées en amont, au moment de la conception des plans et des carnets et non au moment de la mise en œuvre des actions qui relèvent le plus souvent des cœurs de métiers et de compétences des directions.

Pour les rapporteurs, des actions de soutien pendant la mise en œuvre des plans concernent toutes les directions et doivent avoir lieu y compris lorsque le plan a été finalisé.

◆ Cinq divisions d'expertise stratégique

Les missions d'expertise stratégique exercées par l'AEU se répartissent entre cinq divisions dont les effectifs (25 agents) varient de trois à sept agents.

Sur ces cinq divisions, trois d'entre elles doivent rédiger un document, plan, rapport ou bilan qui relèvent d'une obligation réglementaire.

La rédaction de ces documents est réalisée à partir des contributions des directions impliquées dans la réalisation des actions. Pour la plupart des plans, les actions définies sont le fruit d'une concertation avec les référents des directions organisée par un prestataire extérieur sous forme d'ateliers animés par les experts de l'agence. L'agence peut également faire appel à un marché de service pour la rédaction de certains documents ou pour la réalisation d'études spécifiques.

Si l'expertise de chacune de ces divisions est reconnue, leur rôle de pilote dans les plans dont elles ont la responsabilité n'est pas ressenti de manière homogène dans les directions qui parfois rencontrent des difficultés pour la mise en œuvre des actions et attendent un accompagnement plus soutenu de la part de l'AEU.

L'analyse des missions de chacun de ces secteurs d'expertise met en exergue des complémentarités d'actions qui pourraient justifier le rapprochement de divisions. L'observatoire de la biodiversité et la division du patrimoine naturel œuvrent tous deux pour le développement et la protection de la faune et de la flore sur le territoire parisien,

avec des partenaires communs créant ainsi une réelle synergie d'actions. Il pourrait en être de même entre la division stratégie et développement durable et la division écodéveloppement dont les actions sont complémentaires dans le développement d'une production alimentaire durable.

Tableau 2 : Missions d'expertise stratégique de l'AEU et effectifs de chaque division

Divisions	Missions réglementaires	Autres missions (soutien aux directions, analyses de projets, outils numériques, animation de réseau....)	Relations avec les autres directions de la Ville et avec les partenaires	Effectifs au 31/12/2015
Observatoire Parisien de la biodiversité		Plan de la biodiversité Outils (Etats des lieux, index de Singapour) Animation de réseau (400 membres) Echanges nationaux et internationaux	Ville Toutes les Directions concernées par le plan biodiversité, DGRI pour la coopération, Missions SG Autres partenaires MNHN, experts scientifiques, universitaires, associations, acteurs des sciences participatives, collectivités étrangères (Montréal), services de l'Etat, région IDF, collectivités du périmètre de la Métropole y compris dans le cadre des conventions de coopération, mairies d'arrondissement, APUR...	4
Division du patrimoine naturel	Trames vertes et bleues de Paris, chemins de la nature	Données pour études d'impact et projets Ville, inventaires Outil numérique (SERENA) Avis sur projets d'aménagement	Ville Missions SG, DU, DPE, DVD, autres services DEVE ... Autres partenaires MNHN, SNCF, RFF, Agence de Bassin, Haropa Port de Paris, acteurs des sciences participatives, associations diverses de protection de l'environnement (LPO...), Natureparif, CORIF, APUR, région IDF, collectivités locales du périmètre de la Métropole, mairies d'arrondissement, bailleurs sociaux ...	7
Division stratégie et développement durable	Rapport développement durable	Expertises environnementales sur projets Conseils aux directions (JO 2024) Animation de réseau (700 agents)	Ville Missions SG, toutes les Directions, le réseau des 700 référents et agents DD Autres partenaires Tous les acteurs du territoire dont l'action peut avoir une incidence sur le développement durable (entreprises, porteurs de projets, associations...), experts, milieux universitaires, services de l'Etat dont DRIAAF, autres collectivités locales y compris étrangères, les mairies d'arrondissement	4
Division éco-développement		Plan alimentation durable Suivi et mise en œuvre du pacte de Milan Animation de réseau (200 professionnels)	Ville Mission SG et toutes les Directions de la Ville y compris DFA, autres services DEVE Autres partenaires DRIAAF, mairies d'arrondissement, Caisses des écoles, CASVP, ASPP, animation du réseau de 200 professionnels, porteurs de projets de l'appel à projets sur le métabolisme urbain, Paris& Co, PME éco-engagées, acteurs universitaires...	3
Division climat - énergies - Economie circulaire	Plan climat énergie Bilan carbone	Charte action Paris Climat Bleu climat énergie Carnets (administration, adaptation, tertiaire...) Etudes Echanges internationaux Plan d'actions de l'économie circulaire Etats généraux de l'économie circulaire	Ville Missions SG, toutes les Directions de la Ville, réseau référents économie circulaire Autres partenaires MEDDE, DRIEE, ADEME, entreprises et autres acteurs du territoire (31 signataires de la charte Paris Action Climat ; 29 associations de l'appel à projets « Tous pour le climat »), Agence Parisienne du Climat, collectivités du périmètre de la métropole, EPL, concessionnaires de la Ville, APUR, Institut de l'Economie circulaire, plateformes internationales relatives au climat et aux énergies, coopération avec des collectivités étrangères, relations avec des partenaires européens fonds européens ...	7
Missions d'expertise stratégique				25

Source : Données AEU - DEVE traitées par l'IG

◆ Deux entités d'expertise métier : la mission Sites et Paysages et la division Impacts Santé et Environnement

La mission Sites et Paysages, composée en novembre 2016 de trois personnes, deux architectes et un attaché d'administration, est en charge de l'instruction du volet paysager du PLU (article 13) pour près de 500 permis de construire par an. Elle donne également son avis sur les renouvellements de concessions et représente la DEVE à la

Commission des Sites. Cette instruction exige des connaissances techniques pointues dans le domaine architectural et paysager et une bonne connaissance du nouveau PLU (Plan Local d'Urbanisme).

L'attaché d'administration prépare les dossiers, organise la base des avis et participe à la réalisation d'une trame de données quantitatives et qualitatives exploitable dans le courant du dernier semestre 2017.

La Division Impacts Santé et Environnement (DISE) compte 15 agents dont 13 techniques (7 ingénieurs et 6 techniciens supérieurs) et 2 adjoints administratifs.

Cette division met en œuvre les plans nationaux ou régionaux qui s'imposent aux municipalités. Dans ce cadre, elle est amenée à travailler avec d'autres acteurs internes (DU, DVD, DASES, DLH...) ou privés (Airparif, Bruitparif, ADEME, APC...). Elle réalise par ailleurs des diagnostics (air, bruit), des études (acoustiques des logements) et développe des modélisations à partir des mesures qu'elle réalise (bruit, qualité de l'air, ondes...). La diversité de ses activités en fait un pôle d'expertise aux compétences larges et le projet de création en 2017 d'un observatoire des ondes qui lui serait rattaché en est la confirmation.

Un groupe de travail, en mai 2016, a réalisé une étude préalable pour la mise en place d'une instance indépendante de contrôle et de suivi des ondes électromagnétiques. Les travaux de ce groupe, finalisés ont été présentés à la 1ere commission du Conseil de Paris de Janvier/février 2017 en vue de définir « la cible » retenue pour cette instance qui sera un « Observatoire des Ondes » ouvert à, des personnalités extérieures à la Ville. Cet observatoire parisien appelé « Ondes de Paris » pourrait trouver sa place au sein de l'AEU, et s'appuyer sur le pôle « téléphonie mobile » de la DISE, qui dispose déjà d'un niveau d'expertise reconnu. Les missions d'« Ondes de Paris » seraient de surveiller le niveau d'exposition aux ondes électromagnétiques, informer et sensibiliser les citoyens, et améliorer les connaissances en matière d'exposition aux ondes dans le contexte parisien.

Dans cette hypothèse, il s'agirait dans un premier temps de créer (ou redéployer par transformation) deux postes : un poste d'ingénieur et un poste de technicien supérieur. Cet observatoire doit pouvoir être dissocié de la DISE, tout en s'appuyant sur son expertise.

Tableau 3 : Missions d'expertise métier de l'AEU et effectifs de chaque division

Divisions	Missions réglementaires	Autres missions (soutien aux directions, analyses de projets, outils numériques, animation de réseau....)	Relations avec les autres directions de la Ville et avec les partenaires
Division Impacts - Santé - Environnement	Charte de la téléphonie mobile Instruction des dossiers de téléphonie mobile / dossiers antenne Plan de protection de l'atmosphère Plan de prévention du bruit dans l'environnement Cartes du bruit	Appui technique sites et sols pollués expertise des projets d'aménagement et de construction), études (scientifiques (POTEX), historiques, bruit), ICPE Gestion bases de données (Géosol), modélisation (Aria city) Suivi Airparif et bruitparif	Ville Missions SG, DU, DPA, DVD, DFPE, DASES, DPP, autres services DEVE... Autres partenaires MEDDE, DRIEE, ADEME, région IDF, autres collectivités du périmètre de la Métropole, toutes les mairies d'arrondissement notamment pour la concertation relative à la téléphonie mobile, pour les bruits de voisinage, entreprises, associations, BruitParif, Airparif, habitants...
Sites et paysages	Suivi réglementaire du volet paysager (instruction de 450 permis de construire)		Ville DU, DPA, autres services DEVE... Autres partenaires Architectes, paysagistes, ABF, porteurs de projets, bailleurs sociaux, CAUE, Commission des sites...
Missions d'expertise métier			

Source : Données AEU - DEVE traitées par l'IG

1.1.4.2. Une mission de terrain et une mission support

Deux missions remplissent une fonction transverse à l'AEU. La Division Mobilisation du territoire met ses équipements et ses équipes au service des autres divisions et des autres acteurs internes et privés du territoire pour l'organisation de leurs événements ou conférences. Ses équipements sont aussi des lieux ressources pour l'animation et la mobilisation des territoires.

La cellule de gestion administrative remplit une fonction support pour l'Agence.

◆ La DMT une mission de terrain pour l'animation du territoire

La Division Mobilisation du Territoire gère cinq pôles ressources décrits dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Mission de terrain pour l'animation du territoire

Divisions	Autres missions (soutien aux directions, analyses de projets, outils numériques, animation de réseau....)	Relations avec les autres directions de la Ville et avec les partenaires	Effectifs au 31/12/2015
Division de la mobilisation du territoire	<p>5 pôles ressources :</p> <p>Paris Nature (Parc floral) - 8 agents Maison des papillons - Bibliothèque - Ludthèque - pôle ressource faune et flore sauvage en milieu urbain - plan pollinisateur</p> <p>Acteurs du Paris durable - 10 agents Maison des acteurs du Paris Durable (Clos des Blancs Manteaux 75003) - Pôle ressource acteurs parisiens du développement durable - promotion annuelle des acteurs du Paris durable - Organisation d'événements (4000 participants)</p> <p>Jardinage urbain - 11 agents Maison du Jardinage (Parc de Bercy 75012) - Pôle ressource de la végétalisation participative - 113 jardins partagés (réseau Main verte) - Instruction du permis de végétaliser - organisation d'événements (12 000 personnes)</p> <p>Alimentation durable - 11 agents Ferme de Paris (Bois de Vincennes) - Pôle ressource production et alimentation durables en milieu urbain - ferme pédagogique (permaculture, écopaturage, agriculture urbaine, fermes mobiles...)</p> <p>Offres aux mairies, conférences, programmation des maisons - 7 agents Plateforme des Ballades virtuelles du Paris durable (en phase de test dans 4 mairies d'arrondissement)</p>	<p>Ville Toutes les Directions</p> <p>Autres partenaires Toutes les mairies d'arrondissement, associations, entreprises, 105 000 visiteurs et usagers/an dans les différents pôles ouverts au public (ferme de Paris, Maison du jardinage, Maison des acteurs du Paris Durable, bibliothèques, Jardin aux papillons, Maison Paris nature), Paris Plage, co-propriétés, 113 associations de jardins partagés et 7 jardins thérapeutiques, demandes de permis de végétaliser...</p>	47
Mission opérationnelle			47

Source : Données AEU - DEVE traitées par l'IG

Trois de ces pôles ressources offrent des activités en lien avec les espaces naturels urbains (Paris Nature, Maison du jardinage, Ferme de Paris), l'activité du dernier pôle ressource est davantage ciblée sur le développement durable (Maison des acteurs du Paris durable).

- Trois pôles en majorité tournés vers des activités « vertes »

Le pôle jardinage urbain dispose d'un lieu de ressources, la Maison du jardinage, situé dans le Parc de Paris Bercy. Il regroupe, une bibliothèque spécialisée, une serre, un potager biologique, un atelier pédagogique et deux salles d'exposition.

Le pôle pilote le programme des jardins partagés et met en œuvre le dispositif « permis de végétaliser ». Ces actions permettent de toucher sur le territoire, les Parisiens, les associations, le monde scolaire, ainsi que les agents de la Ville.

Le pôle Paris Nature, « La Maison Paris Nature » est située dans le Parc Floral, c'est un pôle ressources pour la faune et la flore sauvages en milieu urbain. Elle se compose d'une bibliothèque, d'un jardin où sont présentés les papillons d'Ile de France et se situe près d'un parcours d'aménagement de la biodiversité.

Le pôle alimentation durable « La Ferme de Paris, dite Georges Ville » est située dans le bois de Vincennes. Portant le nom du pharmacien passionné d'agronomie qui obtint en 1860 ce terrain de Napoléon III, afin d'y mener des expériences en matière d'agronomie et donner des conférences aux instituteurs, elle bénéficie actuellement d'un statut « pédagogique » et utilise des techniques bio.

La taille de la Ferme est limitée à 5 hectares dont 4 seulement sont exploitables sur le plan agricole. Elle ne peut produire et récolter pour nourrir les animaux qui y sont élevés et elle achète 80 à 90% de la nourriture.

La Ferme est accessible au public le week-end, les après-midis et en semaine, l'après-midi à partir du mardi.

En 2015, la Ferme a accueilli 46 000 visiteurs (à titre gratuit). Il convient d'y ajouter 1250 participants accueillis en ateliers, visites guidées, conférences ou formation. Elle a également proposé des ateliers dédiés aux élevages en ville, à l'agriculture urbaine et à la « permaculture » (sept ateliers : 191 personnes).

Par ailleurs 312 élèves ont également bénéficié de 26 ateliers pédagogiques.

- Un pôle dédié au développement durable : La Maison des acteurs du Paris durable

La Maison des acteurs du Paris durable (MAPD) ouverte en 2011 participe à la mobilisation du territoire, mais ses activités sont davantage centrées sur les politiques et actions du développement durable. Elle n'accueille pas de grand public directement. Les activités et diverses animations proposées par la MAPD ou par les acteurs économiques inscrits dans son réseau (ateliers, conférences, événements) ciblent autant les acteurs du territoire (citoyens, associations dont l'APC¹⁹, acteurs économiques...) que des acteurs internes de la municipalité (Directions, Mairies d'arrondissements...).

La MAPD est « insérée » dans un environnement diversifié, entourée d'une crèche (mur de séparation), d'un square (fermé le soir) et d'un jardin partagé (ancien « clos des blancs manteaux »). Cette situation contraint les responsables à « se coordonner » avec les autres entités, notamment pour les horaires d'ouverture et de Fermeture qui diffèrent. La MAPD gère plus de 150 événements par an, en soirée et durant le week-end, avec des horaires complexes.

Son activité se distingue des pôles précédents. Compte tenu de ses locaux (ancienne école), de leur superficie et de leur positionnement (en plein quartier du Marais), elle peut mettre à disposition des salles, conformément à sa charte d'accueil, pour accueillir les activités de partenaires locaux qui interviennent dans la stratégie environnementale ou encore d'autres directions de la Ville (DAE, DPA, DPE, DASES, autres divisions AEU). Elle entretient une proche collaboration avec l'APC²⁰ qui bénéficie d'une autorisation d'occupation. L'APC dispose des locaux d'accueil une fois par mois.

Elle a, par ailleurs, une activité de mise en réseau par son site internet. Ce site internet recense 5 500 acteurs²¹, donne la possibilité de consulter ou de s'abonner à la newsletter. Cette activité en ligne est à destination des acteurs et partenaires économiques locaux agissant dans le domaine du développement durable : les relations fonctionnent dans les deux sens, la MAPD fait connaître aux « porteurs du territoire » et aux citoyens les actions Ville de Paris et fait « remonter » les initiatives se réalisant sur le territoire.

¹⁹ Agence Parisienne du climat.

²⁰ Agence Parisienne du Climat, cf. § 2.1.3.1. Page 54.

²¹ Environ 3300 acteurs en 2011 se sont inscrits volontairement, et 2200 personnes ont cliqué sur sa newsletter.

Sa situation géographique en fait un lieu stratégique particulièrement intéressant.

- Des fréquentations liées pour la plupart des pôles ressources à la saisonnalité

Les publics cible diffèrent selon les pôles d'activité.

Trois des pôles ressources (Maison du jardinage, Maison Paris Nature et Ferme de Paris) sont ouverts au grand public sur une amplitude horaire variable selon les saisons. Ces pôles organisent également des activités ouvertes sur inscriptions aux acteurs de l'agriculture urbaine (particuliers, associations...).

Un pôle qui propose des conférences et des visites aux mairies d'arrondissement.

Les visites et conférences confiées aux conférenciers se composent de visites individuelles programmées dans la limite de 40 personnes maximum. A compter de 2017, elles sont gratuites. Les visites conférences payantes, depuis 2016, s'adressent à tous les groupes sans restriction. De 2010 à 2015 les groupes devaient justifier d'un lien avec l'horticulture ou le développement durable pour y participer.

La DMT concentre les activités de conférences animées par trois conférenciers, une catégorie B (conseiller en environnement) et deux catégories C (jardiniers), pour offrir aux mairies d'arrondissement des expositions et des ballades virtuelles du Paris durable.

En 2016, le nombre de visites de groupes s'élève à 72 par an. Les visites individuelles demeurent stables, 152 par an. L'ouverture sans restriction à tous les groupes explique cette hausse²².

L'effectif est trop important pour ce pôle. Sur les deux agents de catégorie C, l'un a 60 ans.

Recommandation 4 : Redéployer un des postes de conférencier, celui de catégorie B, en interne DEVE.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE considère que plusieurs recommandations du rapport vont amener à faire évoluer les structures de l'AEU, et qu'en conséquence les missions des conférenciers seront réinterrogées en fonction du résultat de ce travail et, ce redéploiement opéré selon des modalités à définir.

²² Cf. 1.2.1.3 pages 29 et 30 du présent rapport.

Tableau 5 : Bilan 2015 des activités grand public des pôles ressources de la DMT

Equipement		Fréquentation grand public	Fréquentation des activités	TOTAL	Nombre d'activités
Maison du Jardinage		11 192	3 891	15 083	272
Maison Paris nature	Jardin des papillons	22 809	1 676	34 183	90
	Bibliothèque nature	9 698			
Ferme de Paris		46 000	1 242	47 242	93
Maison des Acteurs du Paris durable		X	4 600	4 600	128
Visites		X	3 825	3 825	189
TOTAL		89 699	15 234	104 933	772

		Nombre de visites
Visites et conférences	Groupes	39
	Individuelles	150

Source : AEU

Ces chiffres de fréquentation du grand public sont à rapprocher des amplitudes d'ouverture et de leur saisonnalité²³.

La Maison Paris Nature dans le Parc floral, ouvre 86 jours en 2015 jours pour le jardin des papillons et 184 jours pour la bibliothèque, soit des fréquentations quotidiennes moyennes respectives de 265 personnes pour le jardin des papillons et de plus de 50 personnes pour la bibliothèque. Ces chiffres sont à rapporter à la fréquentation du Parc Floral sur la période d'ouverture du pôle ressource qui s'établit à 206 859 visiteurs en 2015. Donc environ 16 % des visiteurs du Parc floral qui fréquentent ce pôle.

La fréquentation de la Maison des Acteurs du Paris Durable est plus importante.

Tableau 6 : Fréquentation des activités organisées par Paris Nature (2015)

Fréquentation bibliothèque Paris Nature	2015		
	nb de pers	nb de jours d'ouverture	Moyenne /j
janvier	229	11	21
février	741	20	37
mars	723	13	56
avril	1986	20	99
mai	992	12	83
juin	431	8	54
juillet	1101	22	50
août	1358	23	59
septembre	556	9	62
octobre	904	19	48
novembre	230	10	23
décembre	447	17	26
total	9698	184	53

Fréquentation Maison des papillons	2015		
	nb de pers.	nb de jours d'ouverture	Moyenne /j
mai	2995	10	300
juin	4643	16	290
juillet	5840	19	307
août	4081	16	255
septembre	3765	17	221
octobre	1485	8	186
total	22809	86	265

Source : AEU - T Données traitées par l'IG

²³ Tableau des ouvertures des centres de ressources de la DMT en annexe 2 - AEU.

Les deux structures de la Maison Paris Nature enregistrent des pics de fréquentation sur les périodes de printemps pour la bibliothèque et de printemps-été pour la maison des papillons. Malgré une localisation excentrée et une activité plus saisonnière de la maison des papillons, ces structures devraient davantage profiter de la fréquentation du parc floral du bois de Vincennes et élargir le champ de leurs activités, notamment dans le domaine de la formation citoyenne dans la perspective d'une mobilisation pour préparer la transition énergétique.

Recommandation 5 : Renforcer les activités de la Maison des Acteurs du Paris durable, du pôle Paris Nature en les recentrant sur des activités de participation citoyenne.

Dans sa réponse au rapport provisoire la DEVE considère que cette recommandation paraît contradictoire avec la recommandation 23 qui envisage un rattachement de la Maison Paris Nature au Service de l'Arbre et des Bois qui n'a pas vocation à gérer des activités de participation citoyenne.

Les rapporteurs soulignent que les deux entités MAPD et le Pôle Paris Nature, l'un situé au cœur de Paris et drainant un public citadin et d'actifs, l'autre au cœur du Bois de Vincennes, un public familial avec des enfants, peuvent mettre en oeuvre des activités complémentaires sur des thèmes de participation citoyenne (végétalisation, gestes de tri, éco-gestes ... ce qui permettrait de donner une activité complémentaire et citoyenne à l'équipe de la Maison Paris Nature pendant la période hivernale (la maison des papillons est fermée de novembre à mai).

Il serait dommageable de se priver des possibilités qu'offre la Maison Paris Nature (bibliothèque, deux salles de réunions, peu fréquentées) afin de toucher un public encore plus large. Enfin, les rapporteurs considèrent que les services opérationnels peuvent également évoluer vers des activités tournées vers le grand public.

- L'ouverture à de nouvelles missions ou expérimentations : les permis de végétaliser, la démarche des « nudges », l'incitation aux éco-gestes.

⇒ Les permis de végétaliser

Les équipes de la Maison du jardinage se sont vues confier l'instruction des permis de végétaliser en 2016. La durée de traitement varie selon la complexité des lieux. L'instruction de demandes relatives aux pieds d'arbres, les plus simples à traiter, représente une journée de travail pour un ETP. Actuellement, quatre agents sont affectés à l'instruction des AOT (Autorisation d'Occupation Temporaire). L'instruction des demandes s'est faite avec des outils existants et la mise en place en 2017 d'un outil automatisé, PVnet, devrait permettre un partage élargi des informations avec les directions et les mairies d'arrondissement. Il est très difficile actuellement de suivre les réalisations sur le terrain. Environ un permis sur trois n'aboutit pas, faute d'informations claires sur les coûts d'aménagement qui restent à la charge du titulaire du PV (permis de végétaliser).

Un premier bilan des permis délivrés sur la période de juillet 2015 à janvier 2017 établit à 1433 le nombre de permis délivrés. Le nombre total de dossiers non aboutis (refus, abandon ou classé sans suite) ne représente que 10 % du total des dossiers transmis.

La mise en place de l'instruction de ces permis a été difficile, mais l'on peut considérer que l'équipe maîtrise désormais le dispositif.

Les demandes formulées sur la plateforme dédiée à cet effet, présentent un caractère saisonnier et enregistrent une baisse sur les périodes d'automne et d'hiver permettant ainsi d'épuiser le stock des AOT.

Les procédures pour l'instruction des demandes et le suivi des flux sont formalisées, et pour éviter toute accumulation de stocks et répondre aux demandes, doivent toujours faire l'objet d'un suivi attentif.

Tableau 7 : Instruction des permis de végétaliser de juillet 2015 à janvier 2017

Permis délivrés	1433
Permis en cours de signature	48
Permis en cours d'instruction	75
Refus après instruction	40
Abandon	86
Classé sans suite	40

Source : AEU

Recommandation 6 : Mettre en place un suivi régulier des demandes de permis de végétaliser.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE considère qu'aujourd'hui le suivi est assuré de manière satisfaisante.

⇒ Les « nudges » : une démarche innovante et participative

Des réflexions et nouvelles pratiques sont en cours d'expérimentation pour la mobilisation du territoire et portées par la DMT au sein de la MAPD. La DEVE engage une démarche « nudge », avec pour objectif de faire connaître ce terme et faire baisser la consommation énergétique. Une table ronde sur les nudges organisée et animée par le responsable de la DMT s'est déroulée dans les locaux de la Maison des acteurs du Paris Durable en octobre 2016.

Le « Nudge » est un terme anglo saxon qui signifie : « pousser gentiment quelqu'un du coude pour attirer son attention » ou « encourager quelqu'un à faire quelque chose ». Il s'agit là d'encourager les individus à adopter des comportements bénéfiques à la collectivité en cherchant à comprendre comment ils prennent une décision. Ainsi, le nudge « devrait permettre d'anticiper les réactions des citoyens et de créer des plans d'action pour les entreprises et les décideurs publics. Sur des sujets comme la santé publique, l'état de la planète ou la sécurité, le nudge peut permettre une véritable avancée dans les comportements pour le bien commun ».

Le projet lancé en septembre 2016 dans deux arrondissements tests (11^{ème} et 20^{ème}) repose sur l'adhésion volontaire des personnels pour participer à cet accompagnement dans les équipements retenus : écoles, crèches et gymnases.

Ils accompagnent la personne et l'aident à passer d'une bonne intention à une bonne action (jeter réellement son papier dans la poubelle par exemple, se faire vacciner...).

Dans le cadre du Contrat de Performance Energétique écoles piloté par la DPA, dans une centaine d'écoles des personnes ont été incitées à changer de comportement et à laisser les portes ouvertes sur la cour pour des raisons de sécurité et pour faire des économies d'énergie.

Modifier le comportement par l'approche par les « nudges » est également expérimenté au sein de la Mission « réduction de la facture énergétique » du SG. Un accompagnement du SGMAP²⁴ à la démarche « nudge » est engagée par la DMT dans le cadre de la mission SG sur la baisse de la facture énergétique de la Ville.

²⁴ Secrétariat général à la modernisation des administrations publiques.

Le SGMAP est aujourd'hui l'administration référente en France sur la question du nudge et apporte régulièrement son expertise et un appui méthodologique à d'autres administrations, y compris des collectivités territoriales (accompagnement en cours de la ville de Villeurbanne).

Recommandation 7 : Développer les activités de la MAPD comme lieu ressource du développement durable.

⇒ Les éco-gestes

Une communication interne et externe à destination des Parisiens est nécessaire pour inciter au changement des comportements. Celle-ci doit être répétée dans le temps, c'est le principe du « nudge ». Recevoir l'information à la fois dans son milieu privé et dans son milieu professionnel permet d'optimiser l'efficacité de la communication et de ses résultats sur les changements de comportement²⁵.

La conférence des citoyens du 8 octobre 2016²⁶ a souligné un manque de visibilité et de connaissance par le grand public de l'action de la Ville et des Parisiens en matière de climat et de changement de comportements. Elle suggère quelques mesures simples à destination des Parisiens pour renforcer l'action de la Ville et améliorer l'information sur les bonnes pratiques. Les bonnes pratiques avaient déjà été largement diffusées lors des Etats Généraux de l'économie circulaire du Grand Paris dans des fiches internes « SG-Flash Infos » du 23 septembre au 26 novembre 2015.

Les mesures suggérées par la conférence des citoyens sont les suivantes :

- un portail unique qui fasse le lien entre toutes les ressources disponibles (alimentation, rénovation énergétique, transports,...), l'information étant indispensable à toute mobilisation citoyenne ; une véritable campagne de communication grand public à grande échelle afin de toucher tous les Parisiens ;
- une charte de bonnes pratiques en matière de lutte contre le dérèglement climatique à afficher dans tous les immeubles parisiens et à intégrer dans le règlement intérieur des écoles et des entreprises ;
- des formations dans les entreprises sur les éco-gestes pour faire infuser les bonnes pratiques par les comités d'entreprises ;
- des réductions d'impôts pour comportement vertueux à privilégier peut-être plutôt que des sanctions pour non-respect de comportement vertueux.

Recommandation 8 : Réorienter les missions de la DMT vers des activités de sensibilisation par les nudges et développer la communication interne et externe sur les éco-gestes²⁷.

Dans sa réponse au rapport provisoire la DEVE préconise la fusion des recommandations 7 et 8, les rapporteurs souscrivent à cette demande.

◆ Une mission support pour la gestion administrative

La cellule de gestion administrative disposait d'une équipe de neuf personnes au 31 décembre 2015, ramenés à sept ETP en 2016.

²⁵ Cf. rapport IG 15-17 Aide à la définition d'une stratégie pour le pilotage de l'économie circulaire à la Ville de Paris, Février 2016, §3.5 La communication, P 76.

²⁶ Conférence de citoyens Paris championne du climat : quelles contributions individuelles et collectives pour changer nos modes de vie ? IFOP, Mairie de Paris.

²⁷ Cf. recommandation 45 du rapport IG 15-17 « Aide à la définition d'une stratégie pour le pilotage de l'économie circulaire à la Ville de Paris », Février 2016.

Le responsable de la cellule est assisté d'un adjoint et encadre :

- deux agents affectés au suivi des RH, au suivi des subventions (1,2 M€) et à la préparation des projets de délibération de l'AEU (65 projets AEU sur les 132 traités par la DEVE),
- deux agents en charge du suivi du budget (2,7 M€ en 2015), des achats (400 bons de commande), et des marchés (en dessous de 25 000 €),
- deux agents qui assurent le secrétariat de l'Agence dont Chronogestor.

Tableau 8 : Mission support de la cellule de gestion administrative

Divisions	Autres missions (soutien aux directions, analyses de projets, outils numériques, animation de réseau....)	Relations avec les autres directions de la Ville et avec les partenaires	Effectifs au 31/12/2015
Cellule de gestion administrative	Délibérations Subventions Budget, RH, logistique	Ville Toutes les Directions Autres partenaires Associations, APC, entreprises, organismes dans lesquels la Ville est adhérente ou membre, fournisseurs, ADEME, région IDF, services de l'Etat	9
Mission support			9

Source : Données AEU - DEVE traitées par l'IG

Cette cellule vient compléter les services support de la DEVE. Cette organisation ne correspond pas aux inflexions données au niveau des services support ces dernières années par la Ville (cf. Communication de la Maire au Conseil de Paris du 16 septembre 2016 «réorganisation des directions, selon deux mots d'ordre : la mobilisation des moyens sur les priorités de la mandature et le regroupement des fonctions transverses »).

Des évolutions sont proposées à ce sujet dans la recommandation n°25 page 67.

1.2. L'AEU dispose de moyens importants pour la réalisation de ses missions.

Les données retenues pour l'analyse de la structure ont été arrêtées au 31 décembre 2015.

Elles ne prennent pas en compte les coûts indirects de la structure, notamment la part des coûts des services supports de la DEVE ni la part des coûts des directions contributrices.

Le Programme d'investissement de la mandature (PIM) intègre des dépenses en lien avec la mise en œuvre des plans environnementaux définis par la municipalité. A titre d'exemple, le programme prévu (2014-2020) sur l'agriculture urbaine s'élève à 7,9 M€, 262 M€ sont affectés à la végétalisation de Paris, près de 10 M€ à l'économie sociale et solidaire et 465 M€ à la rénovation thermique et l'entretien du patrimoine administratif.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE souligne que l'AEU n'est pas porteuse de ces crédits.

Les rapporteurs précisent que les chiffres relatifs au PIM sont mentionnés pour rappel et mettre en perspective le coût global de la mise en œuvre du plan ou des plans établis par l'AEU.

1.2.1. Un coût d'exploitation de l'AEU de près de 9 millions d'€

Les coûts d'exploitation se répartissent à 59 % pour les charges salariales, à 30 % pour le budget de fonctionnement et 10 % pour le coût de fonctionnement dédié à l'entretien des bâtiments administratifs et 1 % pour les dépenses d'investissement.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE souligne que les 9 M€ comprennent également les subventions aux associations, ce qui ne relève pas stricto sensu de la structure.

Les rapporteurs soulignent que c'est pour cette raison que le montant de 9 M€ est détaillé dans les tableaux 10 pour la masse salariale et 11 pour la nature de dépenses de fonctionnement et les subventions.

Tableau 9 : Répartition des coûts en € de l'AEU par typologie de mission au 31 décembre 2015

Missions	Effectifs au 31/12/2015	Masse salariale 2015*	Budget de fonctionnement 2015	Budget de fonctionnement Bâtiment et services aux occupants 2015**	Budget d'investissement 2015	Total
Missions d'expertise stratégique	25	1 348 557,00 €	1 029 041,00 €	324 450,00 €	- €	2 702 048,00 €
Missions d'expertise métier	17	1 107 688,00 €	23 174,00 €	220 626,00 €	- €	1 351 488,00 €
Mission opérationnelle	47	2 038 925,00 €	227 376,00 €	246 582,00 €	122 474,00 €	2 635 357,00 €
Mission support	9	470 925,00 €	1 397 364,00 €	116 802,00 €	- €	1 985 091,00 €
Encadrement	2	298 606,00 €	- €	25 956,00 €	- €	324 562,00 €
Total	100	5 264 701,00 €	2 676 955,00 €	934 416,00 €	122 474,00 €	8 998 546,00 €
		59%	30%	10%	1%	100%

*Hors SCV et Contrats aidés financés par la DRH- Source DRH.

** sur la base d'un coût par poste de travail à 12 978 € et sur la base de 72 postes de travail au 103 au 31/12/2015 (le coût du poste de travail dans les équipements déconcentrés n'est pas connu) - Source DILT.

Source : Données DRH - DEVE/AEU - DILT traitées par l'IG

Les missions d'expertise stratégique représentent 30 % des coûts d'exploitation, la mission opérationnelle (DMT) 29 % et la mission support 22 %.

Si la masse salariale des missions d'expertise stratégique n'est pas la dépense la plus élevée, le budget de fonctionnement qui lui est affecté vient en deuxième position après la mission support qui porte la charge globale des subventions. Le poids du budget de fonctionnement affecté à ces missions d'expertise stratégique provient principalement du recours à des marchés d'études ou des AMO (cf. ci-dessous Tableau 11).

1.2.1.1. Une masse salariale de plus 5,2 millions d'euros en 2015

La masse salariale de l'ensemble des missions d'expertise stratégique et métier (2,4 M€) représente 47 % de la masse salariale.

Il est à noter que la masse salariale de la cellule de gestion administrative pèse 9 % de la masse salariale totale.

Tableau 10 : Masse salariale en € par entités de l'AEU au 31 décembre 2015

AGENCE D'ECOLOGIE URBAINE	Masse salariale annuelle	Répartition en % de la masse salariale
DIVISION MOBILISATION DU TERRITOIRE	2 038 924	39%
DIVISION IMPACTS SANTE - ENVIRONNEMENT	951 458	18%
CELLULE GESTION ADMINISTRATIVE	470 925	9%
DIVISION CLIMAT - ENERGIES	367 127	7%
DIVISION PATRIMOINE NATUREL	352 029	7%
AGENCE D'ECOLOGIE URBAINE (encadrement)	298 606	5%
DIVISION STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DURABLE	256 335	5%
OBSERVATOIRE PARISIEN DE LA BIODIVERSITE	207 655	4%
DIVISION ECO-DEVELOPPEMENT	165 411	3%
MISSION SITES ET PAYSAGES	156 230	3%
	5 264 699	100%

Source : DRH - AEU (DEVE) - Données traitées par l'IG

Avec un effectif de 47 personnes, la division Mobilisation du territoire représente 39 % de la masse salariale globale de l'Agence.

1.2.1.2. Un budget de fonctionnement sur lequel pèsent des subventions et des marchés de prestataires extérieurs

Pour l'exercice 2015, les crédits de fonctionnement affectés à l'AEU s'élèvent à 2,67 M€.

Tableau 11 : Répartition des dépenses de fonctionnement 2015 en €

Nature des dépenses	Montant	%
Etudes / prestations de services et expos	1 134 370 €	42,38%
subventions	1 251 331 €	46,74%
adhésions	143 324 €	5,35%
Fonctionnement de site	61 491 €	2,30%
documentation	14 865 €	0,56%
fournitures et petits matériels	2 709 €	0,10%
Maintenance	6 223 €	0,23%
TAM	62 642 €	2,34%
TOTAL	2 676 955 €	100%

Source : AEU - Données traitées par l'IG

47 % des dépenses sont allouées aux subventions suivies par les marchés d'études, prestations de services et expositions pour plus de 42 %.

Au sein de ce dernier poste de dépenses, les marchés d'études représentent 60 % des crédits dépensés (près de 700 000 €), soit 26% des dépenses de fonctionnement.

Ces marchés d'études sont en lien direct avec l'élaboration des plans, rapports ou carnets. Ils représentent 65 % du poste de dépense dont 45 % pour la division Climat énergies et 16% pour la division éco développement. Les principaux marchés de l'AEU qui sont présentés en annexe ²⁸ sont passés par la division Climat énergies (14 marchés d'études en 2015) et cinq

²⁸ Cf. Tableau des marchés passés en 2015 par l'AEU en annexe 2 - AEU

marchés par la division impact santé environnement. Au total, 29 marchés ont été passés en 2015.

Le recours à des marchés de prestations de conseils pour l'organisation préalable d'ateliers de concertation pour définir les actions à retenir peut s'expliquer. En revanche, on peut cependant s'interroger sur le recours à des marchés de prestations extérieures pour un appui à la rédaction des plans. Au regard du haut niveau d'expertise des agents de l'AEU, il conviendrait de contrôler l'objet de ces marchés et justifier le recours à des contrats.

Recommandation 9 : Formaliser dès 2017 au niveau de la direction un contrôle sur l'opportunité du recours à des marchés d'études et de conseil pour un appui à la rédaction des documents (plans, rapport, bilans, carnets...).

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE souhaite que soit reformulée cette recommandation qui deviendrait : « questionner systématiquement au sein de l'agence le recours à des AMO ».

Les rapporteurs maintiennent leur recommandation qui permettra d'effectuer un contrôle interne au sein de la DEVE et pas seulement de l'AEU, compte tenu du montant en cause (700K€).

1.2.1.3. Des recettes de fonctionnement modestes et une tarification recentrée sur les groupes

Les recettes pour 2015 s'élèvent à 152 612 € et proviennent à 95 % des subventions versées au titre des études réalisées par l'AEU. Les activités organisées dans les équipements de la DMT représentent 5 % des recettes.

Tableau 12 : Montant des recettes de l'AEU en € (2015)

LIBELLE	CA 2015
SUBVENTIONS	
Agence eau Seine Normandie - Etude des milieux naturels de la Seine à Paris (solde)	66 589
Ville de Vienne - Urban Learning (1er acompte - Paris lauréate du programme européen)	77 782
TOTAL SUBVENTIONS	144 371
VISITES GUIDEES	
Groupes	4 425
Individuelles	3 816
TOTAL DES VISITES GUIDEES	8 241
TOTAL DES RECETTES	152 612

Source : DEVE

Les visites guidées et les conférences constituent les recettes de la DMT. La gratuité des visites et conférences destinées aux personnes individuelles est adoptée en 2017 et la tarification des groupes a été revue à la hausse pour s'aligner sur ceux pratiqués par les conférenciers privés. Pour mieux répondre aux attentes, un tarif réduit est consenti aux associations œuvrant dans le domaine de l'horticulture, du jardinage et du paysage, ainsi qu'aux groupes de lycéens et étudiants et la gratuité est accordée aux organismes travaillant dans le champ de l'économie sociale et solidaire. En 2016, les visites de groupes ont presque doublé (72 visites) portant les recettes annuelles à plus de 8 000 €.

Tableau 13 : Tarifications des visites guidées et des conférences

	2016		2017	
	plein tarif	demi tarif	plein tarif	tarif réduit
Visites guidées et conférences Individuels	8,00 €	4,00 €		
Visites guidées et conférences Cartes d'abonnement	40,00 €	20,00 €		
Visites guidées (30 personnes maxi)		104,00 €	180,00 €	120,00 €
Conférences		156,00 €		200,00 €
Supplément (langues étrangères, dimanches, jours fériés)				30,00 €

Source : AEU - Données traitées par l'IG

A ce jour, les équipements de la DMT et leurs activités thématiques sont ouverts au public en libre d'accès (gratuité).

Une réflexion devrait être menée pour appliquer un droit d'entrée raisonnable dans les équipements installés dans le bois de Vincennes (Jardin des Papillons et Ferme de Paris). Dans un premier temps et pour ne pas générer de dépenses liées à la mise en place d'une nouvelle sous-régie, la vente d'un billet jumelé avec l'entrée du Parc floral pourrait être envisagée. Avec un droit d'entrée fixé à 2 €, montant accessible pour les familles, les recettes, évaluées sur la base de la fréquentation 2015 de la maison Paris Nature, pourraient atteindre plus de 45 600 € qui s'ajouteraient aux recettes existantes. Cela n'exclut pas d'étudier la faisabilité d'un droit d'entrée à l'accès des activités de la Ferme dans un deuxième temps.

Recommandation 10 : Etudier rapidement la faisabilité d'un billet jumelé avec l'entrée du Parc floral pour l'accès à la Maison Paris Nature.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE « ne partage pas cette recommandation pour deux raisons. D'une part, la MPN comme instrument de sensibilisation à la biodiversité du grand public, doit demeurer gratuite. D'autre part, une tarification du Parc Floral vient de changer et il ne semble pas souhaitable de la modifier à nouveau, d'autant que cette nouvelle tarification qui se justifie par le renouveau du Jardin Botanique de Paris (dont le Parc Floral est l'un des 4 sites) pourrait aussi se justifier par le développement de certaines activités de la MPN, quel qu'en soit le gestionnaire, et qui contribuerait à l'attractivité du JBP. »

Recommandation 11 : Appliquer un droit d'entrée pour accéder aux activités de la Ferme de Paris.

Les rapporteurs maintiennent cette recommandation liée à l'évolution du mode de gestion de la Ferme de Paris en rappelant que la Ferme accueille près de 40 000 visiteurs.

1.2.1.4. Un budget d'investissement consacré aux seules activités de la Division Mobilisation du Territoire

Le budget d'investissement ne représente pas un poids important dans les coûts d'exploitation de l'Agence (1%).

Il relève entièrement de l'élue en charge des espaces verts.

Tableau 14 : Dépenses d'investissement 2015

DEPENSES D'INVESTISSEMENT AEU 2015			
DIVISION	domaine / sites	Nature de la Dépense	Montant TTC
DMT	Ferme de Paris	matériels / animaux	4 663 €
DMT	Maison Paris Nature	papillons insectes	17 512 €
DMT	Maison du Jardinage	aménagements de jardins partagés	100 299 €
TOTAL DMT :			122 474 €

Source : AEU

Les dépenses d'investissement portent sur deux activités : l'aménagement des jardins partagés et l'acquisition de papillons pour le jardin des papillons.

1.2.1.5. Un coût de gestion des bâtiments de près d'un million d'euros

Les services centraux de l'AEU sont installés dans un immeuble, propriété de la Ville, situé sur le quartier Rive Gauche, au 103 avenue de France, dans le 13^{ème} arrondissement.

La DILT qui gère le bâtiment et assure les services aux occupants dispose de coûts établis soit au mètre carré soit au poste de travail. Au titre de l'année 2015, le coût global de gestion s'établit à plus de 934 000 € sur la base d'une occupation de près de 1 300 m².

Tableau 15 : Coût de gestion des services centraux de l'AEU (2015)

Budget	Rubrique de coûts	Direction gestionnaire	Coût de l'agence de l'Ecologie Urbaine	2015	
				Occupation AEU	
				1 296 m ²	72
				Coût/m ²	Coût/PDT
Fonctionnement	A-Coût d'occupation de l'immeuble	DILT	842 400 €	650 €	11 700 €
	Total A-Coût d'occupation de l'immeuble		842 400 €	650 €	11 700 €
	B-Coûts des services au bâtiment	DILT	- €	- €	- €
			2 592 €	2 €	36 €
			2 592 €	2 €	36 €
			64 800 €	50 €	900 €
		DPA	22 032 €	17 €	306 €
	Total B-Coûts des services au bâtiment		92 016 €	71 €	1 278 €
	D-Autres coûts	DILT	6 480 €	5 €	90 €
	Total D-Autres coûts		6 480 €	5 €	90 €
Total Budget Fonctionnement Ville			934 416 €	721 €	12 978 €

Source : DILT

Les autres bâtiments dont dispose l'AEU ne relèvent pas de la compétence de la DILT et sont gérés directement par les services de la DEVE.

Tableau 16 : Coût de fonctionnement des sites en €

Sites	CA 2015	Ratio
Ferme de Paris	29 395 €	39%
Maison Paris Nature	19 827 €	27%
Maison du Jardinage	12 247 €	16%
Maison des Acteurs du Paris Durable	13 132 €	18%
TOTAL	74 601 €	100%

Source : AEU - Données traitées par l'IG

Les éléments de dépenses de fonctionnement pour les équipements de la DMT s'élèvent à 74 601 € en 2015. Ces montants n'intègrent pas le coût locatif des bâtiments occupés. Les dépenses de fonctionnement affectées à la Ferme de Paris et à la Maison Paris Nature représentent les deux tiers des dépenses de l'ensemble des équipements et couvrent principalement les dépenses de fluides, maintenance et nettoyage des locaux.

La Division de la Mobilisation du territoire a la responsabilité de ces bâtiments qui représentent une surface totale de près de 3 300 m². Les locaux et bureaux réservés aux personnels représentent 35 % des surfaces de l'ensemble des sites.

Avec ses bâtiments d'exploitation et sa bergerie, la Ferme de Paris occupe 37 % des surfaces de l'ensemble des sites.

Tableau 17 : Répartition des surfaces des équipements gérés par l'AEU

Équipement	Surface totale des Bâtiments en m2	Surface réservées au personnel (bureaux, réserves, locaux sociaux, locaux techniques)	Surface accessible aux publics (en libre ou en activités encadrées)
Maison des acteurs du Paris durable (clos des blancs manteaux 75003)	780	260	520
Maison Paris-Nature (Bois de Vincennes)	925	170	755
dont Pavillon 1	400	130	270
dont Pavillon 2	400	20	380
dont Pavillon 6	125	20	105
Ferme de Paris (bois de Vincennes)	1 230	550	680
dont Bureaux, locaux sociaux, logement de fonction		180	
dont Bâtiments d'exploitation		370	
dont Salle rose			65
dont Salle d'activités			55
Chèvrerie et Bergerie			560
Maison du Jardinage (Parc de Bercy) (hors espaces extérieurs)	351	158	193
Total	3 286	1 138	2 148
		35%	65%

Source : AEU - Données traitées par l'IG

1.2.2. Des personnels qualifiés avec une spécialisation marquée.

Forte de près d'une centaine d'agents, l'AEU représente 2,7 % des effectifs de la DEVE.

Les effectifs de l'AEU malgré quelques variations depuis ces dix dernières années²⁹ demeurent stables et s'élèvent en moyenne à une centaine d'agents.

En juillet 2016, les effectifs réels s'établissent à 98 agents.

L'AEU accueille régulièrement une vingtaine de jeunes par an, apprentis, stagiaires ou services civiques. En 2016, 22 jeunes dont 4 apprentis, 11 stagiaires (courte durée, 2 mois ou plus) et 7 services civiques et en 2015, 21 jeunes dont 5 apprentis, 11 stagiaires, 1 thésard et 5 services civiques.

²⁹ Cf. tableau des effectifs de 2004 à 2015 annexe 2 - AEU.

◆ Une forte représentation de personnel qualifié et spécialisé

L'AEU est composée à plus de 80 % de personnels de catégorie A et B.

Si les personnels de catégorie A représentent près de 33 % des agents, avec 50 % de personnels de catégorie B, l'AEU dispose d'un vivier de cadres B très au-delà des moyennes observées dans l'ensemble des directions de la Ville.

Les effectifs sont majoritairement titulaires, les contractuels représentent 13 % des effectifs et se répartissent à 58 % sur des postes de catégorie B.

Tableau 18 : Répartition des effectifs par catégorie à l'AEU et à la DEVE

	AEU	DEVE
Catégorie A	32,65%	6,44%
Catégorie B	50,00%	12,31%
Catégorie C	17,35%	81,26%

Source : DEVE / AEU - Données traitées par l'IG

En juillet 2016, les effectifs réels s'établissent à 98 agents et 95,4 ETP soit une baisse d'environ 2 % par rapport à 2015.

Parmi les 51 agents qui appartiennent à un corps ayant une spécialisation, 28 ont une spécialité « environnement », spécialité rattachée au corps des techniciens supérieurs et créée pour permettre l'intégration des éco éducateurs affectés à la DMT.

Tableau 19 : Répartition des spécialités par corps

	Administration générale	Aménagement paysager	Bibliothèques	Constructions et bâtiment	Environnement	Génie urbain	Hydrologue	Informatique	Jardinier	Total général	Répartition par corps
ADJOINT TECHNIQUE DE 1ERE CLASSE									1	1	6
ADJOINT TECHNIQUE PRINCIPAL DE 1ERE CLASSE									4	4	
ADJOINT TECHNIQUE PRINCIPAL DE 2EME CLASSE									1	1	
AGENT DE MAITRISE		1								1	1
ASSISTANT SP BIBLIO ET MUSEES CL E ADM PARIS			1							1	1
INGENIEUR HYD.HYG. DIV. CL.EXC.							1			1	3
INGENIEUR HYDRO. HYGIEN.							1			1	
INGENIEUR HYDRO.HYGIEN.DIV.							1			1	
SECRETAIRE ADM CL NORMALE ADM PARIS	2									2	4
SECRETAIRE ADM CL SUP ADM PARIS	2									2	
TECHNICIEN SUPERIEUR					6	1				7	36
TECHNICIEN SUPERIEUR EN CHEF					2	3		1		6	
TECHNICIEN SUPERIEUR PRINCIPAL				2	20	1				23	
Total général	4	1	1	2	28	5	3	1	6	51	51

Source : DEVE - Données traitées par l'IG

La répartition par corps et par grade³⁰ révèle le poids et la forte représentativité des corps d'appartenance technique, poids à mettre en relation avec les missions d'expertise confiées à l'agence.

Cela étant, il faut souligner la forte représentation de cadres A administratifs : sur 32 cadres, 9 attachés d'administration (dont 2 principaux) sont présents, soit 28 % des cadres A.

Cette sur-représentation du corps est notable à la DMT. Chaque service déconcentré, a, à sa tête un attaché, même si celui-ci n'est pas installé physiquement sur le site, mais dans les services centraux (ex : la Ferme de Paris, Jardinage urbain, Paris Nature...). Les attachés se rendent bien sur les sites, mais n'y travaillent pas en permanence. Ainsi la

³⁰ Tableau en annexe 2 - AEU.

DMT, outre son responsable, comprend 3 autres attachés et 2 chargés de mission cadre supérieur, soit 6 cadres A pour 49 agents.

Cette forte représentation du corps s'explique par le fait que quatre d'entre eux, contractuels, de formation scientifique, ont opté lors de leur dé-précarisation pour le corps des attachés et non celui des ingénieurs.

Un attaché principal encadre la cellule de gestion administrative (6 agents), les trois autres assurent des missions d'expertise (économie circulaire, biodiversité, ou mission auprès de l'architecte chargée des permis de construire).

Les 15 ingénieurs dont 4 ingénieurs des services techniques (dont 2 en chef), 2 ingénieurs divisionnaires, 5 ingénieurs des travaux et 4 ingénieurs hydro-hygiénistes) effectuent tous des missions d'expertise.

◆ La forte représentation des catégories B et B+ à l'AEU

Cette situation atypique est une conséquence de l'histoire de l'AEU. Lors du rattachement des services « Paris-Nature », « Paris jardins » et la Mission Développement durable, les personnels de ces services étaient dans leur très grande majorité des personnels contractuels recrutés en qualité d'éco-éducateurs. En effet, l'AEU avait alors une mission d'éducation à l'écologie auprès des scolaires, qu'elle a progressivement perdue en 2010 et 2011 au profit de la DASC0, cf. § 2.1.2.3. page 45.

◆ Une vague importante de dé-précarisation des éco éducateurs

Un plan dé-précarisation de ces personnels contractuels dans le cadre du dispositif Sauvadet, ayant une spécialité environnement, recrutés sur des contrats (ATCIV B et ATCIV C) a été réalisé dans le corps des Techniciens Supérieurs sur 2 grades : les techniciens supérieurs et les techniciens supérieurs principaux.

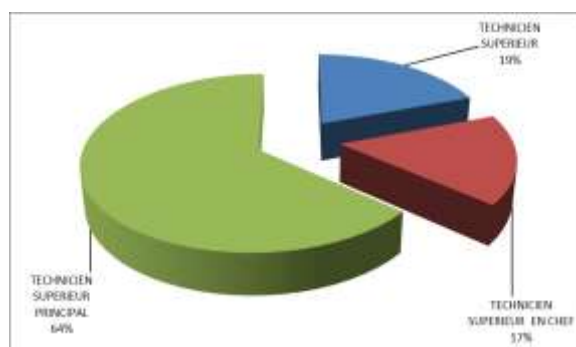
Les techniciens supérieurs (TS) correspondent aux fonctions de base d'un éco éducateur.

Les techniciens supérieurs principaux (TSP) correspondent à des fonctions de coordination.

Sur 42 ex éco-éducateurs, 36 ont été dé-précarisés.

36 techniciens supérieurs des administrations parisiennes, répartis en 7 techniciens supérieurs, 6 techniciens supérieurs en chef, et 23 techniciens supérieurs principaux.

Graphique 2 : Répartition du corps des techniciens supérieurs



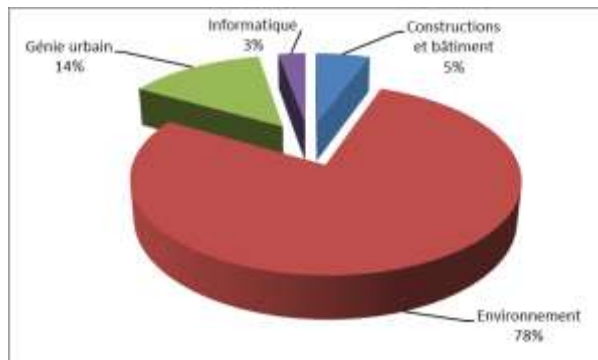
Source : DEVE (AEU) - Données traitées par l'IG

Le statut qui les régit (délibération DRH-14 des 19 et 20 mars 2012) dispose que les Techniciens Supérieurs peuvent se voir confier des tâches relatives à la perception, au contrôle ou à la direction d'opérations techniques, ainsi que d'expérimentations à caractère technique, scientifique ou de recherche.

Outre les fonctions de conseil, d'assistance, ils peuvent également exercer des fonctions d'organisation du travail et d'encadrement des équipes dont ils ont la charge.

L'environnement est une des huit spécialités du corps. Les autres spécialités sont : génie urbain, constructions et bâtiments, laboratoire, prévention des risques professionnels, études paysagères, informatique et multimédia.

Graphique 3 : Répartition des TS et TSP de l'AEU par spécialité



Source : DEVE (AEU) - Données traitées par l'IG

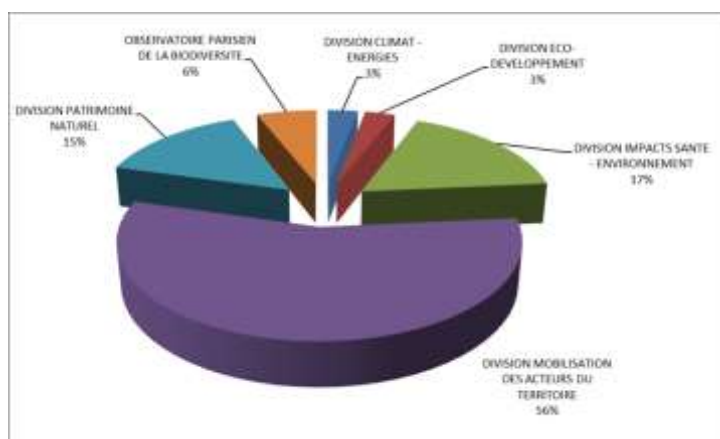
Leur statut dispose également que les TS peuvent changer de spécialité à leur demande, la formation nécessaire à ce changement devant alors être mise en œuvre.

Il s'agit là d'un point important puisqu'il permet de ne pas « figer » dans le même type de poste, des cadres B et B+ qui souhaiteraient s'investir dans d'autres spécialités que celle dans laquelle ils ont été titularisés et proches de la leur : Etudes Paysages, Multimédia

Pour la DEVE, il s'agit d'éléments ayant des potentiels susceptibles d'être employés dans d'autres services que l'AEU, au sein de la même cause : l'environnement.

Compte tenu de la jeunesse du corps (et donc de la durée de la carrière à développer, y compris en intégrant la catégorie A) cet aspect du personnel de l'AEU est à souligner.

Graphique 4 : Répartition des TS, TSP et TS en chef dans les divisions de l'AEU (juillet 2016)



Source : DEVE- AEU - Données traitées par l'IG

◆ Une forte concentration à la DMT, de TS, TSP ayant une spécialité environnement.

Au sein de la DMT, les TS spécialité environnement, occupent des postes de conseillers en environnement et n'encadrent pas. Les TSP de la même spécialité occupent des postes d'expert en mobilisation et animation de réseaux, chargés de projets. Leurs activités sont pour l'essentiel identiques et différent sur leur rôle de conseil et d'assistance sur les projets du territoire nécessitant un accompagnement. Pour les TS, ce rôle s'applique du diagnostic à la mise en œuvre et pour les TSP de l'expertise à la mise en œuvre technique

et administrative. Ces profils sont donc très proches et ne permettent pas d'établir une réelle distinction des compétences requises.

Sur 7 TS, 6 sont affectés à la DMT, et sur 23 TSP, 15 sont affectés à cette division. Au regard de la forte proportion des TS et TSP affectés à la DMT, les activités et missions de ces agents mériteraient d'être revues dans la perspective des nouvelles actions de mobilisation du territoire qui se développent actuellement.

56 % des TS et TSP sont affectés à la DMT, suivi par la DISE (17%) et la DPN (15%).

Actuellement, les conseillers en environnement affectés dans les sites gérés par la DMT sont au nombre de 17 ; ils sont composés à 53 % de TS et TSP et pour 47% d'ATC 4B, d'ATC 4C, de chargé de mission cadre moyen et d'adjoints techniques.

Ils sont tous titulaires d'un diplôme d'enseignement supérieur : BTS, Licence, Maîtrise ou DEA avec une spécialité en lien avec l'environnement.

Les autres TS en chef sont affectés dans les autres divisions d'expertise de l'AEU.

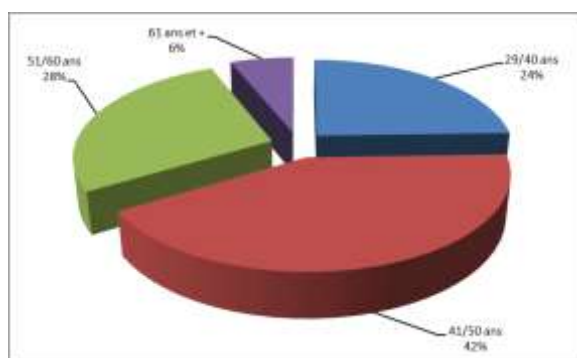
Recommandation 12 : Définir plus clairement les profils de postes relevant du corps des techniciens supérieurs, des techniciens supérieurs principaux et des techniciens en chef.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE précise que « *les deux profils sont clairement définis : les TS sont des conseillers d'environnement, les TSP sont des conseillers d'environnement ayant des missions de management et ou d'expertise, et dont les fiches de postes ont été écrites en ce sens. Les réorganisations à venir seront l'occasion de bien réaffirmer ces principes et de les préciser s'ils n'apparaissent pas suffisamment clairement* ».

◆ Des effectifs jeunes

Les équipes sont jeunes, 66 % des effectifs ont moins de 50 ans. La parité est respectée avec 52 % de femmes et 48 % d'hommes.

Graphique 5 : Répartition par tranche d'âge des effectifs de l'AEU



Source : DEVE(AEU) Données traitées par l'IG -

◆ Le temps de travail

⇒ Temps partiel

En 2015, 14 % des agents de l'AEU, bénéficient d'un temps partiel pour une moyenne d'agents à temps partiel au sein de la Ville de Paris de 6,32 %³¹. Sur l'ensemble des

³¹ Bilan social 2015.

bénéficiaires, 57 % sont affectés à la division mobilisation du territoire. Près de 72 % des agents ont choisi un temps partiel à 80%.

Tableau 20 : Temps partiel par division (2015)

	70%	80%	90%
AGENCE D'ECOLOGIE URBAINE			
CELLULE GESTION ADMINISTRATIVE		1	
DIVISION CLIMAT - ENERGIES		1	
DIVISION ECO-DEVELOPPEMENT			1
DIVISION IMPACTS SANTE - ENVIRONNEMENT		3	
DIVISION MOBILISATION DU TERRITOIRE	1	5	2
DIVISION PATRIMOINE NATUREL			
DIVISION STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DURABLE			
MISSION SITES ET PAYSAGES			
OBSERVATOIRE PARISIEN DE LA BIODIVERSITE			
Total général	1	10	3
		14	

Source : DEVE - Données traitées par l'IG

⇒ Temps de travail des conseillers en environnement

Les auditeurs ont demandé à la DMT de l'AEU d'établir une évaluation du temps de travail des personnels affectés dans les équipements déconcentrés pour chacun des sites et par tâche. L'AEU a établi une répartition du temps de travail sur la journée entre les tâches d'accueil et les tâches techniques en fonction d'un prorata (essentiellement 70/30).

Le tableau présenté en Annexe 2 présente une concordance horaire par semaine et par jour de cette répartition. Il a été difficile pour les auditeurs de mesurer avec cette répartition l'efficacité des équipes, et ce d'autant plus que pour plusieurs sites, les activités sont saisonnières et les heures d'ouvertures variables également selon les saisons.

◆ Des départs à la retraite en 2019

Les départs à la retraite seront peu nombreux sur les deux prochaines années, c'est en 2019 que l'AEU envisage quelques départs.

En 2019, [...] de la Ferme de Paris pourraient faire valoir leurs droits à la retraite. A l'occasion de ces départs, la DEVE pourrait repenser la gestion de cet équipement qui mobilise la présence sur place d'agents pour la surveillance des animaux.

Tableau 21 : Perspectives des départs à la retraite des personnels de l'AEU à l'horizon 2020

Age	Catégorie	Grade	Division	Fonctions	perspectives départs en 2017	perspectives départs en 2018	perspectives départs en 2019	perspectives départs au-delà de 2020
	A		CGA DMT		1			
	B		DMT MPA			1		
	A		DMT Ferme				1	
	B		DMT Ferme				1	
	A		Sites et Paysage				1	
	C		CGA				1	
	B		DMT MPA				1	
	C		DMT Ferme				1	
	C		DMT					1
Total					1	1	6	1
					9			

Source : AEU - Données traitées par l'IG

Le développement qui précède et le tableau ont été partiellement occultés conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

2. LES RELATIONS DE L'AEU AVEC LES AUTRES ACTEURS DE LA VILLE

L'ensemble des directions de la Ville participent à l'élaboration des différents plans. Certaines directions, compte tenu de leur rôle et de leurs missions sont plus impliquées, et entretiennent des relations plus suivies avec l'AEU (cf. figures 1 et 2 pages suivantes).

2.1. le réseau dense et complexe dans lequel s'inscrit l'AEU

2.1.1. L'organisation actuelle au Secrétariat Général

Plusieurs missions au Secrétariat Général sont identifiées pour leurs contributions aux problématiques environnementales et, à ce titre, sont des interlocutrices de l'AEU : la mission Energie Climat, la Mission réduction de la facture énergétique, la mission Ville Intelligente et durable, la Mission du Grand Paris Métropole, la Mission ville intelligente et Durable, la Mission Résilience, et également les responsables de la Voirie et Déplacement Sécurité et Prévention et celui du GPRU Espaces verts Propreté et eau, ainsi que le responsable du projet Petite ceinture. Un focus a été réalisé par les rapporteurs sur les principales Missions.

2.1.1.1. La Mission Energie-Climat

Placée directement sous la responsabilité de la Secrétaire Générale Adjointe, elle est composée de trois cadres (un CSA, un IST et un ingénieur).

La mission est chargée de la mise en œuvre de la stratégie énergétique de la municipalité fondée sur la transition énergétique. Elle coordonne les acteurs internes (DVD, AEU, DPA et DILT) et externes. Elle est plus particulièrement chargée du suivi régulier des relations de la Ville avec les principaux énergéticiens et opérateurs publics (dont la CPCU, Climespace, ERDF).

Elle suit le pilotage et la mise en œuvre des carnets de l'Administration, du Plan de Déplacement de l'Administration Parisienne (PDAP) et de la sortie progressive et concertée du diesel. Elle suit le Plan climat avec l'ensemble des directions, mais ne dispose pas de toutes les données énergétiques.

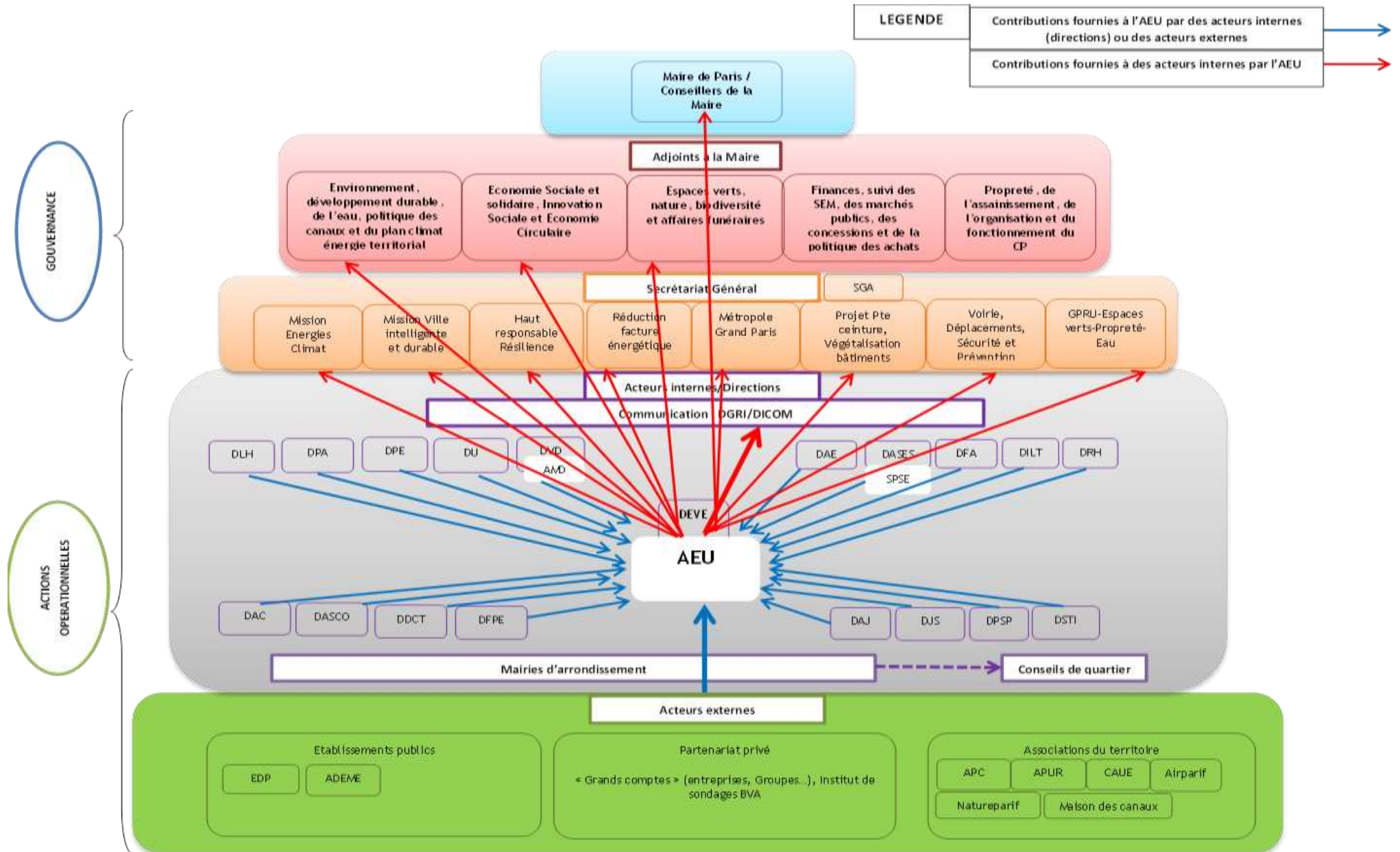
En plus de ses missions stratégiques (gouvernance métropolitaine de l'énergie, gouvernance métropolitaine de l'eau, schéma directeur de la chaleur et du froid...), elle assure également un travail opérationnel grâce à l'arrivée d'un IST en sureffectif -qui suit le renouvellement des concessions d'énergie et leurs avenants.

La montée en charge de la Mission en 2017 (nouveau Plan Climat à horizon 2030 et 2050, nouveau Plan de déplacement au printemps, nouveau contrat de concession de distribution de gaz, nouveau contrat de délégation de production et de distribution de froid, plan quadriennal d'investissement de la concession Enedis, création d'une commission de contrôle de la chaleur urbaine en février 2017 pour travailler sur les tarifs CPCU, création de comités de pilotage alimentation électrique), la liste n'est pas exhaustive, mais démontre que cette Mission de trois cadres n'est pas calibrée pour assurer, en plus, la coordination du Plan climat, pour lequel il manque un pilote exclusivement dédié à cette mission au SG (voir infra).

Pour ce qui concerne ses relations avec l'AEU, elle a entamé un travail de coordination plus régulier et plus étroit que par un passé récent, avec l'AEU et la DPA.

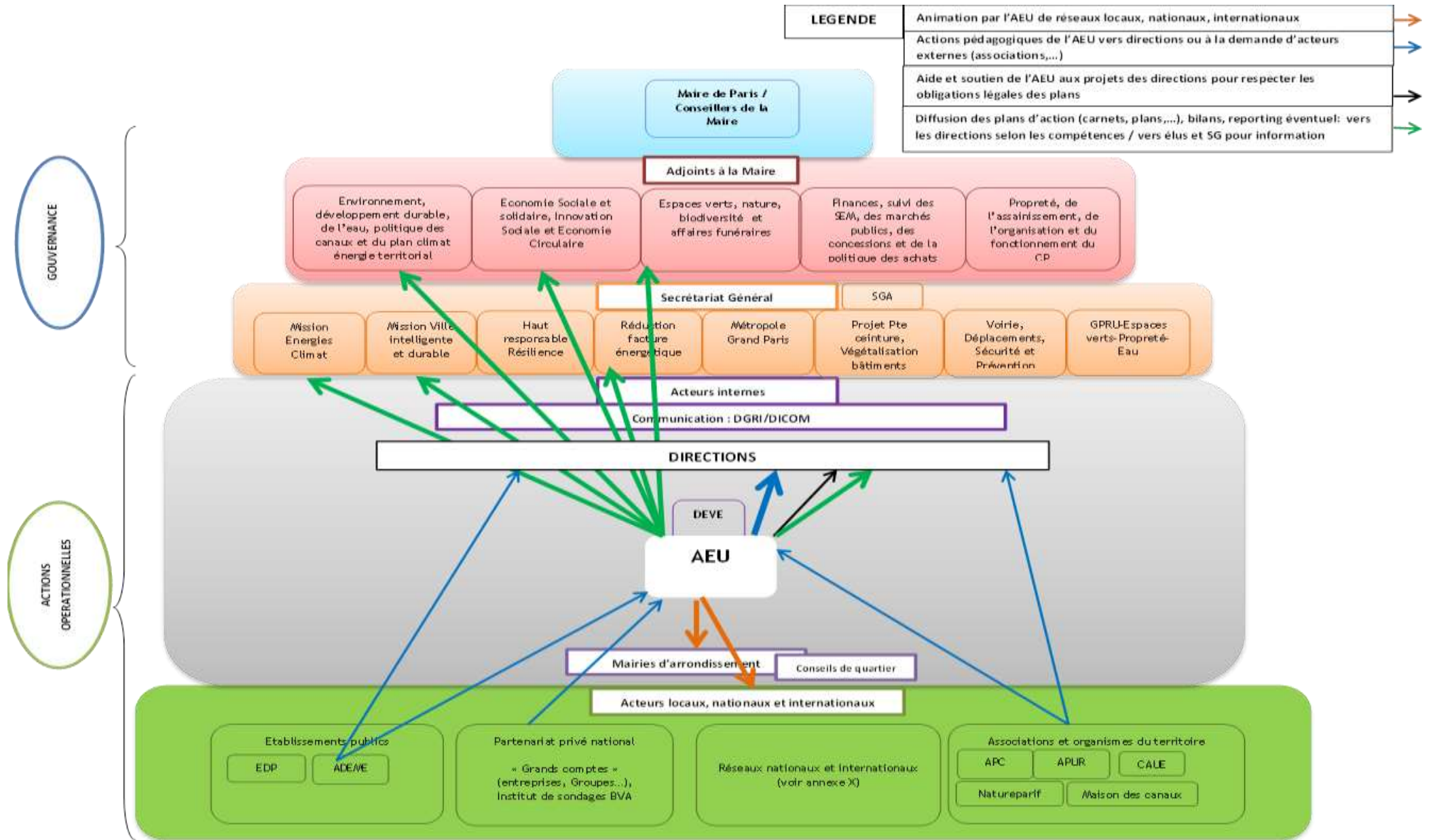
En juin 2015, une nouvelle cellule a été mise en place auprès du Secrétaire Général, pour suivre plus particulièrement la « facture énergétique ».

Figure 1 : Représentation des échanges entre les directions et l'AEU



Source : Ensemble des actions de l'AEU vers ses partenaires

Figure 2 : Ensemble des actions de l'AEU vers ses partenaires



Source : Traitement IGVP à partir des entretiens

2.1.1.2. La mission réduction de la facture énergétique

Dans le cadre d'une mission séparée, un ingénieur général a pour rôle de mobiliser les directions, pour réduire la facture énergétique de la Ville et atteindre les objectifs fixés pour 2020, puis 2050.

L'entreprise est complexe, et nécessitera des changements radicaux de comportements de la part de l'ensemble des acteurs de la Ville mais la maîtrise de l'énergie est un des éléments clefs de la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre.

La réduction de la facture énergétique de la Ville, et donc de la consommation, passe par des améliorations sur le bâti des équipements (écoles, piscines, bâtiments administratifs). La mobilisation de l'ensemble des acteurs (agents de la Ville, usagers mobilisés par le biais des mairies d'arrondissements) s'avère nécessaire. Dans cette perspective, une réunion de mobilisation des mairies d'arrondissement sur les économies d'énergie sous l'égide de l'adjointe chargée du plan climat territorial, de l'adjoint à la Maire de Paris en charge de l'urbanisme, de l'architecture, des projets du grand Paris, du développement économique et de l'attractivité, ainsi que du Conseiller de Paris, délégué à l'architecture et aux grands projets de renouvellement urbain, s'est tenue le 16 décembre 2016.

La mise en œuvre de ces objectifs se heurte à la taille de la collectivité parisienne. Ce qui se conçoit plus aisément dans une ville moyenne est plus difficile à réaliser à l'échelle de Paris. C'est la raison pour laquelle, l'ensemble des directions doivent également être impliquées, et la DPA qui joue un rôle essentiel compte tenu de ses missions. La DPA avec les contrats de performance énergétique (CPE) pour les écoles, piscines, et avec son plan de modernisation des chaufferies, a engagé ces dernières années un effort technique important. Le responsable au SG de la réduction de la facture énergétique s'appuie fortement sur cette direction (cf. DPA 2.1.2.2. page 44).

Recommandation 13 : Pérenniser la fonction de « réduction de la facture énergétique » au-delà du départ du titulaire.

Recommandation 14 : Déterminer une stratégie en matière de réduction de la facture énergétique et construire un schéma directeur décliné pour chaque direction en le faisant piloter par un référent/expert au secrétariat général ayant la capacité de définir cette trajectoire en amont, de la faire appliquer et de la contrôler.

Le rôle stratégique de ces deux missions est déterminant pour la réalisation d'objectifs de la mandature dans ce domaine, et l'appui de l'AEU est nécessaire pour aider à la mobilisation du territoire parisien avec la Maison des acteurs du Paris durable³².

2.1.1.3. La Ville intelligente et Durable

La mission Ville intelligente et durable a été créée en juin 2014 pour relever les nouveaux défis environnementaux et pour mobiliser son intelligence collective au travers des nouvelles technologies. La plupart des projets en lien avec ces missions sont placés sous la tutelle de l'Adjointe à la Maire en charge de l'environnement, du développement durable, de l'eau et du plan climat. La Mission relève de l'autorité administrative de la Directrice des projets de réforme et de modernisation de l'administration.

L'équipe experte de la Mission demeure restreinte, composée d'une responsable et de six chargés de missions dont un à temps partiel et une doctorante CIFRE.

³² Cf. page 21.

La mission vient en soutien aux directions pour assurer des cofinancements et dispose d'un budget d'investissement porté par l'Adjoint à la Maire de Paris chargé de l'urbanisme, de l'architecture, des projets du Grand Paris, du développement économique et de l'attractivité (cofinancement de la partie numérique dans l'action de rénovation des centres thermiques menée par la DPA (Direction du patrimoine et de l'architecture), solutions innovantes et numériques dans le cadre du CPE (Contrat de performance énergétique des piscines).

La mission veut doter les grands projets d'éco quartier d'une gouvernance énergétique pour l'instrumentation des équipements, récupérer des données ou solliciter les habitants grâce à des plateformes numériques, afin de mieux mesurer l'impact des réalisations des aménageurs.

La Mission entretient avec l'AEU des liens d'expertise métier et plus particulièrement avec la division Climat énergie et la division Impacts Santé Environnement (Qualité de l'air). Dans le cadre du pilotage de ses projets, la Mission invite les experts de l'AEU concernés au sein des réunions qu'elle organise : réunions de retours d'expérience sur les projets et les expérimentations, comités techniques à la demande du SG ou des Cabinets d'élus sur des sujets transversaux et techniques et des comités de pilotage à la demande du SG pour fixer les priorités.

2.1.1.4. La mission du Grand Paris Métropole

La Métropole du Grand Paris (MGP) a vu le jour le 1er janvier 2016 avec la mise en place d'un double niveau d'intercommunalité : Métropole sous forme d'un établissement public (EPCI) à fiscalité propre et des territoires, Etablissements publics territoriaux (EPT). La MGP est composée de Paris et de 11 territoires. Elle concerne plus de 7 millions de métropolitains. Chaque niveau est doté de compétences :

- 4 compétences obligatoires pour la MGP (Politique Locale de l'Habitat, Aménagement de l'espace métropolitain, développement et aménagement économique social et culturel, Protection et mise en valeur de l'environnement et politique du cadre de vie).
- 10 compétences pour les Territoires (urbanisme, environnement, aménagement, économie, logement, culture et sport, social...).

La MGP doit élaborer le plan climat-air-énergie métropolitain, le schéma directeur des réseaux de distribution d'énergie métropolitains, le schéma de cohérence territoriale (SCOT) métropolitain et le plan métropolitain de l'habitat et de l'hébergement (PMHH).

Le plan climat métropolitain intègre une partie sur l'air car la pollution de l'air, les nuisances sonores et leur maîtrise ainsi que les GEMAPI (Gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations) entrent dans les compétences environnementales de la métropole.

Sur le bloc environnemental, les experts demeureraient au niveau des territoires, ainsi que les missions pollutions de l'air et nuisances sonores qui relèvent du pouvoir de police des Maires.

La mission Grand Paris Métropole poursuit une double tâche : coopération et métropolitaine pour la partie environnementale.

Sur l'équipe de la mission métropole de 13 agents, un ingénieur ST et deux chargés de mission cadres supérieurs, sont plus particulièrement dédiés à toutes les problématiques de développement durable.

Si le recours à des AMO (assistance à maîtrise d'ouvrage) est envisagé pour la rédaction du plan climat métropolitain, l'expertise interne de la municipalité parisienne n'est pas

remise en cause et l'expérience reconnue des équipes dans ce domaine constitue un véritable atout.

Le plan Climat de Paris définitif devra préalablement être adopté au Conseil de Paris avant d'être soumis à l'avis de l'assemblée métropolitaine³³ à l'horizon juillet 2017 et devra être compatible avec le plan métropolitain.

Actuellement un groupe de travail réunissant les responsables de l'AEU, de la DEVE et de la DVD étudie les mécanismes de saisine à adopter. Des échanges nombreux entre les différentes entités visent à définir des modalités communes de travail et fixer une méthodologie collaborative.

2.1.1.5. La mission Résilience

Le haut responsable de la Mission Résilience, poste unique en France, financé par la Fondation Rockefeller, est aidé de deux collaborateurs. Il a été nommé en novembre 2015, pour une durée de deux ans, à la suite d'une convention avec la Fondation Rockefeller qui prend en charge son salaire et celui d'un de ses collaborateurs.

La Fondation finance 100 postes comme le sien, dans les 100 villes qui appartiennent aux « hundred résilient cities » dont elle est à l'origine de la création. En effet, pour la Fondation, l'avenir repose sur les métropoles, plus que les Etats. Il faut donc adopter une stratégie de résilience pour faire face aux défis du XXI^{ème} siècle: environnementaux, sociaux et économiques.

Basé au secrétariat général, ce haut responsable, a pour mission de faire un diagnostic, puis d'élaborer une stratégie de résilience³⁴ et sa phase de mise en œuvre.

Si la résilience urbaine est le plus souvent abordée sous l'angle de la résilience des infrastructures, des systèmes et des organisations, à Paris, selon la volonté de l'exécutif, la résilience est abordée avec une logique de Ville « inclusive ». « Plus la Ville est solidaire, soudée, mieux elle pourra faire face à n'importe quel type de crise ».

Cette mission transversale impose de travailler avec l'ensemble des directions, sur les thèmes : inégalités et exclusions, ressources en eau et inondations, pollution de l'air et droit à la santé, sécurité et attentats terroristes. Elle s'appuie sur les agences dont l'Agence d'Ecologie Urbaine et l'Agence Parisienne pour le climat, ainsi que sur les bases de données dont dispose l'Atelier Parisien d'urbanisme (APUR).

2.1.2. Les directions : des contributrices engagées

2.1.2.1. La Direction de la Propreté et de l'Eau : le service d'expertise et de la stratégie

La DPE est très fortement impliquée avec son Programme Local de Prévention des déchets (PLPD) dans les actions de développement durable et de préservation de l'environnement. Grenelle 1 et 2 avaient rendu obligatoires les programmes de prévention des déchets pour les collectivités compétentes en matière de déchets ménagers. La Ville n'avait pas

³³ Art. L5219-5 du CGCT : « III.- Les établissements publics territoriaux et la commune de Paris élaborent un plan climat-air-énergie, en application de l'article L. 229-26 du code de l'environnement, qui doit être compatible avec le plan climat-air-énergie territorial de la métropole. Ce plan doit comprendre un programme d'actions permettant, dans les domaines de compétence du territoire, d'atteindre les objectifs fixés par le plan climat-air-énergie de la métropole. Il est soumis pour avis au conseil de la métropole du Grand Paris. Cet avis est rendu dans un délai de trois mois ; à défaut, il est réputé favorable. »

³⁴ La résilience d'une ville est sa capacité à « rebondir », à vaincre une situation traumatique, à se réorganiser, à continuer à fonctionner.

attendu, comme pour le Plan Climat, l'obligation légale pour mettre en œuvre son premier Plan de Prévention des déchets qui date de 2006/2010.

L'importance des enjeux sur le réemploi et le recyclage des déchets, avait conduit la DPE en avril 2012 à la création d'une Mission Réduction Recyclage Réemploi des déchets dite « Mission 3R » chargée de coordonner avec le STPP - Service Technique de la Propreté de Paris- l'ensemble des actions 3R menées sur le terrain par les divisions territoriales.

La « Mission 3R » opérait en relation étroite avec le Service de Contrôle de Gestion, innovation et qualité de la DPE. La coopération de ces deux structures a permis de donner une visibilité à la réduction des déchets et à leur recyclage et réemploi. Cela étant, l'existence de ces deux structures a introduit une complexité dans l'organisation, qui a conduit la DPE lors de son Comité Technique du 9 février 2016, à les mutualiser. Cette création a permis une simplification de son organigramme et une mutualisation des équipes.

Le service ainsi créé - service de l'expertise et de la stratégie - est structuré en trois pôles : Pôle Etudes et Méthodes, Pôle Expertise économique et bilans, Pôle stratégie de gestion des déchets.

Il regroupe l'ensemble des missions de réflexion, d'expertise et de veille sur les nouvelles technologies et participe à la stratégie de la Ville pour atteindre ses objectifs en matière de prévention et de valorisation des déchets pour la préservation des ressources.

Ce service est en relation avec l'AEU et apporte de nombreuses contributions dont la coordination est assurée par un conseiller technique, directeur des projets transversaux, placé directement auprès du Directeur de la DPE.

Les contributions portent principalement sur la rédaction annuelle du « bleu climat », la révision tous les cinq ans du Plan Climat, la rédaction du Plan Biodiversité, la rédaction du rapport annuel Développement Durable.

La DPE pilote également une action du Plan Alimentation Durable qui vise à diffuser au sein des Caisses des Ecoles ses préconisations contre la lutte du gaspillage alimentaire. Elle participe à la sortie du diesel des véhicules de collecte avec pour objectif 2020, 100% du Parc roulant au biogaz ou à l'électrique.

La DPE est aussi investie dans le pilotage des actions et objectifs de la stratégie d'adaptation de Paris.

La DPE participe par ailleurs aux instances et comités dont l'AEU assure l'organisation et le Pilotage. Le représentant du directeur de la DPE, le directeur des projets transversaux, est l'interlocuteur privilégié de l'AEU. La cheffe du pôle études et méthodes et son adjoint sont également très impliqués compte tenu de leur fonction et contribuent à la stratégie municipale pour répondre au Plan « zéro déchet », à développer l'économie circulaire et participer à son développement dans le cadre du Grand Paris de l'économie circulaire.

C'est donc une équipe resserrée, très impliquée, sous l'autorité du Directeur qui s'appuie sur les services opérationnels de la Direction.

Cf. en Annexe 8, l'organigramme fonctionnel du SES.

2.1.2.2. La Direction du Patrimoine et de l'Architecture : une direction fortement contributrice qui s'est réorganisée pour s'adapter aux nouveaux enjeux environnementaux

◆ Une nouvelle organisation

La DPA s'est dotée de nouvelles structures d'expertise lisibles.

En soutien aux opérationnels, une chargée de mission « Transition énergétique et innovation » est placée auprès de la directrice, en 2015 pour mettre en place un « pôle de

méthode », avec des référents désignés dans la direction (référents actuellement désignés pour les « grandes opérations » et l'exploitation, et désignation en cours pour les études et travaux).

Le service des techniques des bâtiments durables a été renommé service de l'énergie pour lui donner une nouvelle visibilité. Ce service regroupe la section de la performance énergétique (SPE) « ...*experte ou référente, apporte doctrine réglementaire et donne des conseils aux techniques aux services de la direction* »³⁵ et la section technique de l'énergie et du génie climatique (STEGC) chargée de « *définir la politique municipale en matière d'énergie pour l'ensemble des équipements publics ainsi que d'en assurer la mise en œuvre et l'optimisation* ».

Le service de l'énergie compte 40 experts et administratifs (bureau d'études) et une importante équipe d'exploitation de 200 agents. La DPA est en cours de modernisation en termes d'outils de mobilité pour les agents, ce qui modifiera leur manière de travailler. Cette révolution électronique concerne également le service de l'énergie.

Cette nouvelle organisation devrait contribuer à une amélioration des échanges avec l'AEU pour rétablir un lien entre les experts de terrain et les experts de réseau et pour positionner l'AEU comme un pilote des actions.

◆ La DPA, est un « contributeur et fournisseur d'informations »

La DPA a participé au plan climat 2007, à sa révision en 2012, au « carnet de l'administration », à la stratégie d'adaptation du service (« carnet rouge » ou plan d'action de la municipalité pour lutter contre le réchauffement climatique), au « Bleu Climat », au bilan carbone, au rapport développement durable annuel.

Elle communique à l'AEU les informations nécessaires aux plans, et l'AEU assure la rédaction des documents finaux dont la DPA n'est pas systématiquement destinataire pour relecture, ce qui peut engendrer des erreurs selon la DPA.

La DPA pilote les contrats de performance énergétique des écoles. Un premier CPE-écoles en 2011 avait permis la rénovation de 100 écoles maternelles et élémentaires (rénovation du bâtiment avec isolation intérieure et extérieure, rénovation des entres thermiques, pilotage à distance des performances énergétiques, ...). Un nouveau CPE concerne 140 écoles. Il s'inscrit dans le plan Climat Energie, les travaux auront lieu en 2017 et 2018.

Au total, 1600 opérations pilotées par la DPA sont programmées (isolation des bâtiments, rénovation des centres thermiques, sondes dans les classes) d'ici 2018.

Dans ses relations avec l'AEU, la DPA souhaite être associée plus étroitement, en amont des plans, au moment de la définition des objectifs, ainsi qu'être informée des réunions de réseaux -notamment au plan national- afin que ses experts en énergie, puissent participer aux échanges et faire connaître leur savoir-faire.

La DPA souligne aussi que l'AEU ne prend pas toujours en compte le coût des actions préconisées, ce qui constitue un facteur de risque.

D'une façon générale, la DPA souhaite être mieux associée, et demande que ses experts participent pleinement à l'élaboration initiale des Plans, principalement le Climat énergie.

2.1.2.3. La Direction des Affaires Scolaires

La prise en charge des élèves d'élémentaires et de maternelles sur les sujets environnementaux, a été longtemps (fin des années 90 et ce jusqu'en 2010/2011) du

³⁵ Extrait de l'arrêté d'organisation du 4 juillet 2012.

ressort de la DPJEV avec le service Paris Nature, rattaché à l'AEU. Une classe par jour et par équipement était accueillie, ainsi que dans les Bus Paris Nature. Cette prise en charge scolaire était assurée par les éco éducateurs. Décision a été prise d'ouvrir à tous les acteurs du territoire (grand public, associations), laissant ainsi à la DASCO le soin de prendre en charge les publics scolaires.

Dès 2010 les activités auprès des scolaires, avaient commencé à diminuer en raison de la Fermeture d'équipements : en 2010 la Maison des cinq sens, en 2011 la Maison des oiseaux et la péniche de l'eau, en 2013 les dernières activités des Bus nature.

La DASCO mène cette action, auprès des enseignants et des élèves de classes élémentaires de façon particulièrement active et s'appuie sur le réseau des 671 écoles pour diffuser aux petits Parisiens les bonnes pratiques en matière d'énergie et de climat et mobiliser aussi les parents. Les relations DASCO / AEU sont ténues.

La direction s'appuie sur une coordinatrice chargée de mettre en œuvre les actions de développement durable au sein de la direction et dans tout le réseau des écoles. Elle est épaulée par le CREE, Centre de Ressources d'Education à l'Environnement de la DASCO, créé en 2000, ayant pour mission l'aide à la création et au développement de jardins pédagogiques au sein des écoles de la Ville. Il accompagne globalement la politique d'Education à l'Environnement et au Développement Durable (EEDD).

L'équipe d'animation du CREE se compose de quatre agents :

- un responsable animateur sur le pôle pédagogique et biodiversité urbaine,
- un animateur sur le pôle écologie urbaine,
- un animateur sur le pôle recettes et savoir-faire nature,
- un service civique sur le pôle écologie urbaine.

Le CREE fait partie du Réseau d'Education à l'Environnement et au développement Durable (REEDD) de la DASCO. La coordinatrice de ce réseau est une secrétaire administrative de classe exceptionnelle (cadre B), qui dépend de la sous-direction de la politique éducative de la DASCO, au bureau de l'action éducative du premier degré.

Elle coordonne le réseau et met en place, depuis plusieurs années, différents projets pour mobiliser les élèves parisiens sur le climat et le développement durable, principalement en maternelle et élémentaire (le projet « semaine du développement durable » organisé avec le parc Floral tous les ans depuis six ans, le projet « classes à Paris » sur le thème du DD, le projet COP 21, transmission des idées au travers d'ateliers dont le contenu était fourni par l'APC, le projet Assises nationales du DD, l'Eco conseil des enfants au Conseil de Paris (demande de tri sélectif dans les écoles) et plus récemment, le projet « bacs dans les écoles »³⁶).

Par ailleurs, elle assure la formation des animateurs et autres personnels des écoles au développement durable avec l'équipe du CREE (1004 journées de formation en 2016). Les projets sont réalisés en lien avec les autres centres de ressources de la DASCO³⁷, la DJS, la DFPE, la DPE, le parc Floral, l'Agence Parisienne du Climat (APC) pour le contenu des formations, le pavillon de l'Arsenal ou le pavillon de l'eau, etc.

Elle intervient également dans les ateliers organisés par la MAPD ou encore pour l'AEU dans leurs conférences pour témoigner des actions de la DASCO.

³⁶ Distribution du kit du budget participatif « cultiver dans les écoles ».

³⁷ Centres : centre de ressources Paris Sciences, centre de ressources Paris Lecture, centre de ressources Citoyenneté, centre de ressources Education goût et alimentaire.

La DASCO a peu de liens avec l'AEU dans la mesure où elle dispose de son propre réseau pour mobiliser le territoire mais également d'un savoir-faire et d'une prise de conscience en matière de climat et d'énergie depuis plusieurs années.

Recommandation 15 : Renforcer les liens de la DASCO avec l'AEU. Une concertation sur les actions que la DASCO mène avec ses jeunes publics et celles menées par l'AEU s'impose, afin, d'une part, d'harmoniser l'ensemble des discours, des actions, et d'autre part, de s'appuyer sur l'expertise de celle-ci.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE précise qu'elle mettra en œuvre cette recommandation.

2.1.2.4. La Direction de l'Attractivité et de l'Emploi : un service dédié à l'économie solidaire et circulaire et à l'insertion professionnelle

L'organisation de la DAE³⁸ intègre au sein de sa sous-direction de l'emploi et du développement économique, un service de l'économie solidaire et circulaire et de l'insertion professionnelle (SESCIP) auquel est rattaché un bureau de l'économie solidaire et circulaire (BESC) dont une des missions est d'accompagner la structuration de l'économie circulaire sur le territoire parisien.

L'équipe de ce bureau est composée de trois agents (deux A et un B), l'encadrant et deux agents chargés respectivement du soutien à la création d'entreprises et à l'entrepreneuriat social et des actions en faveur de l'économie circulaire et du commerce équitable.

A l'issue des Etats généraux de l'économie circulaire du grand Paris, le BESC s'est mobilisé sur des actions de terrain dans des domaines aussi variés que la commande publique, l'animation de réseaux sur le territoire parisien et internationaux, l'offre et la demande de produits issus de l'économie circulaire ou la formation.

La DAE et le bureau de l'économie solidaire et circulaire mobilisent leurs compétences en partenariat avec les acteurs économiques, et orientent particulièrement les actions pour corréliser recherche, enseignement supérieur, innovation et économie circulaire. Elle agit sur la structuration des filières, l'offre de produits circulaires en développant les ressourceries, la demande de produits circulaires en agissant sur la commande publique, le soutien à la formation aux métiers verts et du développement durable.

Son action sur l'attractivité internationale de Paris en matière d'économie circulaire s'affirme avec l'ouverture de la maison des Canaux (en novembre 2016) qui a pour finalité d'être un pôle centré sur les nouvelles économies solidaires, innovantes, en particulier l'énergie verte.

La DAE a des relations avec l'AEU dans la mesure où il existe à l'AEU dans le cadre de la cellule énergie-climat, deux agents en charge du pilotage de l'économie circulaire. La répartition entre les deux directions se fait sur la base suivante : l'AEU reste concentrée sur les aspects stratégiques et la DAE sur les aspects plus opérationnels. Cette organisation complexe sera vraisemblablement à revoir (voir plus bas recommandation 19 page 61).

Hormis l'AEU, la DAE collabore efficacement avec la mission Ville intelligente et durable du SG et l'Atelier Parisien d'Urbanisme pour alimenter leurs bases de données.

³⁸Modifiée par arrêté du 4 novembre 2015.

2.1.2.5. La Direction des Finances et des Achats

La DFA intervient à double titre sur les questions de transition énergétique : au titre des achats pour inclure dans les marchés des clauses environnementales et au titre du budget pour suivre l'exécution des autorisations de programme (AP) inscrites au Plan d'Investissement de la Mandature (PIM).

L'organisation de la direction a pris en compte cette dimension environnementale avec une cellule « développement durable et insertion sociale » rattachée au bureau des supports et des techniques d'achat (BSTA) à la sous-direction des achats (SDA) et un pôle « Environnement et réseaux » rattaché au service de l'expertise sectorielle de la sous-direction du budget.

La SDA s'est dotée d'un schéma de la commande publique socialement et écologiquement responsable, adopté en Conseil de Paris en février 2016, répondant aux obligations légales (loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire et loi du 17 août 2015 sur la transition écologique pour une croissance verte).

Concernant les achats, le BSTA, composé de cinq agents, intervient dans plusieurs actions de différents plans en lien avec l'AEU. Selon les plans environnementaux, le BSTA a identifié les actions relevant de sa compétence pour en assurer la mise en œuvre et le suivi à l'aide de critères ou d'indicateurs qu'il a préalablement définis.

Les actions se déclinent selon trois axes : soutenir et accompagner les directions pour leurs achats, adapter les clauses et conditions des marchés, rechercher des fournitures ou matériels éco responsables et moins polluants.

Le BSTA contribue à la rédaction du rapport développement durable sur les points qui relèvent de son périmètre : le schéma de la commande publique socialement et écologiquement responsable, l'économie circulaire et l'alimentation durable. Ce bureau entretient des liens plus particulièrement avec les trois divisions expertes dans ces domaines à l'AEU. En effet, celle-ci ne dispose pas d'expertise dans le champ d'activité des achats et s'appuie sur l'expertise de la SDA.

Selon la SDA, les réseaux de référents de l'AEU peuvent manquer de cohérence au regard de la diversité de situation des agents qui les composent : positionnement hiérarchique inadéquat, formation insuffisante, ou multiplicité de représentation, cf. § 1.1.2. Un réseau indispensable à l'AEU, les référents.

Le suivi des actions se fait au cours de réunions en COPIL (Comité de pilotage) organisées par les cabinets d'élus en charge des sujets environnementaux. Elles réunissent les directions, le SG et les cabinets d'élus mais ne suivent pas une périodicité arrêtée ce qui peut présenter un risque sur la réalisation des objectifs et sur la visibilité de la logique générale des différents plans.

La sous-direction du budget a intégré dans son pôle P2 « Environnement et réseaux », outre la gestion du budget de la DEVE, le suivi budgétaire et financier de sujets thématiques dont ceux en lien avec l'AEU de l'énergie, de l'économie circulaire, de la Ville intelligente et durable, de la COP 21, des fluides et performances thermiques et la végétalisation.

Si certaines AP sont clairement identifiées dans le PIM comme celles des fluides, de l'éclairage ou la performance énergétique, son périmètre environnemental n'est pas encore clairement reconnu. L'accent sera mis sur ce point à mi mandature.

Actuellement, la présentation budgétaire en M14 ne permet pas d'identifier les actions environnementales des différents acteurs de la Ville de Paris. La nomenclature fonctionnelle de la M57 qui sera adoptée à compter du budget primitif 2019 devrait permettre de mieux identifier ces dépenses et mieux évaluer le coût global de ces politiques.

Le lancement en novembre 2015 des obligations vertes (« green bonds ») sur le marché obligataire, positionne Paris comme volontariste dans le domaine de l'investissement socialement responsable. L'obligation de rendre compte impose la publication d'un document annuel sur les investissements réalisés et l'impact environnemental.

Le pôle P2 participe à des réunions organisées au niveau des cabinets d'adjoints plus particulièrement de l'adjoint en charge de l'environnement, du développement durable, de l'eau et du plan climat, bien que celles-ci se rapprochent davantage d'un point d'étape.

La DFA est fortement associée à la mission pour la réduction de la facture énergétique pilotée par le SG et participe aux COPIL.

Toutefois, si la DFA est destinataire du Bleu Climat, elle ne certifie pas les données financières qui sont fournies par les directions, regroupées par l'AEU et validées par le cabinet de l'adjointe à la Maire chargée de l'environnement, du développement durable, de l'eau et du plan Climat.

L'AEU est bien identifiée mais le pilotage manque d'une réelle centralité.

2.1.2.6. La Direction du Logement et de l'Habitat : le programme « Eco-rénovons Paris »

Deux services de la DLH sont particulièrement impliqués dans les plans Climat Energie, Bruit et Economie circulaire de la Ville, ils fonctionnent en binôme et constituent la porte d'entrée à la DLH sur ces thèmes. A ce titre, ils sont des interlocuteurs de l'AEU.

- la Mission Politique Technique et Développement Durable, créée pour le Plan Climat, exerce une mission transversale et vient en appui des différents bureaux de la DLH sur les questions liées à la mise en œuvre du plan Climat ;
- le Bureau de l'Habitat Privé, en charge des projets de rénovations énergétiques de l'habitat parisien.

Ces services dépendent de la sous-direction de la politique du logement (SDPL) dans l'organigramme actuel de la direction.

Les agents en charge de ces questions à la DLH sont au nombre de sept :

- trois agents de la mission précitée : deux ingénieurs et un SA sur un poste de technicien supérieur, à 100% sur ces questions. Ce dernier est le référent DLH sur toutes les questions DD et énergie.
- quatre agents du bureau de l'habitat privé : un ingénieur ST (30%), deux attachés (50%) et un ingénieur (100%).

La DLH s'appuie sur des ressources extérieures et des expertises sur les conseils de l'AEU, notamment sur les questions de toits végétalisés, des locaux à vélos, des déchets.

La DLH pilote la question du logement et la transition énergétique du bâti parisien ; elle travaille avec l'AEU, et a un rôle de « contributeur » d'éléments pour les différents plans auxquels elle participe et également pour le rapport Développement Durable.

La Ville de Paris a lancé le dispositif « Eco-rénovons Paris : Objectif 1000 immeubles » le 12 mai 2016, pour une durée de 5 ans, sur tout Paris. La DLH est pilote de ce projet. Ce dispositif d'amélioration de l'efficacité énergétique concerne les immeubles d'habitations privées, et il devrait permettre d'accompagner 1000 immeubles. Le premier appel à candidature a été lancé avec une clôture des dépôts de dossier pour le 30 octobre 2016.

L'APC est en charge de la mobilisation du territoire en amont de ce dispositif pour la présélection des lauréats par le biais de la plateforme « CoachCopro » cf. § 2.1.3.1. L'APC. L'adhésion à ce dispositif est liée à des conditions de ressources des habitants de l'immeuble : il faut que 20% des copropriétaires soient éligibles à l'attribution d'aides

sociales ou que les bailleurs ne dépassent pas certains seuils de loyers. Seules les copropriétés remplissant ces critères pourront postuler. Les lauréats sont désignés par la DLH au sein d'un comité de pilotage en fonction de l'intérêt technique du projet et de son gain énergétique. Les lauréats seront par la suite suivis entièrement par la DLH.

En novembre 2016, 83 lauréats avaient été sélectionnés, en janvier 2017, 160 lauréats-copropriétaires sélectionnés vont s'engager dans la démarche avec l'aide de la DLH.

Les financements destinés à l'APC « doivent être sanctuarisés » selon la DLH puisque l'APC conseille des projets de rénovations de copropriétés à long terme. Ce dispositif permettra le ciblage des copropriétés les plus énergivores par la création d'un observatoire des consommations énergétiques qui sera développé par l'agence parisienne du climat.

Dans les « carnets du logement », l'action 27 définit le soutien à l'agence parisienne du Climat dans sa mission d'information générale par la DLH et l'AEU. Cette action précise qu'à ce titre, la Ville de Paris pérennisera son soutien à l'association.

La DLH subventionne l'APC à hauteur de 260 000 € par an. Pour le budget 2017, cette subvention sera réduite de 10 %, cf. § 1.2.3.1. L'APC.

Elle verse également une subvention complémentaire à l'APC sur trois ans pour la mise en place d'une plateforme territoriale de rénovation énergétique, projet avec l'ADEME.

2.1.3. Des agences et un atelier au service de l'action municipale : l'Agence parisienne du climat (APC), l'Agence de la mobilité (AM) et l'Atelier parisien d'urbanisme (APUR)

2.1.3.1. L'Agence parisienne du climat

Parmi les divers outils de gouvernance du plan parisien de lutte contre le réchauffement climatique adopté par le Conseil de Paris le 1^{er} octobre 2007, figure l'Agence Parisienne du Climat (APC), prévue dans le cadre du plan. L'APC, créée en mars 2011, est une association Loi de 190 et l'outil central du plan climat à Paris et de la mobilisation du territoire en termes de rénovation énergétique (Cf. Annexe n° 4 APC).

Les actions soutenues dans le cadre de la convention avec la Ville de Paris³⁹ sont les suivantes :

- l'information gratuite, des conseils, des accompagnements aux parisiens et acteurs du territoire,
- la veille et la diffusion d'information,
- les études et la prospective concernant l'adaptation au changement climatique,
- la contribution à la rénovation énergétique du bâti parisien (réalisation de travaux copropriétés parisiennes par le biais de la plateforme CoachCopro⁴⁰),
- l'aide aux ménages fragilisés par la précarité énergétique.

L'APC se définit comme une « Alliance opérationnelle pour la mise en œuvre du climat à Paris », autour des six partenaires fondateurs (Ville de Paris, Région Ile de France, EDF, CPCU, RATP, Météo France).

³⁹ Convention d'objectifs pluriannuelle entre la Ville de Paris et l'APC, 2015-2017.

⁴⁰ Plateforme territoriale de la rénovation énergétique pour les copropriétés parisiennes.

90 membres adhérents viennent de l'ensemble de l'éco système « climat, énergie » que sont les bailleurs, les SEM, l'ordre des architectes, les associations de consommateurs, cf. annexe 4 APC.

L'APC est organisée selon quatre secteurs : études et projets, info-conseil orienté grand public et copropriétés, mobilisation du territoire et information communication.

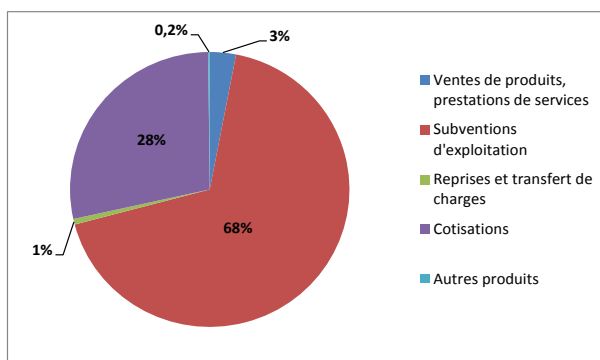
L'effectif s'élevait à 23 ETP au 31 décembre 2015, (57 % de femmes), majoritairement des professionnels du secteur. Au 31 décembre 2016, l'association compte 29 salariés dont un stagiaire : 18 CDI, 10 CDD (13 cadres dont 6 femmes soit un taux d'encadrement de 48 %).

La masse salariale, charges comprises, s'élève à 1 274 061 € au 31 décembre 2015 (65 % des charges d'exploitation). Le total des charges 2015 est de 1 974 325 € (cf. annexe APC).

Le budget de l'association est de 1 974 325 € en 2015, il a progressé de 23 % en 3 ans (total des charges d'exploitation 1 962 677 € en 2015).

Les ressources de l'association proviennent essentiellement des subventions (68 %) et des cotisations (28 %).

Graphique 6 : Répartition des ressources 2015 de l'APC

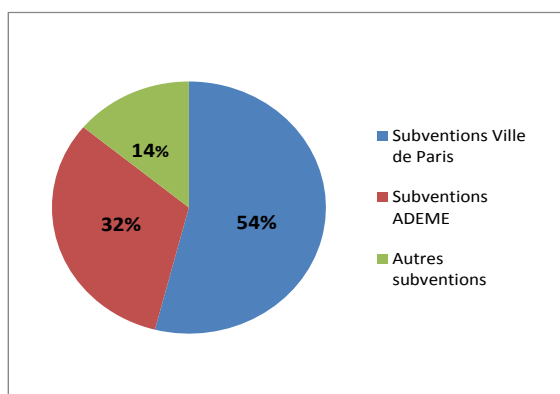


Source : Comptes APC

L'APC reçoit des subventions de trois principaux partenaires que sont la Ville de Paris, l'ADEME et la région Ile de France. Le montant total des subventions perçues par l'APC s'est élevé à 1,3 M d'€ au 31/12/2015. Le détail des subventions est présenté dans l'annexe APC.

La répartition des subventions perçues par l'APC est présentée ci-dessous, le plus gros financeur étant la Ville de Paris avec plus de 54% de financement en 2015.

Graphique 7 : Répartition des subventions 2015 de l'APC



Source : Comptes APC

Dans le cadre de conventions pluriannuelles, l'association perçoit des subventions de trois directions de la Ville : la DEVE sur le volet mobilisation du territoire dans le cadre du plan climat, la DLH sur le volet précarité énergétique et la DU sur l'information des permis de construire.

En 2016, la DEVE a versé 375 000€, la DLH 260 000€, la DU 36 000€, ainsi qu'une subvention pour la plateforme en création versée par la DLH de 83 333€. La cotisation annuelle de la Ville s'élève à 75 000€. Au total, 829 333 € ont été versés en 2016.

Un volet DVD est en réflexion pour l'accompagnement mobilité dans le cadre du plan de lutte contre la pollution atmosphérique.

En effet, lors de sa création, la volonté était de ne pas limiter son action à une agence locale de l'énergie⁴¹ mais de lui donner un rôle sur la question des transports, de l'adaptation du territoire ou encore en matière de consommation ou de déchets ..., ces thèmes devant être progressivement intégrés afin qu'elle joue pleinement son rôle.

L'APC rencontre très régulièrement le chef de l'AEU et son adjoint, généralement une fois par mois, pour coordonner les actions (notamment les actions en marge de la COP 21) et assurer le suivi de la subvention. Elle rencontre également régulièrement la DLH dans le cadre du projet « Eco-rénovons Paris », plan 1000 immeubles (plateforme CoachCopro)⁴², Elle organise des ateliers ou des cafés Climat où elle convie l'AEU, la DVD, la DLH ou la DPA pour intervenir dans leurs domaines respectifs.

Plus récemment, courant 2016, les conseillers de l'APC ont aidé les copropriétés parisiennes à candidater au programme « Eco-rénovons Paris » de la DLH⁴³ par le biais de la plateforme « CoachCopro ». Un observatoire des consommations énergétiques va être développé par l'APC sur ce dispositif, permettant de présenter notamment les bonnes pratiques, des indicateurs de prix et des exemples réussis.

Animée par l'APC, la plateforme CoachCopro Paris offre aux parisiens et aux professionnels les outils et services pour réussir les projets de rénovation énergétique (900 inscrits sur Paris). Cette plateforme a été créée en 2013 par l'Agence Parisienne du Climat en partenariat avec la Mairie de Paris, l'ADEME Ile-de-France, Nexity et Ericsson. Elle est également la plateforme nationale de référence sur la moitié de la France (2500 inscrits en France). Le CoachCopro® est opérationnel et animé localement sur 13 territoires en France⁴⁴. D'ici les prochains mois, la plateforme sera également opérationnelle sur quatre autres territoires⁴⁵.

L'APC est en progression, son activité se développe et ses partenaires sont nombreux. Elle équilibre ses comptes, ses ressources dépendent essentiellement des fonds publics mais elle développe des revenus de formation et un réel savoir-faire sur le projet CoachCopro.

⁴¹ Cf. Conseil municipal-séances des 5 et 6 juillet 2010, « 2010, DEVE 26, création de l'Agence Parisienne du Climat ».

⁴² Cf. § 2.1.2.6 La DLH.

⁴³ Idem.

⁴⁴ Paris (APC), Est Ensemble (Agence Locale de l'Energie Maîtrisez votre Energie), Grand-Paris-Seine-Ouest (GPSOE Energie), La Région Bourgogne (Espaces Info-Energie Bourgogne) et Bourgogne Franche comté, métropole de Nantes (Nantes Métropole), métropole de Brest (Direction de l'habitat Brest Métropole Océane), Région Normandie (ADEME Normandie), département de la Loire (ALEC 42), département de l'Ain (Hélianthe), Région Rhône-Alpes (IERA), Pays Messin (ALEC Pays Messin), département de l'Essonne (Conseil Général du 91), Sud des Yvelines (ALEC de Saint Quentin en Yvelines).

⁴⁵ Marseille Métropole (ALEC de Marseille Métropole), Toulouse Métropole (Solagro), Bordeaux Métropole (ALEC Métropole bordelaise et Gironde), Val de Marne (CAUE 94).

Le public cible de l'APC est varié, aussi bien des ménages parisiens, que des copropriétés privées ou des acteurs sociaux (associations d'aide au logement et centres sociaux). Les cafés Climat s'adressent aux Parisiens, aux acteurs relais et aux professionnels. Les ateliers de sensibilisation aux éco-gestes s'adressent aux ménages, aux acteurs sociaux, ils visent notamment les locataires des habitats sociaux : l'APC constate malgré tout une difficulté réelle à toucher les locataires. En 2016, les visites de sites ont été réservées aux inscrits de la plateforme « CoachCopro »⁴⁶ et aux candidats à Eco-rénovons Paris. Sur son activité conseil en ligne en lien avec le Plan Climat de la Ville de Paris, l'objectif de l'APC était de toucher 3600 contacts en 2015, 4200 contacts en 2016. En 2016, à mi-année, l'APC avait déjà 2470 contacts en ligne, elle est en bonne voie pour tenir ses objectifs (Cf. Tableau des publics cible en annexe n°4 APC).

En plus de son site « Paris.fr APC », l'APC est présente sur le web via plusieurs sites afin de maximiser les contacts :

- www.apc-paris.com : site institutionnel et newsletter
- www.coachcopro.com: site rénovation énergétique en copropriété
- www.paris-green.com: site sur l'attractivité de Paris comme ville durable
- www.paris.familles-a-energie-positive.fr : site parisien FAEP concours ludique et pédagogique aux parisiens
- réseaux sociaux Facebook, Twitter, LinkedIn, didacticiels et témoignages sur la chaîne YouTube.

La mesure de l'impact de la mobilisation du territoire est malgré tout difficile à appréhender : l'action de l'APC est encore récente et l'examen de ses missions ne permet pas, en l'absence de recul, d'en mesurer l'impact. L'APC peut mesurer le nombre de partenaires, le nombre de contacts, le nombre de participants à ses ateliers ou cafés Climat, elle mesure un nombre de personnes sensibilisées. Mais le passage à l'acte de la rénovation énergétique dépend aussi des moyens financiers des copropriétaires qui ne sont pas aidés par des subventions ainsi que des votes en assemblée générale par l'ensemble des copropriétaires. Une copropriété très motivée, un syndic motivé et un dossier bien monté avec l'aide de l'APC ne peuvent garantir que les travaux seront effectivement effectués.

L'équilibre financier de l'APC dépend du maintien dans le temps, d'une part du paiement de la cotisation de 75 000€ de la Région qui ne sera pas reconduit et d'autre part de l'évolution d'un contentieux RH⁴⁷ (97 250€ provisionné au bilan) qui pourraient peser sur le budget de l'association (172 250 €). Ses actions sur le territoire pourraient en être lourdement affectées.

Une étude plus approfondie sur l'APC fait l'objet d'une annexe.

On constate une difficulté à toucher le grand public comme en témoigne le compte rendu de la conférence des citoyens du 8 octobre 2016⁴⁸. Celle-ci établit que « s'agissant des immeubles, toute une série de mesures permettant la diffusion de bonnes pratiques et créant les conditions d'une mobilisation des parisiens nous semble pertinente », elle suggère notamment « d'inciter les syndics à consacrer du temps aux questions

⁴⁶ Environ 900 inscrits sont suivis via la plateforme soit environ 60 000 logements.

⁴⁷ [.....]. *Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

⁴⁸ Conférence de citoyens Paris championne du climat : quelles contributions individuelles et collectives pour changer nos modes de vie ? IFOP, Mairie de Paris, cf. § éco-gestes page 25 du rapport.

environnementales ». Concernant l'APC qui agit déjà en direction des copropriétaires, elle suggère que l'association aille plus loin et accompagne davantage les syndicats et les copropriétés dans la conception de projets, peut-être par des outils informatiques simples mis à disposition, afin d'estimer les gains environnementaux et financiers de certains travaux.

Recommandation 16 : Continuer d'étendre l'expérience « CoachCopro » et « éco-rénovons Paris » au niveau métropolitain et national.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE précise que cette recommandation ne relève pas d'elle, mais que cet objectif est très en phase avec le plan Climat et ne peut à ce titre qu'être très soutenu par elle.

2.1.3.2. La Direction de la Voirie et des Déplacements : L'Agence de la Mobilité

Une première mention de l'Agence de la Mobilité existe dans le BMO du 17 janvier 2003⁴⁹. Sa mission première est de concevoir une politique de mobilité permettant de diminuer la pollution de l'air et d'améliorer la qualité de vie des Parisiens. L'Agence est en fait un service intégré à la direction de la Voirie et des Déplacements.

L'Agence a subi des modifications successives de périmètre notamment du fait de la réalisation du « Tramway ». En 2006 le « pôle tramway » est rattaché à l'Agence, pour en sortir en mai 2007, quand il devient la « Section du Tramway » et intègre le service des aménagements et des grands projets de la Direction.

Depuis l'arrêté du 12 novembre 2012 modifié le 17/03/2016, l'Agence est dans sa configuration actuelle.

Au contraire de l'AEU, l'Agence de la Mobilité, dans l'organigramme actuel de la DVD appartient aux « services d'appui » de la direction. C'est une structure d'appui, d'études et de stratégie pour la Direction de la Voirie.

Constituée de plusieurs pôles, elle est un lieu de réflexion qui a un caractère marginalement opérationnel. Les principaux pôles sont les suivants :

- Observatoire et Système d'Information, qui comprend l'observatoire des mobilités et des usages et une division bilan et évaluation,
- Mobilité durable avec trois divisions : mobilité, partage de l'espace public, logistique),
- Développement urbain (avec deux divisions : Transport Public et études et développement et deux chargés de mission rattachés directement au Chef de Service⁵⁰).

L'Agence de la Mobilité collabore avec l'AEU pour l'élaboration du Plan de Protection du Bruit avec la Division Santé environnementale et la Division Climat Energie, pour les Plans; de lutte contre la pollution atmosphérique; et le Plan Piétons. Elle participe également au Plan Alimentation durable dans le cadre d'une étude visant à optimiser les livraisons⁵¹.

⁴⁹ Arrêté du 24/12/2002.

⁵⁰ Cf. annexe 3 AM.

⁵¹ Idem.

Forte d'une quarantaine d'agents, elle est constituée dans sa grande majorité de cadres : 26 cadres A, 8 cadres B et 6 cadres C. Sa masse salariale chargée pour l'année 2015 s'élève à 2 811 513 €⁵².

Tableau 22 : Budget de fonctionnement de l'AM

Budget de fonctionnement en €	2015	2016 (au 15/11)	VAR en %
Ville	813 372	857 398	5%
Département	378 127 718	381 912 291	1%
Total	378 941 090	382 769 689	1%

Source : AM

La part de la Ville au budget de fonctionnement de l'agence s'élève à 813 372 € en 2015 et progresse de 5 % en 2016 principalement en raison de nouvelles études de mesures anti-pollution (+230 742 €). Les dépenses courantes et subventions versées à des associations ont diminuées (239 905 €) entre 2015 et 2016.

La part du département au budget de fonctionnement représente essentiellement les contributions aux charges du STIF.

Les dépenses de la Ville 2016 de l'AM se composent d'études mesures antipollution (181 680 €, 21 %), d'aides financières à la mobilité et plan de qualité de l'air (82 122 €, 10 %), de diverses études menées par l'agence (297 910 €, 35 %) et de cotisations versées à différentes associations dont l'Espace mobilités électriques (136 441 €, 16 %).

Une part importante du budget est donc consacrée aux études (69% du budget Ville de l'AM en 2015). L'AM réalise en moyenne 54 études par an pour un budget moyen de 570 K€ par an sur 3 ans sur la période 2013/2015. Elle a consacré des études pour d'autres services 51 K€ en 2014 et 152 K€ en 2015. (Cf. annexe 4).

L'AM depuis 2014 réalise quelques études pour plusieurs services, dont : en 2014 l'agence a réalisé quatre études pour le service des déplacements de la DVD et une étude pour la DU (comptages). En 2015, l'agence a réalisé cinq études pour le service des déplacements, une étude pour la DEVE et une étude pour AIRPARIF.

Service support et de prospective, chargé de concevoir et d'améliorer la politique de la mobilité, et de favoriser les usages partagés de l'espace public, l'AM collabore étroitement avec le Service des déplacements qui est chargé de la mise en œuvre de cette politique.

Maitre d'œuvre des projets d'aménagement, c'est lui qui contrôle les projets d'aménagement au plan de l'exploitation et tient compte de la répartition de l'espace public entre les différents usagers. [.....]. *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Une étude de l'AM fait l'objet de l'annexe 3.

2.1.3.3. L'Atelier parisien d'urbanisme (APUR)

L'Atelier parisien d'urbanisme (APUR) a été créé le 3 juillet 1967 par le Conseil de Paris. Cette association mène des missions de documentation, d'analyse et de développement de stratégies prospectives liées aux évolutions urbaines et sociétales. La dimension

⁵² Idem.

métropolitaine de l'Atelier a été introduite par une modification statutaire du 17 janvier 2013. L'APUR compte aujourd'hui 22 partenaires.

Chaque année un programme de travail, adopté en assemblée générale, détaille les études, observatoires et traitement de données qui seront réalisés par l'APUR. La majorité de ces travaux - hormis les observatoires destinés aux partenaires institutionnels - est accessible au grand public et la plupart des données sont disponibles en Open data.

L'APUR dispose d'un budget annuel de 9 millions d'€ financé par subventions à plus de 80% par la Ville et le Département de Paris et s'appuie sur environ 80 salariés permanents, qui, pour la plupart disposent d'une expertise pointue (architectes, ingénieurs, économistes, géographes, sociologues, démographes, cartographes, géomaticiens, statisticiens...).

L'APUR travaille sur un mode prospectif et collabore régulièrement avec les acteurs du développement durable du territoire parisien : directions de la Ville (DU, DEVE-AEU), associations (APC).

Une collaboration est en cours sur des études confiées à l'APUR par l'AEU relatives au plan climat, au marathon de la nature, au nouveau plan climat et au futur plan biodiversité (trames verte et bleue).

2.2. Des relations de l'AEU avec l'ensemble de ces acteurs suscitent des critiques

Les relations, les échanges, les liens de l'AEU avec les principaux acteurs dans le cadre de l'élaboration des plans, permettent d'appréhender la complexité du réseau et explique ainsi la difficulté d'harmonisation rencontrée par la DEVE. L'organisation revue en 2009 est dépassée compte tenu de la montée en puissance des directions dans le domaine de la transition énergétique et l'augmentation du nombre de leurs experts. Ces évolutions sont à l'origine de critiques à l'encontre de l'AEU (Cf. Tableau des risques page 74).

Les critiques sont de plusieurs ordres :

- **Sur les modalités de conception des plans :** Le manque de relations en amont de la conception des plans avec certains directeurs concernés a été relevé. En effet, l'avis des directeurs, d'une part, sur le contenu des plans et, d'autre part, sur leur capacité à mettre en œuvre les actions demandées (personnels disponibles avec le bon niveau d'expertise) devrait être systématiquement sollicité. Il en va de la bonne réactivité des directions, de leur implication pour atteindre les objectifs fixés, et discuter de leur faisabilité.

Recommandation 17 : Organiser la concertation et l'avis des principaux directeurs en charge des plans avant le lancement par l'AEU du recueil des éléments auprès des référents des directions.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE considère que les directions sont associées en amont à l'élaboration des plans et qu'ils sont construits en concertation avec les directions concernées avant d'être présentés devant le Conseil de Paris. La DEVE s'interroge parfois sur la circulation interne de l'information au sein des directions entre les référents et leurs directeurs.

Les rapporteurs ont bien précisé dans leur rapport « l'avis des principaux directeurs en amont de la conception des plans » (et non pas des directions comme l'indique la DEVE). Il s'agit bien d'associer les directeurs qui définissent la stratégie et doivent coordonner les actions qui relèvent du Plan ou des Plans auxquels ils participent. Les référents sont les points d'entrée opérationnels, mais ne définissent pas la stratégie des directions.

➤ **Sur le suivi et l'appui de l'AEU aux directions lorsque les plans sont finalisés.**

Plusieurs acteurs ont relevé qu'il était difficile, une fois les plans finalisés, d'être appuyé pour leur réalisation par les pilotes de l'AEU. La mise en œuvre d'un suivi, même ponctuel sur la réalisation des plans permettrait de mesurer leur avancée, et de vérifier dans le même temps si l'on reste bien dans l'objectif fixé.

➤ **Sur ses difficultés à faire partager ses réseaux :** La prédominance de l'AEU dans les réseaux d'experts nationaux et internationaux devrait permettre d'associer plus largement les experts des autres directions. En effet, l'AEU devrait être une « tête de réseaux », chargée de l'animation des réseaux de professionnels de la Ville de Paris, co-construisant une politique et organisant des échanges. Or la diminution des échanges est observée dès lors que les Plans sont finalisés

Recommandation 18 : Veiller à ce que l'AEU associe systématiquement les experts des directions lors de ses échanges au niveau national et international.

Dans sa réponse au rapport provisoire la DEVE précise qu'elle est en parfait accord avec cette recommandation.

➤ **Sur l'absence de lisibilité de l'ensemble des missions de l'AEU :** L'absence de lisibilité sur une partie des activités de l'AEU (notamment celles qui sont exercées en services déconcentrés et opérationnels), alors que la taille de l'agence est connue (près de 100 agents) suscite des interrogations, y compris en interne de la DEVE, à une période où toutes les directions font d'importants efforts en matière de gestion d'emplois.

➤ **Sur la qualité d'échanges inégale pour la réalisation des Plans :**

Si la collaboration des référents des directions peut paraître fluide dans certains cas, elle l'est moins dans d'autres cas.

En exemple, une réelle synergie a pris place, matérialisée par un travail commun entre la Division Impact Santé Environnementale de l'AEU (DISE) et le service Parisien de la santé environnementale à la DASES. En effet, l'AEU et le SPSE agissent ensemble sur la pollution atmosphérique. L'AEU intègre la qualité de l'air dans les questions de nuisances urbaines avec le bruit et les ondes, mais également le climat. Le SPSE intègre la qualité de l'air dans les questions de santé environnementales.

Ces deux actions sont complémentaires, les deux services travaillent ensemble dans le but de mettre en place un document pédagogique destiné aux chefs de projet de la Ville et à ses gestionnaires. Par ailleurs, le DISE et le SPSE ont regroupé leurs expertises pour constituer une Cellule d'appui technique (CAT) qui vient en appui des directions opérationnelles confrontées aux problèmes de pollution des sols (DU, DPA, DEVE, DEVD, DPE) ou dans le cadre de leurs équipements (DFPE, DASCO).

Avec d'autres directions ou entités qui disposent également d'experts (DPA, DU, APUR), l'AEU gagnerait, pour développer une réelle synergie à échanger plus fréquemment, et envisager lorsque le sujet s'y prête une collaboration comme celle évoquée ci-dessus qui favorise une réelle transversalité.

Les critiques relevées sur l'AEU au cours des entretiens font apparaître les risques suivants :

- possibilité de dégradation de son image aux yeux des directions,
- absence de transversalité. En effet, un manque de retours systématiques, d'échanges avec les autres directions favorise un travail en « silo » qui pourrait nuire à la qualité des plans produits.

3. UNE ORGANISATION QUI PRÉSENTE DES RISQUES ET QUI MÉRITE D'ÊTRE CLARIFIÉE

L'importance des politiques publiques portées par la DEVE/AEU notamment par le prisme du Plan Climat-énergie nécessite une grande lisibilité pour chacun : élus, secrétariat général, directions impliquées, partenaires.

L'organisation telle qu'elle prévaut actuellement comporte un certain nombre de risques : peu lisible elle suscite des critiques mais également beaucoup d'attentes.

L'importance prise par l'élaboration des différents plans depuis 2009, et par tous les sujets liés à l'environnement compte tenu du leadership de Paris au plan national et international oblige à une réflexion sur l'organisation actuelle.

Si le travail transverse en mode projet n'est pas remis en question, en revanche le pilotage doit être repensé. La légitimité de la DEVE, à porter l'ensemble des sujets liés à la transition énergétique, est moins évidente.

En effet, les directions disposent maintenant d'experts. Elles se sont organisées ou réorganisées pour faire face au défi climatique et à l'ensemble des sujets liés, ce qui n'était pas encore le cas en 2009, lors de la création de l'Agence d'Ecologie Urbaine.

Un recentrage au niveau du SG est préconisé par les rapporteurs.

Les directions, principales contributrices, sont également en attente, en plus des plans finalisés, de relations plus suivies, d'appui, de partage des compétences et des réseaux. Cette absence de partage est porteuse de risques, pour l'AEU mais également pour la Ville.

3.1. L'organisation actuelle permet la production des plans mais engendre des risques

3.1.1. Les points de fragilité de cette organisation

L'organisation actuelle qui fait de l'AEU un point de centralité fort, voulu par ses créateurs en 2009, est maintenant un point de faiblesse. La montée en puissance de la place de la transition énergétique dans les différentes politiques de la Ville, nécessite une coordination centrale au-delà de la DEVE.

La difficulté de manager la transversalité inter-directions, milite pour la présence de référents experts auprès du Secrétaire Général et de la Secrétaire Générale adjointe.

Le tableau ci-après présente l'organisation qui prévaut actuellement pour l'élaboration des plans :

Tableau 23 : Dispositifs de gouvernance

Dispositifs de gouvernance et de suivi du plan	Concertation	Comité technique (cotech) ou Comité de suivi technique (cosui)	Comité de pilotage (copil)	Comité stratégique (costrat)
Plan économie circulaire	Etats généraux de l'économie circulaire, livre blanc, forum ouvert	Secrétariat Général , correspondants EC, pilotes d'action 2 à 3 fois par an	Trois Adjointes à la Maire (voir nb : 2, 4 et 5) concernés (dont une Présidente (nb : 2); Cabinet de la maire, mairie d'arrondissement, élu de la MGP, 2 membres du comité de parrainage, Directeurs 1 à 2 fois par an	Comité de parrainage de personnes qualifiées (15 membres dont 2 anciens ministres)
Plan climat énergie territorial	Nouveau plan en cours : sur la plateforme Madame la Maire j'ai une idée » ainsi qu'une 30taine d'ateliers pro	Convoqué par le SG 8 fois par an entre 2008 et 2011, puis 3 fois par an entre 2011 et 2014, une fois en 2014 Composition : DEVE + pilotes	Adjointes à la maire concernés (dont la présidente voir nb : 1), les groupes politiques au CP, les directeurs concernés 2 fois par an	Comité restreint pour les révisions uniquement, et en charge de l'élaboration du nouveau plan climat ; Secrétariat Général Adjoint , Cabinets Adjointes concernés (voir nb: A et 1), cabinet de la Maire, DEVE Réunion mensuelle
Stratégie d'adaptation de Paris au changement climatique	Pour l'élaboration: Consultation publique sur l'adaptation menée à l'été 2015 sur paris.fr + débats publics dans 2 mairies d'arrondissement	Secrétariat Général , pilotes d'actions et d'objectifs dans les directions de la Ville + Eau de Paris, APUR, APC 2 fois par an	Adjointes à la maire concernés (dont la Présidente (nb : 1), le SG, les directions concernées, Eau de Paris, APUR, APC 1 fois par an (fusion prévue avec le COPIL de la Stratégie de Résilience en 2017)	
Plan alimentation durable	Concertation avec les acteurs des filières agro-alimentaires de proximité, les institutionnels et les gestionnaires de restauration collective	Tous les 3-4 mois, pilotage DEVE, correspondants des directions gestionnaires, pilote des actions, mission Secrétariat Général	Adjointes à la Maire concernés (dont la présidente (nb : 1), les Mairies d'arrondissements, les directions concernées 1 fois par an	
Plan biodiversité	Nouveau plan en cours : sur la plateforme "Madame la maire j'ai une idée" + 34 réunions publiques dans les mairies d'arrondissement	Néant	Présidence par une Adjointe à la Maire (voir nb : 3) avec les mairies d'arrdt, le Secrétariat Général , et les groupes politiques 2 fois par an	Néant
Plan de prévention du bruit dans l'environnement	Concertation publique dans le cadre de l'élaboration du plan via la plateforme Paris.fr	Organisé par la DEVE, avec les pilotes d'action et les services de l'Etat, 2 fois par an en amont des copil	Présidé par une adjointe à la Maire (voir nb : 1), avec les cabinets concernés, les directions et les services de l'Etat, deux fois par an . Prochain copil en janvier 2017	

NB: Adjointes à la Maire de Paris

A - Premier Adjoint, chargé de la culture, du patrimoine, des métiers d'art, des entreprises culturelles, de la « nuit » et des relations avec les arrondissements

1 - Adjointe à la Maire Chargée de l'environnement, du développement durable, de l'eau, de la politique des canaux et du plan climat énergie territorial

2 - Adjointe à la Maire Chargée de l'Economie Sociale et Solidaire, de l'Innovation Sociale et de l'Economie Circulaire

3 - Adjointe à la Maire Chargée des espaces verts, de la nature, des affaires funéraires, et de la préservation de la biodiversité

4 - Adjoint à la Maire chargé de l'urbanisme, de l'architecture, des projets du Grand Paris, du développement économique et de l'attractivité

5 - Adjoint à la Maire en charge de la Propreté

Source : AEU

A l'examen du tableau apparaissent plusieurs constats :

Pour l'économie circulaire il n'y a pas de référent expert identifié au Secrétariat Général actuellement, le Secrétaire Général est amené à présider des réunions de lancement.

Pour la stratégie d'adaptation de Paris au changement climatique, la cheffe de la mission énergie et le haut responsable de la mission résilience sont présents au comité technique et au Copil.

Pour l'alimentation durable le responsable du projet organisation de la restauration scolaire ou un de ses collaborateurs y participait au titre des Caisses des écoles. Or cette mission est maintenant achevée, et en tout état de cause ne couvrait pas tout le champ du Plan.

Ce qui est très significatif et constitue un point de faiblesse, c'est l'absence de référents experts identifiés comme tels sur certains aspects de ces politiques publiques, au Secrétariat Général.

En effet, dans des domaines où les intervenants sont multiples, les enjeux majeurs, la présence de quelques référents experts supplémentaires auprès du Secrétaire Général et de la SGA s'avère nécessaire. Il ne s'agit pas d'alourdir la charge du Secrétaire Général et de la SGA, mais de faire remonter au niveau central la coordination des acteurs qui collaborent à l'élaboration et au suivi de ces plans.

- Il existe une mission énergie-climat qui ne dispose pas d'un référent expert « climat ».

Ce point a déjà été soulevé dans une étude antérieure de l'Inspection Générale sur la gouvernance de l'Énergie⁵³. L'absence de prérogatives explicites de la responsable de la mission énergie pour ce qui concerne le suivi et la mise en œuvre du Plan Climat, plaide pour un renforcement de cette mission par un expert « climat », ce qui permettrait à cette mission une maîtrise de la mise en œuvre du plan dans tous ces aspects. La mission énergie étant plus particulièrement chargée de la mise en œuvre de la stratégie énergétique.

- Il n'y avait pas, jusqu'à la fin d'année 2016, de référent expert « économie circulaire » au Secrétariat Général.

L'économie sociale, solidaire et circulaire est un des projets stratégiques de la mandature, et la mise en place des grandes orientations issues des Etats généraux de l'économie circulaire du Grand Paris doivent être mises en œuvre.

Il est prévu au début de l'année 2017, la création d'une direction de projet économie circulaire auprès du SG. Ceci permettra à un échelon central de suivre et de coordonner la mise en œuvre des actions du prochain plan de l'économie circulaire de 2017 en s'appuyant sur les trois directions concernées au premier chef la DEVE, la DAE et la DPE.

L'organisation actuelle de l'économie circulaire s'appuie sur l'existence de deux entités situées l'une à la DAE, l'autre à la DEVE. A noter également qu'à la DPE, le service d'expertise et de la stratégie (SES) participe également de cette action.

Il existe à la DAE un service de l'Économie sociale solidaire et circulaire et de l'insertion professionnelle, qui comprend un bureau de l'économie solidaire et circulaire qui « *soutient le développement de l'économie sociale et circulaire* » et « *accompagne la structuration de l'économie circulaire dans le territoire parisien* », et par ailleurs à l'AEU/DEVE existe un pôle économie circulaire dans le cadre de la mission climat énergie.

Ce pôle résulte d'une création en opportunité qui s'est faite au moment de l'organisation des Etats Généraux de l'Économie Circulaire début 2015. L'absence de structure pour porter cette organisation a conduit l'AEU à s'organiser « en interne » sans que ce pôle figure dans l'arrêté de structure.

Cette situation conduit l'élue en charge de l'Économie circulaire et son Cabinet à assurer la coordination des services. La création de cette Direction de projet qui a vocation, en lien étroit avec les Maires adjoints concernés, à suivre la stratégie municipale en matière d'Économie circulaire, devrait conduire à une réorganisation des entités citées plus haut.

L'entité mise en place dans la division Climat-Energie de l'AEU a une vocation stratégique et d'animation de réseaux.

⁵³ Rapport IG n° 14-12-01, Audit de la gouvernance des questions énergétiques, septembre 2015.

Les deux structures existantes (trois personnes à la DAE et trois à l'AEU) n'ont pas la taille critique d'un service dédié à une mission de cette dimension.

Recommandation 19 : Regrouper sous l'égide de la DAE ces deux structures (service économie sociale solidaire et circulaire de la DAE et l'entité économie circulaire de l'AEU) pour constituer une entité plus conséquente d'experts dans le champ de l'Économie circulaire.

Dans sa réponse au rapport provisoire la DEVE indique qu'elle ne partage pas cette préconisation. Elle souligne que les sujets d'économie circulaire concernent de nombreuses directions, au-delà de la DAE, qui ont développé de l'expertise : DPE, DPA, DVD, DILT... et que la DEVE, par l'intermédiaire de l'Agence, est bien dans le rôle de pilote d'un projet environnemental. Elle ajoute que le maintien à la DEVE d'une compétence dédiée à l'économie circulaire est le garant du développement de l'économie circulaire sur le territoire de Paris, comme en témoigne le vote prochain par le Conseil de Paris de la feuille de route 2017 de l'économie circulaire pilotée par la DEVE, co-élaborée avec les directions concernées.

Elle ajoute que la récente création d'un pilotage de ce dossier au niveau du Secrétariat Général fait disparaître les éventuelles difficultés d'articulations entre les deux directions.

Les rapporteurs rappellent qu'une directrice de projet a été nommée auprès du Secrétaire Général au début de l'année 2017, pour coordonner, piloter l'économie circulaire en relation directe avec les élus et les directeurs.

Cette recommandation doit être examinée avec cette nouvelle donne : il y a un pilote de l'économie circulaire au Secrétariat Général, comme le préconisaient les rapporteurs.

Or, l'un des deux agents en charge de l'économie circulaire à l'AEU, a été recruté pour « piloter l'économie circulaire ». Il conviendra donc si ces deux postes restent à l'AEU, de redéfinir en lien avec la directrice de projet les nouvelles missions de cet agent.

- Il n'y a pas au secrétariat général de référent expert « biodiversité ».

Le responsable du Projet « Petite Ceinture » collabore à la DEVE avec le Service du Paysage et de l'Aménagement (SPA) et le Service de l'Arbre et du Bois (SAB), mais ne peut pas être considéré comme le référent expert « biodiversité » alors que la petite ceinture est un « poumon de la biodiversité ».

Cette absence de référent expert pourrait, à terme, se faire sentir. En effet la récente conférence des parties à la convention sur la biodiversité biologique (COP 13) qui s'est tenue à Cancun du 4 au 17 décembre 2016 aura un impact sur l'investissement de la Ville dans ce domaine dans les prochaines années. Trois grandes orientations communes et concrètes pour la biodiversité ont été présentées par Paris et Montréal :

- impulser une conscience collective,
- réinventer la ville afin d'allier nature et urbanité,
- placer la biodiversité au cœur de l'action publique en cohérence avec les orientations régionales, nationales et internationales.

Ces grandes orientations vont se traduire par des actions qui nécessiteront un suivi de l'AEU et, partant, du Secrétariat Général. En effet, trois grandes actions ont été validées lors de ce sommet : mettre en place et animer un réseau de villes engagées pour la reconquête de la biodiversité, animer une plateforme internationale d'échanges pour mettre en valeur la biodiversité urbaine et relancer le comité des experts de l'indice de Singapour.

Recommandation 20 : S'interroger à moyen terme sur la nécessité d'un référent expert biodiversité à la mission « Petite Ceinture ».

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE indique qu'elle ne comprend pas et ne partage pas cette recommandation. L'étude et le suivi de la biodiversité à Paris ne doivent pas être découpés géographiquement.

Compte tenu de la place actuelle reconnue à la biodiversité (faite citoyenne d'honneur de la Ville) et son développement à venir, l'interrogation s'est faite sur la nécessité de la mettre en valeur au niveau central. Les rapporteurs, au vu des observations de la DEVE, renoncent à cette recommandation mais attirent néanmoins l'attention de la DEVE sur la complexité du dossier de la Petite ceinture qui pourrait avoir besoin d'un expert dédié.

3.1.2. Nécessité d'une plus grande lisibilité.

3.1.2.1. Le besoin d'une plus grande lisibilité pour les différents acteurs

L'AEU est une entité connue principalement pour son portage des différents Plans (Climat-énergie, Développement durable, Biodiversité), il reste que la partie plus opérationnelle de ses activités est moins connue, voire pour certaines inconnues, ou à tout le moins n'apparaissent pas comme rattachées à l'AEU.

Il ressort des auditions, que l'AEU est identifiée par quelques noms d'experts - (souvent les mêmes-) auxquels il est aisé d'associer les missions dans la mesure où elles sont très visibles, très médiatisées.

Ainsi l'action de l'AEU sur le Plan Climat est connue et reconnue.

Les autres missions, liées aux principaux plans : Développement Durable, Biodiversité, Alimentation Durable sont également bien identifiées des directions de la Ville.

En revanche, d'autres missions plus opérationnelles, moins médiatiques, sont connues de ceux qui sont amenés à travailler directement avec les divisions concernées : Division Impact Santé Environnement (DISE), ainsi que la Division Mobilisation du Territoire - DMT - (et notamment les différentes entités qui lui sont rattachées : Maison Paris Nature, Ferme, Maison du Jardinage).

D'une manière générale l'ensemble des missions de l'AEU sont moins bien connues, sauf bien entendu en interne à la DEVE, ou alors par les directions qui s'appuient sur des divisions en particulier.

Cette méconnaissance de la structure dans sa globalité, est à l'origine des interrogations sur la taille de l'AEU, et des critiques qu'elle suscite.

3.2. Les dispositifs de gouvernance et de suivi des plans doivent être clarifiés

3.2.1. La nécessité d'une plus grande lisibilité pour maîtriser les risques et rendre fluide la gouvernance

3.2.1.1. La gouvernance politique : instituer une coordination politique avec les principaux adjoints

Trois adjoints sont concernés à titre principal par les principaux plans évoqués, mais également plusieurs autres adjoints à la Maire compte tenu du champ que recouvre la transition énergétique :

L'adjoint à la Maire chargé des déplacements, celui chargé de la propreté de l'assainissement, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Paris, mais

également l'adjoint à la Maire chargé des questions relatives aux finances, au suivi des sociétés d'économie mixte, aux marchés, aux concessions et à la politique des achats, publics, ainsi que celui chargé des ressources humaines pour le Plan de déplacements de l'administration.

Une coordination politique est nécessaire au sein de l'exécutif sous l'égide de la Maire en associant les adjoints concernés. L'impulsion donnée au plus haut niveau, dans une structure identifiée, ainsi que l'inflexion nécessaire en fonction des résultats constatés et attendus sera le gage de l'atteinte des objectifs fixés au niveau de la Ville mais également au niveau international.

La gouvernance administrative, au regard des risques identifiés⁵⁴ nécessite également d'être revue.

3.2.1.2. La gouvernance administrative : le Secrétariat Général doit être la « tour de contrôle des Plans »

Le secrétariat général doit être le point de coordination de l'ensemble des plans réglementaires, en collaboration avec les directeurs concernés et l'AEU, chargée d'en assurer l'élaboration avec les représentants des directions, et la finalisation.

En plus du directeur de projet économie circulaire dont le recrutement va intervenir, un référent expert climat pourrait venir compléter les compétences déjà en place à la cellule énergie, (en plus des trois cadres déjà présents) et dont le plan de charge ne permet pas de coordonner et d'animer ce sujet.

Un référent expert biodiversité pourrait éventuellement être adjoint à la mission végétalisation.

L'ensemble de ces référents experts serait placé sous la tutelle de la secrétaire générale adjointe dans des missions déjà existantes.

Leur niveau d'expertise doit être égal, voire supérieur dans les domaines indiqués pour être reconnus des experts des directions opérationnelles et de l'AEU. Rien n'exclut du reste que ces experts émanent de l'AEU.

Recommandation 21 : Envisager d'étoffer l'équipe du SG chargée de la transition énergétique en nommant plusieurs référents experts.

Un référent /expert climat, qui viendrait compléter les compétences déjà en place à la mission énergie.

Un expert biodiversité viendrait auprès de la mission végétalisation.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE ne partage pas cette recommandation qui lui semble ne pas aller dans le sens d'un Secrétariat général sobrement dimensionné et qui n'a pas vocation à regrouper des experts qui vont doubler ceux présents dans les services.

Les rapporteurs soulignent que cette recommandation a déjà été formulée dans le rapport 14-12-01 sur l'audit de la gouvernance des questions énergétiques qui préconisait de transformer la mission énergie climat du Secrétariat général en mission énergie climat incorporant en son sein l'actuelle division climat de l'Agence de l'écologie urbaine. L'objectif de cette nouvelle recommandation n'est pas tant de regrouper tous les experts

⁵⁴ Cf. tableau des risques - 3.4 - Cartographie des risques identifiés.

après du Secrétaire général, mais d'installer sur l'aspect climat un référent expert qui aura autorité sur les directions pour coordonner, piloter, représenter et assister le SG dans l'ensemble des réunions sur ce plan qui couvre de nombreuses politiques publiques.

Pour ce qui concerne la réduction de la facture énergétique, poste également incontournable, le prolongement de la mission est à envisager au départ de l'actuel titulaire. (Cf. recommandation 13 page 41)

Le renforcement du Secrétariat Général permettra de rétablir un équilibre entre les directions. En effet la DEVE/AEU, si elle demeure un « laboratoire d'expertises environnementales au service des directions » ne peut plus à elle seule, être celle qui porte l'ensemble du pilotage des plans.

Le SG renforcé de quelques référents experts dans les domaines précités, sera en mesure de coordonner l'ensemble des actions dans le domaine environnemental en collaboration étroite avec les principaux élus concernés.

3.2.1.3. La place des directions

Les principaux directeurs impliqués au premier chef dans la transition énergétique doivent, en personne, se rencontrer régulièrement sous l'égide du SG sur les actions qu'ils mènent :

Quatre commissions inter directions à l'instar des réunions « interministérielles à l'Etat » pourraient être constituées en fonctions des thèmes abordés :

- commission Energie Climat (DPA, AEU/DEVE, DVD, DLH, DU, DFA)
- commission Pollution Qualité de l'Air (DVD, AEU/DEVE, DASES, DFA)
- commission Economie Sociale, Solidaire et Circulaire (DAE, DPE, AEU/DEVE, DILT, DFA)
- commission Végétalisation/Biodiversité (DLH, DU, DDCT, DASCO, AEU/DEVE).

Recommandation 22 : Créer quatre commissions inter directions à réunir selon un rythme à définir (une fois par trimestre ou une fois par semestre), sous l'égide du Secrétariat général, en présence des directeurs, sur l'énergie et le climat, la pollution et la qualité de l'air, l'économie circulaire, la végétalisation et la biodiversité.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE souscrit à cette proposition qui relève avant tout du Secrétariat général.

3.3. Recentrer l'AEU sur ses missions d'expertise

3.3.1. Ré-internaliser à la DEVE les missions opérationnelles

Ainsi que cela a été souligné plus haut, une part importante de l'AEU est consacrée à des missions plus opérationnelles dont la place au sein de l'Agence relève des transferts de Paris Nature au moment de sa création en 2009.

Garder à l'Agence sa mission d'expertise implique la « ré-internalisation » au sein de la DEVE de ses missions les plus opérationnelles qui trouveront leur place dans les services existants de la DEVE, sans toutefois que soient remises en cause les actions stratégiques menées avec l'Agence, qui se sont mises en place depuis plusieurs années : sensibilisation des publics à la permaculture, à l'alimentation durable et à la biodiversité.

Pourraient ainsi être ré-internaliser à la DEVE :

◆ Le pôle jardinage urbain

Constitué de 12 agents : un attaché d'administration, cinq techniciens supérieurs principaux (TSP), deux techniciens supérieurs (TS), trois personnels ouvriers dont un agent de maîtrise, un adjoint administratif, il est situé dans le Parc de Bercy.

L'ensemble du personnel n'est pas localisé sur place, quatre agents (un attaché, deux TSP et un AM) ont leur lieu de travail au 103 avenue de France.

Les activités de ce pôle, très opérationnel étant essentiellement tournées vers la végétalisation, il est proposé qu'il rejoigne le service d'exploitation des jardins le SEJ (La Mission Exploitation), placée auprès du Chef de service pour poursuivre ses activités.

Une question cependant devra être clarifiée : quatre agents ont la charge des permis de végétaliser. Il devra être tenu compte lors de ce transfert des deux aspects de ces permis : l'instruction, maintenant bien maîtrisée et l'aspect mise en œuvre sur le terrain, qui relèverait davantage du service de l'arbre et des bois (SAB). La question est à régler par la DEVE.

◆ La Maison Paris Nature

Celle-ci est constituée de sept agents, son responsable attaché d'administration est également l'adjoint du chef de la DMT, et six cadres B la composent : cinq conseillers en environnement et une bibliothécaire.

Il est proposé de rattacher ce pôle au Parc Floral. Situé à l'intérieur du parc floral, l'exploitation des lieux sera plus aisée, de proximité, et la synergie avec l'Agence demeurera, le responsable de la Maison étant localisé au 103 avenue de France.

◆ Le Pôle alimentation durable : « La Ferme de Paris »

Deux équipes travaillent sur le site :

- une équipe technique de sept agents (dont le chef d'exploitation et son épouse)
- une équipe au contact avec le public, composée de quatre conseillers environnement dont un est responsable de cette équipe.

Une attachée d'administration est responsable de l'ensemble du pôle, et son bureau est situé au 103 avenue de France au siège de la DEVE (Soit au total 12 agents).

Les fermiers (l'un chargé de mission cadre supérieur, l'autre chargé de mission cadre moyen) sont logés sur place. Depuis le début 2017 ils sont à temps partiel l'un à [...] % et l'autre à [...] %.

Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Un ensemble de raisons milite pour ce rattachement, et principalement le Développement de l'agriculture urbaine pour atteindre l'objectif de 100 hectares de toits et de façades dont 33 hectares d'agriculture urbaine d'ici 2020 qui nécessitent une diffusion sur le territoire parisien pour une meilleure sensibilisation du public.

La Ferme de Paris étant la seule ferme parisienne, il a été proposé au Conseil de Paris des 30, 31 janvier et 1^{er} Février 2017 de développer les fermes urbaines pédagogiques, dans les espaces verts parisiens. Ces fermes qui seront implantées dans des terrains d'au moins 2000 m², seront une bonne introduction à l'agriculture urbaine et contribueront à montrer l'intégration de l'animal en ville (exemple : éco-pâturage de moutons sur le territoire, poules, canards qui participent au recyclage des déchets organiques...).

Trois de ces fermes urbaines pédagogiques seront situées sur des lieux déjà définis : Kellerman, Lenglen, Binet, et pour les trois autres sont les lieux sont à définir. L'entretien de ces Fermes et des animaux étant assuré par les AT2E (Adjoints techniques Entretien d'Espace) du Service d'Exploitation des Jardins dont la fiche de poste mentionnant cette activité a été modifiée et présentée au Comité Technique Paritaire de la DEVE du 12 avril 2016.

Par ailleurs la gestion de ces nouvelles fermes réparties sur le territoire parisien sur plusieurs arrondissements sera facilitée par leur gestion par un service opérationnel de la DEVE, déconcentré, qui a pour mission l'exploitation et l'entretien des espaces verts parisiens, et, qui est présent sur la plupart des arrondissements.

Cette hypothèse n'exclut en aucune façon la continuité des activités du pôle sur sa participation à l'alimentation durable, d'une part dans la mesure où les conseillers en environnement demeurent à la Ferme de Paris et, d'autre part, où la responsable du pôle attachée d'administration, est localisée 103 avenue de France, à proximité immédiate de la division en charge de l'alimentation durable. La synergie ne sera pas rompue.

D'ici 2019, [...], il serait envisageable de repenser le mode de gestion de la Ferme.

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

La mission a cherché à savoir quels étaient les modes de gestion de ce type de ferme dans d'autres collectivités. Des contacts ont été pris avec les villes de Marseille, Lyon, Rennes ainsi que dans la région parisienne (Ferme de Gally). Trois derniers contacts ont été réalisés par l'intermédiaire de la DMT (Maison Alfort, Rosny sous-bois et Rambouillet).

Ces comparaisons sont résumées dans le tableau en annexe 7 qui fait apparaître une prééminence de la gestion en régie. Il reste que le récent appel à projet lancé pour le développement sur une surface de 3500 m² de permaculture à la Ferme, est de nature à intéresser une association, ce qui permettra d'ici 2019, une réflexion plus approfondie sur ce mode de gestion associatif.

Recommandation 23 : Ré-internaliser à la DEVE la plus grande partie de la Division Mobilisation du Territoire pour sa partie espaces verts (pôle jardinage urbain, Maison Paris Nature et la Ferme de Paris).

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE partage l'enjeu d'une réflexion sur le rapprochement voire l'intégration du pôle « jardinage urbain » avec le service d'exploitation des jardins. Elle précise néanmoins l'importance d'un accompagnement des équipes. Elle souligne que la question du maintien du rattachement de la Ferme à la mission alimentation durable devra être posée. En effet, la mission qui intègre aujourd'hui la Ferme est rattachée à la mission de Celia Blauel, mais elle est également le lieu de développement de projets relevant de la délégation de Pénélope Komitès.

Les rapporteurs précisent dans le rapport que le fait que le pôle alimentation durable incluant la Ferme est dirigé par une attachée d'administration localisée au 103 avenue de France à proximité immédiate de la division en charge de l'alimentation durable, permettra en tout état de cause de maintenir la synergie entre la Ferme de Paris et le reste du pôle.

Recommandation 24 : Réinterroger d'ici la fin 2018 le mode de gestion de la Ferme de Paris.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE est en accord avec cette recommandation qui nécessitera des études de marchés dès la fin 2017.

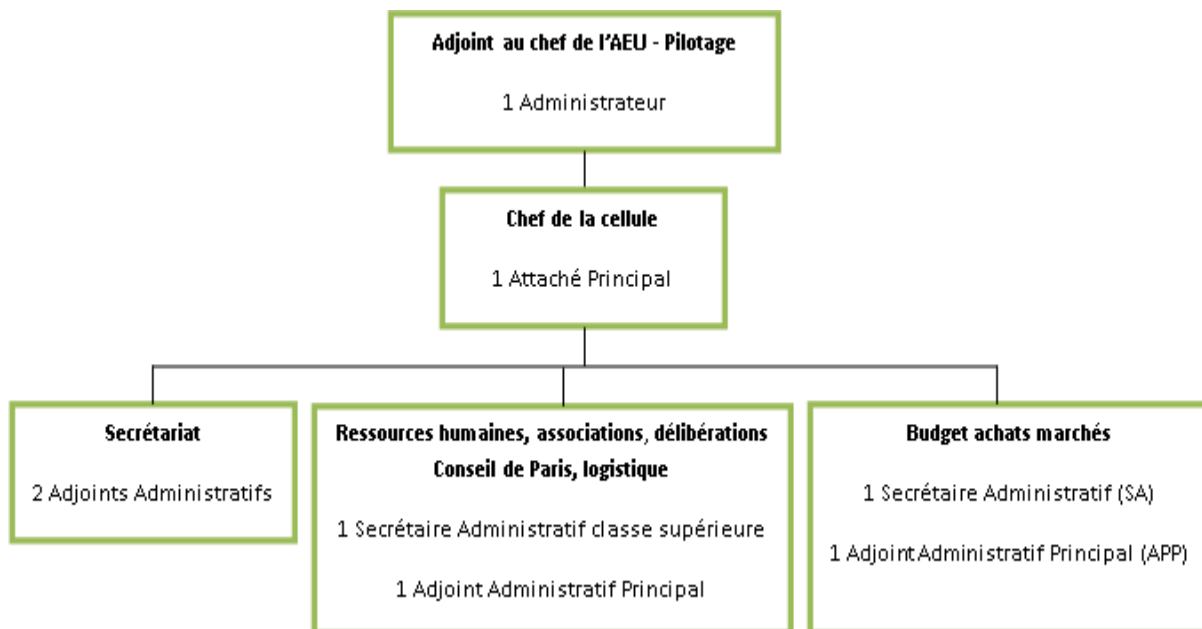
Tableau 24 : Conséquences de la ré-internalisation des services opérationnels de l'AEU

Pôles de l'agence de l'écologie urbaine	Réinternalisation d'agents de l'AEU au Service d'exploitation des jardins		Réinternalisation d'agents de l'AEU au Service de l'arbre et des bois	
	Grades	Nombre	Grades	Nombre
Pôle jardinage urbain	Attaché d'administration	1		
	Technicien supérieur principal	5		
	Technicien supérieur	2		
	Agent de maîtrise	1		
	Adjoint Administratif	1		
	Adjoint technique principal	2		
	Sous Total	12		
Pôle alimentation durable : "La ferme"	Attaché d'administration	1		
	Chargé de mission cadre supérieur	1		
	Technicien supérieur principal	3		
	Technicien supérieur	2		
	Agent technique Cat IV B	2		
	Adjoint technique	2		
	Chargé de mission cadre moyen	1		
	Sous Total	12		
Pôle Paris nature			Attaché d'administration	1
			Technicien supérieur principal	2
			Technicien supérieur	1
			Agent technique Cat IV B	2
			Assistant bibliothèque	1
		Sous Total	7	
Proposition de transfert	au Service d'exploitation des jardins	24	au Service de l'arbre et des bois	7
	Total général : 31 agents			

Source : Traitement des données communiquées par la DEVE

3.3.2. Mutualiser avec les services support de la DEVE tout ou partie de la Cellule Gestion Administrative de l'AEU

Figure 3 : Organigramme actuel de la cellule de gestion administrative



Source : Etat actuel / Traitement IGVP

Cette cellule de Gestion administrative (CGA) est constituée en 2016 de 7 agents, dont le chef de la Cellule, attaché principal, deux secrétaires administratifs, 4 adjoints administratifs.

L'adjoint au chef de l'Agence, administrateur, assure le pilotage.

Les missions de la cellule de gestion administrative (CGA) sont regroupées autour de trois thèmes : le secrétariat, avec le suivi du courrier, les ressources humaines, le suivi du budget, des marchés et des projets de délibérations.

- Pour ce qui concerne les ressources humaines, aucun agent n'a d'habilitation UGD ou SGD et, en conséquence, ne peut intervenir dans les dossiers des agents pour la gestion de la paye, des indemnités, suivi de la carrière. A tout le moins, des conseils peuvent être prodigués, des formations recensées.

Le SRH de la DEVE (dans le même immeuble) est seul habilité en matière RH.

Par contre le suivi « chronogestor » est assuré par le secrétariat qui est habilité.

- Pour ce qui concerne le suivi budgétaire et des marchés, une mutualisation de ces fonctions au niveau du Service des affaires juridiques et financières de la DEVE est à envisager. Ce d'autant plus que c'est la cellule marché du SAJF/DEVE qui intervient sur EPM, outil de gestion des marchés, pour tous les marchés supérieurs à 25K€ ; pour les marchés inférieurs à 25 K€ c'est l'AEU. Trois marchés inférieurs à 25 K€ ont été passés en 2015 (deux marchés d'acquisition de matériels acoustiques et un marché de prestations de service) et cinq en 2016 (trois marchés d'études et deux marchés de prestations de service).

- Pour ce qui concerne les projets de délibération et le suivi des subventions, la procédure à la DEVE est la suivante : le service concerné par la délibération rédige le projet de délibération, le transmet au visa du service juridique et financier de la DEVE le SAJF, qui le transmet ensuite au «service des relations à l'utilisateur et Qualiparis, Conseil de Paris et courrier » qui assure une relecture et un visa global. Ensuite le projet passe au visa du directeur adjoint et de la directrice.

Au service qui suit le Conseil de Paris, une secrétaire administrative suit spécifiquement les projets avec la cheffe de service, attachée d'administration.

A l'AEU, ce ne sont pas les chefs de division, à l'origine des projets, qui rédigent les exposés des motifs et les projets de délibérations, c'est la cellule administrative de gestion. Les chefs de division communiquent des éléments de réponse, le chef de la cellule et un secrétaire administratif rédigent les projets.

Pour les délibérations concernant des subventions (38 en 2015), c'est la cellule administrative qui s'en charge intégralement. Au titre de l'année 2015, la DEVE a produit 132 projets de délibération dont 65 à l'AEU.

A titre de comparaison, la DPE a produit en 2015, 70 projets de délibérations, mais l'organisation est différente. Les porteurs de projets rédigent les exposés des motifs et les projets de délibérations qui sont revus et corrigés par le chef de service. Une fois le projet validé, il est transmis au Service des affaires financières (SAFI) qui centralise, c'est une adjointe administrative qui assure ce rôle. Le projet une fois validé par le SAFI est transmis via Paris Délib au Directeur pour validation finale.

La Direction de la Jeunesse et des sports (DJS) a produit 339 projets de délibérations en 2015, les chefs de service rédigent les projets de délibération, qui font l'objet d'une validation par les sous directeurs, d'un visa du service financier avant un visa final du directeur. Une seule centralisatrice de catégorie A intervient pour coordonner les opérations et suivre le Conseil de Paris.

Recommandation 25 : Revoir l'organisation du circuit des délibérations à l'AEU, pour en améliorer l'efficacité, mutualiser au SAJF le suivi budgétaire et des marchés.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE relève que l'AEU est particulièrement efficace et réactive pour les projets de délibération qui figurent parmi les projets de qualité lorsqu'ils arrivent au service gestionnaire de Parisdéliv. Les chefs de division rédigent déjà la matière première des exposés des motifs.

Les rapporteurs maintiennent leur recommandation eu égard au nombre de délibérations (65 par an) et à la parcellisation actuelle qui existe à l'AEU pour préparer les projets, et au nombre d'agents qui interviennent dans le processus.

Recommandation 26 : Redéployer une partie des effectifs de la cellule de gestion administrative à la DEVE, dont un poste d'attaché, un poste de secrétaire administratif, un poste d'adjoint administratif.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE accepte cette recommandation et se propose d'examiner le redimensionnement de cette cellule en tenant compte de l'ensemble des autres ajustements envisagés au sein de l'Agence.

Ce recentrage des activités de l'AEU, permettra à 35 agents (y compris le cadre B confédéré) de rejoindre les services de la DEVE. La mutualisation avec les services supports de la DEVE renforcera à l'AEU le sentiment d'appartenance à la Direction. Ces propositions de ré internalisation dans des services opérationnels de la DEVE devront donner lieu pour les personnels concernés à un accompagnement au changement, même s'il s'agit de rester dans sa direction d'origine sur des missions identiques, ou à tout le moins très proches.

3.3.3. Clarifier l'organigramme

L'organigramme actuel de l'AEU⁵⁵ constitué de huit entités (six divisions et trois missions) nécessite d'être revu pour un ensemble de raisons :

Les dénominations actuelles de certaines missions ne correspondent plus aux actions menées, des transferts de postes et de compétences ont été réalisés, sans présentation aux instances paritaires (exemple : Eco Développement et Climat Energie), transfert de la compétence économie circulaire avec un poste et création d'un autre poste , certaines divisions comportent un nombre très réduit d'agents (exemple : Division Stratégie du développement durable trois agents -, et trois pour la division qui réalise le Plan d'alimentation durable), enfin, la lisibilité de cet organigramme est loin d'être évidente pour le plus grand nombre, y compris du reste au sein de la DEVE.

Recommandation 27 : Regrouper certaines divisions dont les activités se rejoignent et/ou se complètent : l'Observatoire de la Biodiversité avec la division patrimoine naturel et la division stratégie de développement durable avec la division éco développement qui produit le Plan alimentation durable.

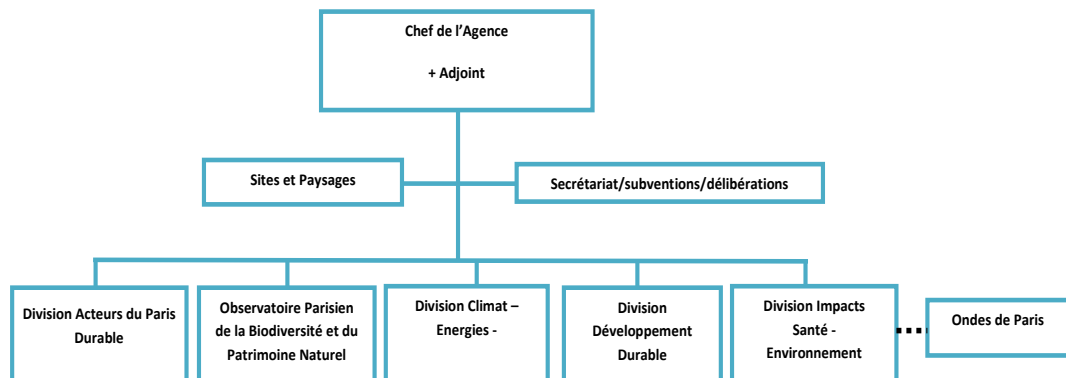
Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE partage l'analyse des rapporteurs sur la fusion de l'Observatoire de la Biodiversité avec la division patrimoine naturel et ne partage pas en revanche la seconde fusion proposée entre la division stratégie de développement durable et la division éco-développement (qui met en œuvre le plan alimentation durable).

Les rapporteurs prennent en considération la remarque qui est faite sur le deuxième point mais s'interrogent sur le maintien de divisions comportant deux à trois agents.

⁵⁵ Cf. page 11.

Les rapporteurs proposent le nouvel organigramme suivant :

Figure 4 : Organigramme proposé



Source : IGVP

Il conviendrait également de conserver une division mobilisation du territoire regroupant un pôle arrondissements et les acteurs du développement durable, qui a une vocation transverse et est à la disposition des quatre autres divisions.

L'organigramme aura un impact sur le nombre d'emplois, dans la mesure où trois emplois (1 A, 1 B, 1 C) pourraient ainsi être redéployés au sein de la direction. Par ailleurs, si l'on tient compte de la réorganisation préconisée au niveau de l'économie circulaire, avec le regroupement de deux cadres A à la DAE, cinq emplois à terme pourraient être redéployés.

L'impact sur l'AEU de l'ensemble de ces préconisations conduirait à ré-internaliser à la DEVE 35 emplois et en redéployer 2, sur des missions similaires à la DAE.

La taille de l'agence passerait ainsi de 98 emplois à 61 emplois sans préjuger les créations nécessaires pour le futur observatoire des ondes « Ondes de Paris » en 2017 dont le renfort pourrait être, pour la division Impact Santé Environnement sur laquelle il s'appuierait, de deux agents à sa mise en place (un ingénieur et un technicien supérieur).

3.4. Cartographie des risques identifiés

Cette cartographie a été réalisée à partir d'une grille de risques type élaborée par des rapporteurs de l'Inspection Générale.

	Risques internes identifiés	Risques externes identifiés
Stratégique	<p>Dysfonctionnement de la gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Instances de pilotage mal définies ou incomplètes: comitologie à redéfinir et à réorganiser pour assurer la fluidité des prises de décisions, bien identifier les niveaux de prise de décision et leur suivi (SG - élus - DEVE) pour un pilotage maîtrisé. <p>Echec, retard, surcoût d'un projet de mandature :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la mise en œuvre de la politique de transition énergétique sur le territoire parisien et par exemple dans la rénovation énergétique des copropriétés privées - Prise de retard dans la réalisation des plans aux termes 2020 et 2050 au regard des objectifs de la municipalité plus ambitieux que ceux de l'international (30 % de réduction des émissions de gaz à effet de serre). - Absence de référents au niveau SG : climat, réduction de la facture énergétique, économie circulaire, biodiversité. 	<p>Faiblesse en termes de communication externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> -L'AEU assure directement, de manière indépendante la rédaction des documents. Risque, par exemple, au niveau des bilans publics qui peuvent ainsi contenir des erreurs.
Menace externe		<p>Aspects sanitaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Adhésion insuffisante des citoyens aux problèmes environnementaux et à l'action des services de la mairie (ondes électromagnétiques, intoxication ...).
Ressources humaines	<p>Allocation de moyens humains :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déséquilibre en nombre de postes de l'AEU par rapport aux personnels dédiés dans les directions, notamment sur des sujets environnementaux. - Valorisation insuffisante des carrières des filières techniques par rapport au développement durable (carrière d'experts). - Faiblesse de formation à l'anglais de tous les experts des directions pour participer aux réseaux d'échanges internationaux. - Résistance au changement organisationnel. - Peu de sentiment d'appartenance des cadres de l'AEU à la DEVE. 	

<p>Financier</p>	<p>Dérive budgétaire, politique achat et d'emprunt :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recours fréquents à des AMO par rapport à l'expertise identifiée de l'AEU (ateliers de concertation, rédaction de carnets ou plans...). - Mauvaise évaluation des coûts transverses et globaux. - « Green bonds » (« obligations vertes »): Risque de ne pas atteindre les objectifs fixés. 	<p>Défaillance financière d'un partenaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Défaillance financière des associations partenaires co-portant des plans stratégiques de la Ville. - Absence d'évaluation des coûts des actions menées pour réduire la facture énergétique des citoyens parisiens.
<p>Juridique</p>	<p>Infructuosité des marchés :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Marchés infructueux du fait d'absence de filières dans les secteurs entrepreneuriaux environnementaux. 	
<p>Systèmes d'information</p>	<p>Défaillance du SI :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Absence d'un SI transverse regroupant les données environnementales. 	<p>Bases de données externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Multiplicité des bases de données émanant d'organismes extérieurs (APUR, ADEME,...).
<p>Opérationnel</p>	<p>Défaillance de fonctionnement d'un service :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Défaillances de participation des directions opérationnelles par rapport aux interventions nationales et internationales auxquelles participe l'AEU. <p>Faiblesse organisationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absence de transversalité : Une « culture Ville de Paris en silos » : difficulté de partage et de co-construction à la Ville de Paris sur des projets transverses. - Absence de lisibilité sur toutes les activités de l'AEU (notamment opérationnelles). 	<p>Défaillance opérationnelle d'un prestataire ou partenaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dispersion des actions de l'AEU due au rattachement d'activités plus opérationnelles.

A chaque grand sous-groupe de risque (risque stratégique, menace externe, ressources humaines, financier, juridique, système d'information et opérationnels), les rapporteurs de la mission se sont appropriés les éléments apportés par les entretiens ou les analyses de données pour faire ressortir des risques potentiels ou avérés.

Cette grille fait ressortir les points critiques présentés dans le rapport et peut être complétée par la direction.

Elle peut devenir un outil pour la direction pour coter les risques et les prioriser avant toute action corrective.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DEVE « *ne partage pas cette cartographie* ».

Elle estime que « *ces risques ne sont issus de la seule AEU mais aussi largement des instances de pilotage Villes et des directions en charge de contribuer à l'élaboration des plans et de les mettre en œuvre.* ».

La cartographie présentée en fin de rapport s'est inspirée d'une proposition d'organisation d'une cartographie des risques élaborée par l'Inspection Générale à l'occasion d'un rapport.

Lorsque l'AEU se sera recentrée sur son rôle d'expertise environnementale à l'issue de la mise en œuvre des recommandations formulées par les rapporteurs (transfert des moyens humains (31 personnes) de la DMT), les rapporteurs recommandent à la DEVE de renforcer son contrôle interne pour reprendre sa cartographie des risques, notamment en prenant en compte des risques externes ou financiers qui sont susceptibles d'avoir un impact sur la mise en œuvre des plans suivis.

CONCLUSION

Au sein de la DEVE, l'Agence d'Ecologie Urbaine porte l'élaboration des différents plans. Elle assure avec ses experts, les réseaux de pilotes et les référents des directions, la finalisation d'une grande partie du projet de Ville durable partie importante du programme de mandature 2014/2020.

Cette organisation, date de sa création, mais les missions ont évolué et la Ville, les directions, ont-elles-mêmes évolué.

Paris a pris toute sa place au niveau international pour la transition énergétique, notamment lors de la COP 21 et de l'élection de la Maire au C40.

La Ville veut devenir « la métropole des possibles » : mobilité électrique, agriculture urbaine, murs et toits végétalisés, compostage à grande échelle, nourriture locale et biologique, Ville à la pointe de l'économie circulaire...

Pour l'ensemble de ces raisons, et pour atteindre les objectifs ambitieux fixés, l'organisation interne de la Ville, au sein de laquelle l'AEU conservera sa place, doit être revisitée afin de gagner en lisibilité et efficacité.

Sous l'impulsion des élus concernés, une coordination renforcée du secrétariat général et en concertation étroite avec les directrices et directeurs qui traduisent dans les faits, au quotidien, les plans finalisés par l'AEU, les objectifs prévus peuvent être atteints.

L'évolution de l'agence proposée dans le cadre de cette mission doit lui permettre de rester un pôle d'expertise et de prospective ouvert à l'international en matière de transition énergétique. Elle va s'enrichir des expertises capitalisées dans les directions de la Ville. Cette évolution n'interdit nullement une réflexion sur la mise en place d'une direction de projet à terme, au secrétariat général, à l'instar de l'économie circulaire, pour coordonner les principaux plans.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Donner à l'AEU la possibilité de vérifier le positionnement adapté des référents et leurs compétences en adéquation avec le plan concerné.	14
Recommandation 2 : Demander aux directeurs de vérifier que leur référent a la compétence, le temps et l'expertise requise pour le plan concerné.	14
Recommandation 3 : Renforcer les actions de soutien de formation aux directions pour la mise en œuvre des actions des plans ou carnets.	16
Recommandation 4 : Redéployer un des postes de conférencier, celui de catégorie B, en interne DEVE.....	21
Recommandation 5 : Renforcer les activités de la Maison des Acteurs du Paris durable, du pôle Paris Nature en les recentrant sur des activités de participation citoyenne.....	23
Recommandation 6 : Mettre en place un suivi régulier des demandes de permis de végétaliser... ..	24
Recommandation 7 : Développer les activités de la MAPD comme lieu ressource du développement durable.	25
Recommandation 8 : Réorienter les missions de la DMT vers des activités de sensibilisation par les nudges et développer la communication interne et externe sur les éco-gestes.	25
Recommandation 9 : Formaliser dès 2017 au niveau de la direction un contrôle sur l'opportunité du recours à des marchés d'études et de conseil pour un appui à la rédaction des documents (plans, rapport, bilans, carnets...).	29
Recommandation 10 : Etudier rapidement la faisabilité d'un billet jumelé avec l'entrée du Parc floral pour l'accès à la Maison Paris Nature.....	30
Recommandation 11 : Appliquer un droit d'entrée pour accéder aux activités de la Ferme de Paris.	30
Recommandation 12 : Définir plus clairement les profils de postes relevant du corps des techniciens supérieurs, des techniciens supérieurs principaux et des techniciens en chef.	36
Recommandation 13 : Pérenniser la fonction de « réduction de la facture énergétique » au-delà du départ du titulaire.	42
Recommandation 14 : Déterminer une stratégie en matière de réduction de la facture énergétique et construire un schéma directeur décliné pour chaque direction en le faisant piloter par un référent/expert au secrétariat général ayant la capacité de définir cette trajectoire en amont, de la faire appliquer et de la contrôler.....	42
Recommandation 15 : Renforcer les liens de la DASCO avec l'AEU. Une concertation sur les actions que la DASCO mène avec ses jeunes publics et celles menées par l'AEU s'impose, afin, d'une part, d'harmoniser l'ensemble des discours, des actions, et d'autre part, de s'appuyer sur l'expertise de celle-ci.....	48
Recommandation 16 : Continuer d'étendre l'expérience « CoachCopro » et « éco-rénovons Paris » au niveau métropolitain et national.	55
Recommandation 17 : Organiser la concertation et l'avis des principaux directeurs en charge des plans avant le lancement par l'AEU du recueil des éléments auprès des référents des directions. .	57
Recommandation 18 : Veiller à ce que l'AEU associe systématiquement les experts des directions lors de ses échanges au niveau national et international.....	58
Recommandation 19 : Regrouper sous l'égide de la DAE ces deux structures (service économie sociale solidaire et circulaire de la DAE et l'entité économie circulaire de l'AEU) pour constituer une entité plus conséquente d'experts dans le champ de l'Economie circulaire.	62
Recommandation 20 : S'interroger à moyen terme sur la nécessité d'un référent expert biodiversité à la mission « Petite Ceinture ».	63
Recommandation 21 : Envisager d'étoffer l'équipe du SG chargée de la transition énergétique en nommant plusieurs référents experts.	64
Recommandation 22 : Créer quatre commissions inter directions à réunir selon un rythme à définir (une fois par trimestre ou une fois par semestre), sous l'égide du Secrétariat général, en présence des directeurs, sur l'énergie et le climat, la pollution et la qualité de l'air, l'économie circulaire, la végétalisation et la biodiversité.	65
Recommandation 23 : Ré-internaliser à la DEVE la plus grande partie de la Division Mobilisation du Territoire pour sa partie espaces verts (pôle jardinage urbain, Maison Paris Nature et la Ferme de Paris).....	67
Recommandation 24 : Réinterroger d'ici la fin 2018 le mode de gestion de la Ferme de Paris.....	67

Recommandation 25 : Revoir l'organisation du circuit des délibérations à l'AEU, pour en améliorer l'efficacité, mutualiser au SAJF le suivi budgétaire et des marchés..... 69

Recommandation 26 : Redéployer une partie des effectifs de la cellule de gestion administrative à la DEVE, dont un poste d'attaché, un poste de secrétaire administratif, un poste d'adjoint administratif. 70

Recommandation 27 : Regrouper certaines divisions dont les activités se rejoignent et/ou se complètent : l'Observatoire de la Biodiversité avec la division patrimoine naturel et la division stratégie de développement durable avec la division éco développement qui produit le Plan alimentation durable. 70

Liste des recommandations par thèmes

Gouvernance :

Recommandation 13 : Pérenniser la fonction de «réduction de la facture énergétique » au-delà du départ du titulaire.

Recommandation 14 : Déterminer une stratégie en matière de réduction de la facture énergétique et construire un schéma directeur décliné pour chaque direction en le faisant piloter par un référent/expert au secrétariat général ayant la capacité de définir cette trajectoire en amont, de la faire appliquer et de la contrôler.

Recommandation 17 : Organiser la concertation et l'avis des principaux directeurs en charge des plans avant le lancement par l'AEU du recueil des éléments auprès des référents des directions.

Recommandation 20 : S'interroger à moyen terme sur la nécessité d'un référent expert biodiversité à la mission « Petite Ceinture ».

Recommandation 21 : Envisager d'étoffer l'équipe du SG chargée de la transition énergétique en nommant plusieurs référents experts.

Recommandation 22 : Créer quatre commissions inter directions à réunir selon un rythme à définir (une fois par trimestre ou une fois par semestre), sous l'égide du Secrétariat général, en présence des directeurs, sur l'énergie et le climat, la pollution et la qualité de l'air, l'économie circulaire, la végétalisation et la biodiversité.

Organisation DEVE :

Recommandation 1 : Donner à l'AEU la possibilité de vérifier le positionnement adapté des référents et leurs compétences en adéquation avec le plan concerné.

Recommandation 2 : Demander aux directeurs de vérifier que leur référent a la compétence, le temps et l'expertise requise pour le plan concerné.

Recommandation 3 : Renforcer les actions de soutien de formation aux directions pour la mise en œuvre des actions des plans ou carnets.

Recommandation 4 : Redéployer un des postes de conférencier, celui de catégorie B, en interne DEVE.

Recommandation 5 : Renforcer les activités de la Maison des Acteurs du Paris durable, du pôle Paris Nature en les recentrant sur des activités de participation citoyenne.

Recommandation 6 : Mettre en place un suivi régulier des demandes de permis de végétaliser.

Recommandation 7 : Développer les activités de la MAPD comme lieu ressource du développement durable.

Recommandation 8 : Réorienter les missions de la DMT vers des activités de sensibilisation par les nudges et développer la communication interne et externe sur les éco-gestes.

Recommandation 9 : Formaliser au niveau de la direction un contrôle sur l'opportunité du recours à des marchés d'études et de conseil pour un appui à la rédaction des documents (plans, rapport, bilans, carnets...).

Recommandation 10 : Etudier rapidement la faisabilité d'un billet jumelé avec l'entrée du Parc floral pour l'accès à la maison Paris Nature.

Recommandation 11 : Appliquer un droit d'entrée pour accéder aux activités de la Ferme de Paris.

Recommandation 12 : Définir plus clairement les profils de postes relevant du corps des techniciens supérieurs, des techniciens supérieurs principaux et des techniciens en chef.

Recommandation 18 : Veiller à ce que l'AEU systématiquement les experts des directions lors de ses échanges au niveau national et international.

Recommandation 23 : Ré-internaliser à la DEVE la plus grande partie de la Division Mobilisation du Territoire pour sa partie espaces verts (pôle jardinage urbain, Maison Paris Nature et la Ferme de Paris).

Recommandation 24 : Réinterroger d'ici la fin 2018 le mode de gestion de la Ferme de Paris.

Recommandation 25 : Revoir l'organisation du circuit des délibérations à l'AEU, pour en améliorer l'efficacité, mutualiser au SAJF le suivi budgétaire et des marchés.

Recommandation 26 : Redéployer une partie des effectifs de la cellule de gestion administrative à la DEVE, dont un poste d'attaché, un poste de secrétaire administratif, un poste d'adjoint administratif.

Recommandation 27 : Regrouper certaines divisions dont les activités se rejoignent et/ou se complètent : l'Observatoire de la Biodiversité avec la division patrimoine naturel et la division stratégie de développement durable avec la division éco développement qui produit le Plan alimentation durable.

Organisation des directions :

Recommandation 15 : Renforcer les liens de la DASCO avec l'AEU. Une concertation sur les actions que la DASCO mène avec ses jeunes publics et celles menées par l'AEU s'impose, afin d'une part d'harmoniser l'ensemble des discours, des actions, et d'autre part de s'appuyer sur l'expertise de celle-ci.

Recommandation 16 : Continuer d'étendre l'expérience « CoachCopro » et « éco-rénovons Paris » au niveau métropolitain et national.

Recommandation 19 : Regrouper sous l'égide de la DAE ces deux structures (service économie sociale solidaire et circulaire de la DAE et l'entité économie circulaire de l'AEU) pour constituer une entité plus conséquente d'experts dans le champ de l'Economie circulaire.

GLOSSAIRE

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

AEU : Agence de l'écologie urbaine et ses divisions : Division climat-énergies (DCE) ; Division Eco-développement (DED) ; Division Impacts santé-environnement (DISE) ; Division mobilisation du territoire (DMT) ; Division patrimoine naturel (DPN) ; Division stratégie développement durable (DSDD) ; Mission sites et paysages (MSP) ; Observatoire parisien de la biodiversité ; Cellule gestion administrative.

AIRPARIF : Association chargée par l'État de la surveillance de la qualité de l'air ambiant. Réalisation d'analyses réalisées des concentrations en particules fines provenant principalement du trafic automobile, les niveaux de pollution.

AM : Agence de la mobilité : à la Direction de la Voirie et des Déplacements (DVD).

AMO : Assistance à maîtrise d'ouvrage.

ASPP : Association d'Action Sociale en faveur des Personnels de la Ville de Paris.

AOT : Autorisation d'occupation Temporaire.

AP : Autorisation de programme.

APC : Agence parisienne du climat. Soutenue par la Ville de Paris et la Région Île-de-France, ses partenaires institutionnels et ses 90 adhérents.

APUR : Atelier parisien d'urbanisme.

BILAN CARBONE : Instrument de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre mis au point par l'ADEME. Il vise à permettre l'évaluation des émissions de gaz à effet de serre provoquées par une activité, qu'elle soit industrielle ou non, ou par une région donnée.

BIODIVERSITE : A pour objectif de réduire la destruction des habitats naturels, lieux de vie des espèces et d'installer ou restaurer des continuités écologiques par de nouvelles formes de végétalisation. Le **Plan de préservation et de renforcement de la Biodiversité** vise à restaurer la nature et la biodiversité sur son territoire. Le **contexte législatif et réglementaire** a évolué au travers des Lois Grenelle, du Schéma régional de cohérence écologique (SRCE), de la Loi relative à la biodiversité ou de la modification générale du Plan local d'urbanisme.

BLEU CLIMAT : Document voté par le Conseil de Paris et présentant l'effort de la Ville de Paris contre le dérèglement climatique. Il sert de rapport d'activité sur la mise en œuvre des actions du Plan Climat Energie de Paris et de document prospectif précisant les chantiers à engager l'année suivante.

BRUITPARIF : Organisme à but non lucratif, pour fournir aux Franciliens des informations fiables sur les niveaux sonores auxquels ils sont exposés.

BVA : du nom des deux fondateurs « Brulé Ville et Associé » : institut d'études de marchés et d'opinion.

C40 : Le « Cities Climate leadership group » (C40) regroupe les 85 villes mondiales mobilisées pour le défi climatique (soit plus de 600 millions d'habitants). La Maire de Paris en a la Présidence.

CARNET LOGEMENT : Le Plan Climat a fixé des objectifs de consommation énergétique pour la construction de logements sociaux neufs. Les bailleurs sociaux sont également soumis au respect d'un cahier des charges environnemental, dans lequel la Ville a déterminé des critères précis sur la mise en œuvre d'un chantier propre, la qualité des travaux entrepris, le confort et la santé des occupants, ou encore la maîtrise des consommations d'eau. L'atteinte de l'objectif de 30 % d'économies d'énergie et de baisse des émissions de gaz à effet de serre pour le parc social, inscrit dans le **Carnet Logement** du Plan Climat, nécessite également de **rénover le parc existant**, au rythme de 4 500 logements par an.

CARNET ROUGE : Plan d'action de la municipalité pour lutter contre le réchauffement climatique (DPA).

CAUE : Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et d'Environnement, organisme de droit privé à statut d'association loi de 1901 ayant pour mission consultative de développer l'information, la sensibilité et l'esprit de participation du public dans le domaine de l'architecture, de l'urbanisme et de l'environnement.

CIFRE ou « Conventions Industrielles de Formation par la Recherche » octroyant à une entreprise une aide financière pour recruter un jeune doctorant.

CLIMESPACE : filiale d'Engie, exploitant et développant le réseau de froid de la ville de Paris.

CGLU : Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) représente et défend les intérêts des gouvernements locaux sur la scène mondiale.

COACH COPRO (cf. APC) : Les usagers (particuliers et syndicats) accèdent à des conseils par un service dédié et le « CoachCopro », plateforme web consacrée à la rénovation énergétique. Subventionnée notamment par la Ville qui participe activement avec cette plateforme CoachCopro à la présentation aux copropriétaires des bonnes pratiques en matière énergétique et au programme « Eco-rénovons Paris » avec la Direction du Logement et de l'Habitat.

COMITES : CODIR (Comité direction) ; COFIL (Comité de pilotage) ; COSUI (Comité suivi technique) ; COSTRAT (Comité stratégique) ; COTEC (Comité technique).

COP 21 : Convention Cadre/Conférence des Nations Unies pour le changement climatique. L'année 2015 a été marquée par l'accueil à Paris-Le Bourget en décembre de la COP21, Conférence des Nations-Unies pour le Climat, étape cruciale des négociations internationales pour la lutte contre le dérèglement climatique. À cette occasion et en tant que ville-hôte, Paris a renforcé son action pour le climat dans de nombreux domaines.

CORIF : Centre Ornithologique d'Ile-de-France.

CPE : Contrat de performance énergétique.

CPCU : Compagnie Parisienne De Chauffage Urbain.

CREE : Centre de Ressources d'Education à l'Environnement lié au Réseau d'Education à l'Environnement et au développement Durable (REEDD) de la DASCO.

DD ou DEVELOPPEMENT DURABLE : Conformément au décret du 17 juin 2011, il existe cinq finalités du développement durable : lutter contre le changement climatique et adapter la ville aux évolutions du climat, favoriser la biodiversité à Paris : les Chemins de la Nature, contribuer à l'épanouissement de tous par la participation citoyenne, renforcer la cohésion sociale et la solidarité entre les territoires et entre les générations, favoriser des modes de production et de consommation responsables et soutenir l'économie circulaire.

DPE : DIAGNOSTIC DE PERFORMANCE ENERGETIQUE permettant d'identifier les consommations prévisionnelles d'énergie des logements et des bâtiments.

DIRECTIONS Ville de Paris : Direction Attractivité et Emploi (DAE) et son service de l'économie solidaire et circulaire et de l'insertion professionnelle (SESCIP), auquel est rattaché un bureau de l'économie solidaire et circulaire (BESC); Direction Affaires Scolaires (DASCO); Direction Action Sociale, Enfance et Santé (DASES) et son service parisien de la santé environnementale (SPSE) ; Direction Espaces Verts et Environnement (DEVE / Ex DPJEV) et ses services opérationnels (Service d'Exploitation des Jardins (SEJ), Service de l'Arbre et des Bois (SAB), Service de l'écologie urbaine, Service du paysage et de l'aménagement (SPA) ; Direction Finances et Achats (DFA) et sa cellule « développement durable et insertion sociale » rattachée au bureau des supports et des techniques d'achat (BSTA) à la sous-direction des achats (SDA) et son pôle « Environnement et réseaux » rattaché au service de l'expertise sectorielle de la sous-direction du budget et sa sous-direction du budget (pôle P2 « Environnement et réseaux »); Délégation Générale aux Relations internationales (DGRI); Direction Information et Communication (DICOM); Direction du Logement et de l'Habitat (DLH); Direction Patrimoine et Architecture (DPA) et son service de l'énergie (SE) regroupant la section de la performance énergétique (SPE) et la section technique de l'énergie et du génie climatique (STEGC) ; Direction Propreté et Eau (DPE) et son Service d'expertise et de stratégie (SES) ; Direction de l'Urbanisme (DU); Direction Voirie et Déplacements (DVD) et son agence de la Mobilité (AMD).

DRIAFAF : Direction Régionale Interdépartementale de l'Alimentation, de l'Agriculture d'Ile-de-France.

DRIEE : Direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie.

EAU de PARIS : Entreprise publique (EPIC) en charge de la production et de la distribution de l'eau dans Paris.

ECOLOGIE URBAINE : Étude de l'ensemble des questions environnementales dans le milieu urbain, parmi lesquelles figures l'eau, l'énergie, l'air, les déchets, le bruit, le paysage, les moyens de transport.

EEDD : Politique d'Education à l'Environnement et au Développement Durable.

EGREEN : Entreprise spécialisée dans la réduction des consommations énergétiques dans les bâtiments publics, tertiaires de bureaux et résidentiels.

EPL : Entreprises publiques locales (Fédération des).

GEMAPI : Gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations.

GREEN BONDS ou « obligations vertes » ou « obligation environnementale » : émission obligatoire que lance une entreprise, une organisation internationale ou une collectivité locale sur les marchés financiers pour financer un projet ou une activité à bénéfice environnemental.

ENERGIE CITIES : la plus importante association européenne des autorités locales en termes de transition énergétique.

ÉTATS GÉNÉRAUX DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE du GRAND PARIS : Paris les a lancés en mars 2015 pour généraliser l'ensemble des initiatives et faire émerger de nouvelles solutions dans les modes de production, de consommation, de distribution des biens et services. Co-organisée avec plusieurs collectivités franciliennes, cette démarche a abouti à un ensemble de préconisations, rassemblées en 65 propositions d'actions dans un **Livre Blanc**.

EPCI : Etablissements publics de coopération intercommunale sont des regroupements de communes ayant pour objet l'élaboration de « projets communs ».

EPT : Etablissements publics territoriaux.

GES : Emissions de gaz à effet de serre. A l'issue de la COP 21, l'Accord de Paris a été adopté, et devait être ratifié par au moins 55 états, couvrant 55% des émissions de GES. Un an plus tard lors de la COP 22 à Marrakech, 111 états et l'Europe ont ratifié l'accord.

ICLEI ou Local Governments for Sustainability : Le plus ancien réseau des villes durables qui regroupe plus de 1000 villes dans le monde.

JPEC : « Journées Parisiennes » devenues les « Paris de l'Avenir ».

LOI SUR LA TRANSITION ÉNERGETIQUE : Avec cette loi sur la Transition Énergétique du 17 Août 2015, Les collectivités territoriales doivent se doter d'un Plan Climat Air Énergie Territorial Compatible avec le Schéma Régional Climat Air Énergie.

LPO : Ligue pour la protection des oiseaux.

MAPD : Maison des Acteurs du Paris Durable : La Mairie de Paris, avec son Agence d'Ecologie Urbaine de la Direction des Espaces Verts et de l'Environnement, a lancé les « Acteurs du Paris durable » Elle s'implique pour la mise en œuvre d'opérations sur le territoire parisien.

MPE ou **Marché de performance énergétique** : la mise en œuvre du Marché de performance énergétique (MPE) engagé par la Ville de Paris depuis 2011 et vise 30 % d'économies d'énergie en 2020 par rapport à 2004. L'amélioration des performances énergétiques s'accompagne d'une volonté d'« éclairer juste » pour adapter les installations d'éclairage public.

MEDDE : Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer.

MGP : **Métropole du Grand Paris** : Créée par la loi **MAPTAM** (Loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles) du 27 janvier 2014 et renforcée par la loi **NOTRE** du 7 août 2015 (la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République) confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit clairement les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale. Il s'agit du troisième volet de la réforme des territoires, après la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles et la loi relative à la délimitation des régions.

Mission 3R : Mission « Réduction, Recyclage, Réemploi des déchets ».

PIM : Plan d'Investissement de la Mandature.

PLPD : Programme Local de Prévention des déchets.

PLU : Plan local d'urbanisme.

PMHH : Plan métropolitain de l'habitat et de l'hébergement.

PVnet : Outil automatisé pour l'instruction des permis de végétaliser et permettant un partage des informations avec directions et mairies d'arrondissement.

MNHN : Museum National d'Histoire naturelle.

NATURPARIF : Agence régionale pour la nature et la biodiversité en Île-de-France.

NUDGES : Terme anglo saxon signifiant : « pousser gentiment quelqu'un du coude pour attirer son attention » ou « encourager quelqu'un à faire quelque chose ». La DEVE conduit une démarche « Nudge », avec pour objectif de « faire connaître « ce terme, en vue d'une baisse de la consommation énergétique.

PACTE DE MILAN : pour une politique de l'alimentation urbaine (7 villes françaises - dont Paris - sur 113 villes).

PECT : Plans Energie Climat Territorial : La Ville a adopté son PECT en 2011, et l'a complété d'un volet Biodiversité. Ces deux Plans sont en cours de révision.

PAD : « Plan alimentation durable 2015-2020 » (économie circulaire) : la Ville de Paris est engagée depuis 2009 dans un programme d'actions pour introduire de l'alimentation durable dans ses restaurants collectifs

PLAN CLIMAT : Le premier Plan Climat Énergie de Paris a engagé la ville dans une démarche de « facteur 4 ». Adopté en 2007 et actualisé en 2012, le Plan Climat Énergie de Paris fixe des objectifs à horizon 2020 : 25 % de réduction des émissions de gaz à effet de serre du territoire et 75 % à l'horizon 2050 («facteur4») ; 25 % de réduction des consommations énergétiques du territoire ; 25 % de consommation énergétique du territoire provenant des énergies renouvelables et de récupération (EnR2). Ces trois objectifs sont portés à 30 % pour le fonctionnement de l'administration parisienne.

PCM : Plan climat métropolitain

PIM : Plan d'Investissement de la Mandature.

PDAP : Plan de Déplacement de l'Administration Parisienne visant à réduire de 40% les émissions de GES des déplacements des agents municipaux pour 2020.

PLAN LOCAL d'URBANISME: proposé aux élus parisiens en 2016. Son objectif est de renforcer les dispositions réglementaires pour affirmer la présence de la nature en ville et favoriser la qualité de l'environnement à Paris.

PLPA : Plan de lutte contre la pollution de l'air.

PLAN 1 000 immeubles (2016-2020) : Son objectif prioritaire est d'aider les copropriétaires privés à réaliser un projet de rénovation énergétique.

PLAN NATIONAL BATIMENT DURABLE : L'APC a monté une formation complète destinée aux conseils syndicaux, copropriétaires et autres intervenants des projets de rénovation : architectes, ingénieurs-conseils, entreprises..., gardiens d'immeubles du bailleur social RIVP, Points d'information et de médiation (PIMMS) parisiens ; Services sociaux départementaux Polyvalents (SSDP).

PLAN PARISIEN de SANTE ENVIRONNEMENT /exemples : dans les établissements de la petite enfance, campagne systématique de contrôle de la qualité de l'air intérieur, accord-cadre « santé-sécurité » au travail (Troubles-musculo squelettiques, amiante), Charte parisienne de téléphonie mobile avec les 4 opérateurs de téléphonie mobile visant à réduire les niveaux d'exposition au niveau le plus bas possible.

PPBE ou Plan de Prévention du Bruit dans l'Environnement de la Ville de Paris : sur la période 2015-2020 l'objectif est d'améliorer l'environnement sonore des Parisiens en réduisant les nuisances sonores liées aux infrastructures routières.

PLPD ou Programme Local de Prévention des Déchets (économie circulaire) : réduction de 7 % les déchets d'ici 2015.

PROGRAMME EUROPEEN 2020 : la Ville de Paris participe au projet *Urban Learning* pour améliorer la capacité des autorités publiques à mettre en œuvre des politiques en faveur de l'énergie durable, à faire face à la croissance démographique urbaine en réduisant la consommation d'énergie et les émissions de GES.

PROGRAMME « 100 VILLES RÉSILIENTES » : Ce programme lancé en 2013 est soutenu par la Fondation Rockefeller. Il vise à soutenir 100 villes dans le monde, prêtes à renforcer leur résilience face aux défis sociaux, économiques et physiques auxquels elles sont confrontées.

PTRE : Plateforme Territoriale de Rénovation Énergétique : Entend favoriser la massification des rénovations énergétiques en copropriété.

QUALIPARIS : Cette distinction, décernée par un organisme indépendant, témoigne de la qualité du service rendu. Pour l'obtenir, les structures doivent remplir certaines exigences et satisfaire à des contrôles réguliers (Maison Paris-Nature dans le Parc Floral et la Maison du Jardinage dans le parc de Bercy).

REHABILITATION THERMIQUE DES ECOLES : Conformément aux orientations du Plan Climat Énergie, qui prévoit d'intervenir sur les écoles parisiennes, la ville poursuit son programme réhabilitation thermique de ses écoles. Après un premier Contrat de performance énergétique (CPE) lancé en 2012 sur 100 écoles avec un résultat de plus de 33 % d'énergie économisée, le début des travaux de la seconde tranche (140 écoles) est prévu pour l'été 2016.

RESILIENCE : La résilience d'une ville est sa capacité à « rebondir », à vaincre une situation traumatique, à se réorganiser, à continuer à fonctionner. La Fondation Rockefeller finance 100 postes, dans les 100 villes qui appartiennent aux « cent résilient cities ».

SERENA : Outil numérique utilisé par la Division Naturelle du Patrimoine de l'AEU dans le cadre d'études d'impact.

SCHEMA DIRECTEUR des DECHETS de PROXIMITE (économie circulaire) : l'Atelier parisien d'urbanisme (APUR) a été missionné pour réaliser un état des lieux et proposer des implantations de différents équipements dédiés au réemploi et au recyclage.

SCOT : Schéma de cohérence territoriale métropolitain.

SEM : Société d'économie mixte.

« SMARTCITY » : L'expression « **ville intelligente** », traduction de l'anglais *smart city*, désigne une ville utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour « améliorer » la qualité des services urbains ou encore réduire ses coûts. L'administration parisienne s'implique dans le développement de la « smart city ».

« SOUND CITY » : Développée par l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (INRIA), avec le soutien de la Ville de Paris, cette application permet une mesure individuelle et collaborative de la pollution sonore. La Ville de Paris et l'association Bruitparif étudiant la pollution sonore par la simulation numérique, l'objectif de SoundCity est d'apporter une information aux utilisateurs de téléphones mobiles sur l'exposition au bruit.

SRCE : Schéma régional de cohérence écologique.

STIF : Syndicat des transports d'Île-de-France, établissement public administratif, autorité organisatrice des transports de la région Île-de-France.

LISTE DES CONFÉRENCES

Désignation, thèmes et dates	
Table ronde : DMT / Mission réduction de la facture énergétique	En savoir plus sur les meilleures techniques de mobilisation fondées sur « l'effet nudge », le 19 octobre 2016 à la MAPD.
Conférence	« Regarder loin, agir de près : construire sa vision 2050 d'un territoire neutre en carbone », le 18 Octobre 2016 à l'Hôtel de Ville.
Atelier de l'APC	Ateliers copropriété, « CoachCopro », « éco-rénovons Paris », le 13 septembre 2016 à la MAPD.
Antoinette Guhl, AEU/DAE	« Les rendez-vous de l'économie circulaire », le 28 octobre 2016 à la Bourse de Paris.
Université des cadres, mission énergie climat	« Vers un nouveau Plan climat pour une ville neutre en carbone », le jeudi 17 novembre 2016, auditorium de l'Hôtel de Ville.

LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS

Capture écran 1 : Organigramme de l'Agence d'Ecologie urbaine (CTP du 26 octobre 2012).....	11
Graphique 1 : Les acteurs des différents réseaux.....	14
Tableau 1 : Missions d'expertise non réglementaires de l'AEU	16
Tableau 2 : Missions d'expertise stratégique de l'AEU et effectifs de chaque division ..	17
Tableau 3 : Missions d'expertise métier de l'AEU et effectifs de chaque division	18
Tableau 4 : Mission de terrain pour l'animation du territoire.....	19
Tableau 5 : Bilan 2015 des activités grand public des pôles ressources de la DMT.....	22
Tableau 6 : Fréquentation des activités organisées par Paris Nature (2015).....	22
Tableau 7 : Instruction des permis de végétaliser de juillet 2015 à janvier 2017	24
Tableau 8 : Mission support de la cellule de gestion administrative	26
Tableau 9 : Répartition des coûts en € de l'AEU par typologie de mission au 31 décembre 2015	27
Tableau 10 : Masse salariale en € par entités de l'AEU au 31 décembre 2015.....	28
Tableau 11 : Répartition des dépenses de fonctionnement 2015 en €.....	28
Tableau 12 : Montant des recettes de l'AEU en € (2015)	29
Tableau 13 : Tarifications des visites guidées et des conférences.....	30
Tableau 14 : Dépenses d'investissement 2015.....	31
Tableau 15 : Coût de gestion des services centraux de l'AEU (2015)	31
Tableau 16 : Coût de fonctionnement des sites en €	31
Tableau 17 : Répartition des surfaces des équipements gérés par l'AEU.....	32
Tableau 18 : Répartition des effectifs par catégorie à l'AEU et à la DEVE	33
Tableau 19 : Répartition des spécialités par corps	33
Graphique 2 : Répartition du corps des techniciens supérieurs.....	34
Graphique 3 : Répartition des TS et TSP de l'AEU par spécialité	35
Graphique 4 : Répartition des TS, TSP et TS en chef dans les divisions de l'AEU (juillet 2016).....	35
Graphique 5 : Répartition par tranche d'âge des effectifs de l'AEU	36
Tableau 20 : Temps partiel par division (2015).....	37
Tableau 21 : Perspectives des départs à la retraite des personnels de l'AEU à l'horizon 2020	37
Graphique 6 : Répartition des ressources 2015 de l'APC.....	52
Graphique 7 : Répartition des subventions 2015 de l'APC	52
Tableau 22 : Budget de fonctionnement de l'AM	56
Tableau 23 : Dispositifs de gouvernance	60
Tableau 24 : Conséquences de la ré-internalisation des services opérationnels de l'AEU 68	

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire « Audit de l'Agence d'Ecologie Urbaine » a été transmis le 21 mars 2017 à [.....], Directrice de la Direction des Espaces verts et de l'Environnement.

La réponse au rapport provisoire de l'Inspection Générale a été adressée par courrier le 15 juin 2017 et jointe au rapport.



La Directrice

Paris, : 13 juin 2017

NOTE à l'attention de :

Directrice de l'Inspection Générale

Objet : Audit de l'Agence de l'Écologie Urbaine (AEU) de la DEVE

PJ : 1 tableau

En réponse à votre rapport provisoire sur l'Agence d'Écologie Urbaine (AEU), je porte à votre connaissance les éléments d'analyse suivants.

En premier lieu, la lettre de mission adressée à l'Inspection Générale par la Maire englobait aussi les interactions entre l'AEU et l'Agence Parisienne pour le Climat, l'Agence de la Mobilité, la mission Ville intelligente et développement durable, la mission énergie climat, la mission 3R de la DPE, la cellule énergie de la DPA, etc. Je constate que le rapport ne relève pas de recoupements majeurs de compétences entre ces entités dont les champs d'intervention sont bien identifiés.

En second lieu, un certain nombre de recommandations relève in fine, soit du Secrétariat Général, notamment sur le thème de la gouvernance, soit d'autres directions de la Ville. La DEVE apportera néanmoins son analyse sur certaines de ces propositions.

Sur le fond du rapport plusieurs points méritent d'être soulignés.

1/ La lisibilité de l'AEU.

Le rapport insiste à plusieurs reprises sur le caractère peu lisible de l'Agence, de son organigramme et de ses missions, tant pour ses interlocuteurs, que pour les élus parisiens. Il mentionne aussi leurs interrogations sur le dimensionnement de son effectif.

Cette incompréhension peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- Comme le relèvent les rapporteuses, l'AEU est le fruit d'une construction progressive qui a conduit au regroupement de services antérieurement rattachés à deux directions (DPE, DPJEV).
- L'AEU est un service qui fonctionne essentiellement en mode projet. Si ce mode de fonctionnement s'est généralisé, au sein de la Ville, ces dernières années, il est rarement le mode de fonctionnement d'une grande partie d'un service. Or un tel mode de fonctionnement ne facilite guère la compréhension d'un organigramme, d'autant qu'il s'appuie sur des réseaux de référents dans les directions de la Ville.



- Le travail en réseau est le cœur de métier de l'AEU. Ainsi, la Division Mobilisation du Territoire (DMT) fonctionne en priorité selon les principes du travail avec les réseaux, comportant une part « Informelle », mais permettant de mobiliser efficacement les acteurs du territoire, promouvoir les actions de la Ville et démultiplier les bonnes initiatives. Là encore ce mode de fonctionnement peut contribuer à une certaine absence de lisibilité devant la multiplication des acteurs.
- L'AEU fonctionne en tant que laboratoire d'innovation urbaine et environnementale selon un processus bien rodé : anticiper/améliorer la connaissance/mobiliser ; en développant des outils classiques de gestion de projets : diagnostic, concertation, objectifs, plan d'actions, évaluation. Cette méthodologie est la clef du succès des projets développés par l'agence.
A titre d'exemple l'AEU porte des sujets aussi variés que : le permis de végétaliser pour Paris, les acteurs du Paris durable, les nudges pour les bâtiments municipaux, le cadastre solaire, les potagers expérimentaux ou le plan ruches et pollinisateurs sauvages. Des projets qui ne figuraient pas nécessairement dans les feuilles de route des élus.
C'est dans cet esprit (être force de proposition) que l'AEU avait été identifiée lors de sa création en tant qu' « agence » et non pas « service ».
- L'AEU a des champs de compétence nombreux et très hétérogènes, ce qui renforce la difficulté de compréhension de son organigramme par ses interlocuteurs.
- La plupart des interlocuteurs de l'Agence étant concernés par seulement certains de ces champs de compétence, voire par un seul, ils peuvent s'interroger sur le dimensionnement de l'Agence dont ils ne perçoivent qu'une partie des activités.
- En effet, présentée par les rapporteuses comme « un laboratoire d'expertises environnementales au services des directions » né d'une volonté politique forte, l'AEU est aussi, ce que les mêmes rapporteuses relèvent d'ailleurs également, chargée d'anticiper les enjeux environnementaux, de développer et partager la connaissance et de mobiliser les acteurs parisiens. Ces deux dernières missions s'exercent au travers de structures tournées vers un public cible ou vers le grand public, structures souvent inconnues des interlocuteurs des directions qui travaillent avec l'Agence.
- Enfin, certaines dénominations peu explicites des sujets traités et l'éclatement (expertise oblige) en plusieurs cellules de certaines divisions de l'agence peuvent complexifier la lecture de son organigramme. Parfois peut-être trop générales, elles permettent néanmoins de faire évoluer avec une certaine souplesse les missions à intégrer au gré des commandes politiques successives, sans avoir à changer systématiquement le nom de la structure.
- S'il est possible d'agir sur certains d'entre eux (changement de dénomination ou regroupement de certaines entités), il est plus difficile de remédier à d'autres (les conséquences du fonctionnement en mode projet et en réseaux, l'hétérogénéité des compétences).

En résumé les jugements portés sur l'agence sont largement faussés par une méconnaissance de l'étendue de ses missions, par une vision souvent partielle de ce qu'elle est, et de ce qu'elle fait, et par les spécificités de son mode de fonctionnement non comparable avec celui des grandes directions opérationnelles offrant un service public aux Parisiens dans des équipements ou sur des espaces clairement identifiés.

2/ Une agence au périmètre croissant.

Le rapport ne prend pas en compte l'augmentation du périmètre de l'AEU depuis 2014 : en effet, à partir de la mi-2014, dans le cadre de la stratégie environnementale de la nouvelle municipalité, l'AEU a connu une augmentation significative de son plan de charge : économie circulaire, alimentation du territoire, ambitieuse révision du plan climat et développement de sa dimension internationale (COP 21, C 40, programme Urban Learning...) , fermes mobiles, fermes urbaines pédagogiques, permis de végétaliser, ruches et pollinisateurs sauvages, ondes Paris...

Cette extension du périmètre de l'agence s'est faite à moyens quasi constants, par redéploiement et transformation de postes, notamment à l'occasion de départs en retraite. Le rapport est muet sur les contraintes auxquelles doivent se plier les équipes de l'AEU notamment en ce qui concerne le travail du week-end ou en soirée : 19 agents effectuent un roulement comportant 18 jours de week-end ou jours fériés travaillés ; chaque année, les agents, y compris les agents de catégorie B, participent à environ 60 réunions publiques en soirée principalement dans les mairies d'arrondissement : concertation sur les antennes mobiles, sur la végétalisation, la qualité de l'air, l'économie circulaire, la biodiversité (34 réunions en 2016), les conseils de quartier... Contraintes qui ajoutées au champ de compétence vaste et disparate de l'AEU viennent modérer les critiques latentes portées à l'extérieur sur ses effectifs.

3/ les grandes orientations du rapport

D'une manière plus générale, la teneur du rapport conduirait :

- à recentrer l'action de l'AEU sur des missions d'expertise dans plusieurs domaines (climat-énergie, biodiversité, téléphonie mobile, pollution des sols, qualité de l'air, alimentation durable) et sur des activités de participation citoyenne (Maison des acteurs du Paris durable) ;
- à transférer vers les services opérationnels de la DEVE d'autres missions plus opérationnelles: jardinage urbain, Maison Paris Nature, Ferme de Paris ;
- à renforcer et faire glisser le pilotage au niveau du Secrétariat Général ;
- à transférer à la DAE le sujet économie circulaire.

Sur ces quatre grandes orientations, il conviendrait d'obtenir les avis des trois principales élies concernées, et leurs visions du rôle de l'agence et de ce vers quoi elle doit évoluer. Ces avis conditionnent largement le futur de l'Agence.

La DEVE n'est pas opposée au premier volet de la première orientation qui permettra de renforcer la reconnaissance de l'expertise de l'AEU, à la condition qu'elle s'accompagne d'une action pédagogique, peut être portée au niveau du Secrétariat Général, pour que les directions de la Ville appréhendent mieux le positionnement de l'agence. Je note à cet égard qu'existe un certain flou, y compris dans le rapport, sur les plans municipaux qui sont pilotés par la DEVE au travers de l'AEU et ceux qui ne le sont pas (cf le graphique de la page 15 qui semble faire dépendre de l'agence un nombre de réseaux qui va bien au-delà de la réalité, puisque sur les 18 réseaux identifiés, 6 seulement relèvent de l'AEU). La DEVE estime d'ailleurs que, dans le même temps, les recommandations 1 et 2 pourraient être portées pas le Secrétariat Général.

Elle partage également le second volet qui reconnaît la deuxième grande mission de l'AEU : la mobilisation des acteurs et des citoyens. Toutefois, si l'agence peut avoir vocation à étendre son action de mobilisation d'un public ciblé (les Acteurs du Paris Durable) vers un public beaucoup plus large, l'élargir jusqu'au grand public ne peut se faire sans une réflexion approfondie et probablement une évolution de certaines structures de l'agence.

La seconde grande orientation conduirait à transférer, au sein de la DEVE, vers les services d'exploitation des jardins (SEJ) ou vers le service de l'arbre et des bois (SAB) des pans d'activités qui se sont rapprochés des missions des services opérationnels et qui relèvent plus de la délégation de Mme Pénélope Komités. La DEVE est prête à étudier cette proposition qui pourrait amener le transfert du pôle jardinage urbain, vers le SEJ, et de la Maison Paris Nature (ou du moins de certaines de ses activités) vers le SAB. Le rattachement de la Ferme de Paris nous paraît devoir être examiné plus finement pour pouvoir arbitrer entre ces deux services. Sachant que le mode de gestion de cette structure devra effectivement être réinterrogé en 2018 comme le préconise les rapporteuses dans la recommandation 24. Toutefois la mise en œuvre de cette orientation, qui concerne au total 29 agents, doit être appréhendée avec prudence et comprendre une redéfinition

claire des attentes politiques vis-à-vis de ces structures puis un accompagnement fort des personnels concernés tant sur le fond qu'en termes de calendrier.

La DEVE est beaucoup plus réservée sur la troisième orientation qui conduirait à faire remonter au niveau du Secrétariat Général le pilotage de certaines actions aujourd'hui conduit par l'Agence. La multiplication des experts entre l'AEU et le Secrétariat Général ne paraît pas souhaitable dans le contexte budgétaire contraint actuel et ne nous semble pas répondre à la volonté d'avoir un Secrétariat Général (SG) resserré. Quant au transfert de certains experts de la DEVE vers le SG, il affaiblirait considérablement l'action de l'Agence et placerait les experts du SG dans l'obligation de traiter au fond les dossiers. Il aurait aussi pour conséquence de diminuer la maîtrise par les élus concernées de leurs champs de compétence.

Enfin la DEVE ne partage pas la préconisation de transfert à la DAE des deux cadres qui travaillent sur l'économie circulaire (cf développement infra au titre de la recommandation 19).

4/ Les 27 recommandations

Les positions de la DEVE sur les recommandations sont les suivantes :

Recommandation 1 : Donner à l'AEU la possibilité de vérifier le positionnement adapté des référents et leurs compétences en adéquation avec le plan concerné.

Recommandation 2 : Demander aux directeurs de vérifier que leur référent a la compétence, le temps et l'expertise requise pour le plan concerné.

La DEVE considère que ces deux recommandations pertinentes doivent être portées par le Secrétariat Général et organisées autour d'un dialogue entre la DEVE et les directions concernées sous l'égide du Secrétariat Général, la DEVE ne pouvant s'immiscer dans l'organisation interne des directions.

Recommandation 3 : Renforcer les actions de soutien de formation aux directions pour la mise en œuvre des actions des plans ou carnets.

Si la DEVE ne conteste pas cette recommandation sur le fond, il lui semble toutefois que ces actions de formation et de soutien doivent être développées en amont, au moment de la conception des plans et des carnets et non au moment de la mise en œuvre des actions qui relèvent le plus souvent des cœurs de métiers et de compétences des directions. Par exemple, la DPA n'a pas besoin d'un accompagnement de l'AEU pour arrêter ses modalités de mise en œuvre opérationnelles du suivi et de la réduction des consommations énergétiques des bâtiments.

Recommandation 4 : Redéployer un des postes de conférencier, celui de catégorie B, en interne DEVE.

Plusieurs des recommandations du rapport vont amener à faire évoluer les structures de l'AEU. Dans ce cadre global, les missions des conférenciers seront réinterrogées et en fonction des résultats de ce travail, ce redéploiement éventuellement opéré selon des modalités à définir.

Recommandation 5 : Renforcer les activités de la Maison des Acteurs du Paris durable, du pôle Paris Nature en les recentrant sur des activités de participation citoyenne.

Le maintien de cette recommandation en l'état paraît à la DEVE contradictoire avec la partie de la recommandation 23 qui envisage un rattachement de la Maison Paris Nature au Service de l'Arbre et des Bois (SAB) qui n'a pas vocation à gérer des activités de participation citoyenne.

Aussi, la DEVE propose de limiter la recommandation 5 au seul pôle Paris Nature (le sujet de la MAPD étant traité dans les recommandations 7 et 8), cette recommandation deviendrait : « Redéfinir les missions du pôle Paris Nature en recherchant une plus grande synergie avec le Parc Floral et en développant des activités vers le grand public et les enfants »

L'évolution de cette structure pourrait nécessiter l'allocation de moyens dédiés à l'amélioration de l'accueil du public dans le pavillon.

Recommandation 6 : *Mettre en place un suivi régulier des demandes de permis de végétaliser.*

La DEVE considère qu'aujourd'hui ce suivi est assuré de manière satisfaisante. La procédure d'allocation de ces permis a dû être conçue et mise en œuvre très rapidement, sans moyens dédiés nouveaux. Malgré les difficultés constatées les premiers mois, elle fonctionne désormais de manière régulière. L'AEU élabore actuellement un suivi opérationnel sur le terrain de la mise en œuvre de ces permis qui relèvent avant tout d'une initiative citoyenne.

Recommandation 7 : *Développer les activités de la MAPD comme lieu ressource du développement durable.*

La DEVE ne peut que souscrire à cette recommandation qui conforte la raison d'être de la MAPD. Elle sous-entend aussi un élargissement au grand public de la cible de cette structure aujourd'hui tournée vers un réseau d'acteurs, élargissement qui devra être réfléchi et construit dans ses modalités. Il est à noter que la DMT a engagé une démarche de renforcement de ses relations avec les mairies d'arrondissement ses réseaux se rapprocher des parisiens, démarche dans laquelle la MAPD peut jouer un rôle important à travers la mobilisation de ses réseaux.

Recommandation 8 : *Réorienter les missions de la DMT vers des activités de sensibilisation par les nudges et développer la communication interne et externe sur les éco-gestes.*

Cette recommandation nous paraît devoir être fusionnée avec la recommandation précédente, dans la perspective d'une DMT recentrée sur la mobilisation des acteurs et du grand public au travers de la MAPD. Une hypothèse pourrait aussi être de faire évoluer la Maison Paris Nature qui pourrait devenir une annexe grand public/jeune public de la MAPD. La Maison Paris Nature ayant alors une double vocation : gestion d'activités liées au Parc Floral avec une composante forte tournée vers la biodiversité (maison des papillons par exemple) et gérées par le SAB d'une part, et relais des actions de la MAPD vers le grand public/jeune public, géré par la DMT d'autre part.

Recommandation 9 : *Formaliser dès 2017 au niveau de la direction un contrôle sur l'opportunité du recours à des marchés d'études et de conseil pour un appel à la rédaction des documents (plans, rapport, bilans, carnets...).*

Tout d'abord, la DEVE tient à préciser que la plupart des plans et rapports sont élaborés sur le fond sans recours à un prestataire : biodiversité, PCAET, carnet adaptation, PPBE et cartes du bruit, rapport DD...

Il est effectivement toujours important de pouvoir justifier du besoin de recourir à un prestataire extérieur au regard de l'expertise interne et des moyens disponibles à un moment. Ce qui vaut d'ailleurs pour tous les services de la DEVE.

Il convient de souligner que le budget nécessaire à un AMO fait l'objet d'une validation par les 3 élus référents en amont de l'élaboration du budget primitif.

C'est pourquoi la DEVE souhaite que soit reformulée cette recommandation qui deviendrait : « Questionner systématiquement au sein de l'agence le recours à des AMO ».

Recommandation 10 : *Étudier rapidement la faisabilité d'un billet jumelé avec l'entrée du Parc floral pour l'accès à la Maison Paris Nature.*

La DEVE ne partage pas cette recommandation pour deux raisons. D'une part, la MPN comme instrument de sensibilisation à la biodiversité du grand public, doit demeurer gratuite. D'autre part, la tarification du Parc Floral vient de changer et il ne semble pas souhaitable de la modifier à nouveau, d'autant que cette nouvelle tarification qui se justifie par le renouveau du Jardin Botanique de Paris (dont le Parc Floral est l'un des 4 sites) pourrait aussi se justifier par le développement de certaines activités de la MPN, quel qu'en soit le gestionnaire, et qui contribuerait à l'attractivité du JBP.

Recommandation 11 : *Appliquer un droit d'entrée pour accéder aux activités de la Ferme de Paris.*

Cette recommandation apparaît trop anticipée par rapport aux évolutions futures du mode de gestion de la Ferme de Paris. C'est dans le cadre de ce futur mode de gestion (cf recommandation 24) que devra être posée la question d'un éventuel droit d'entrée. L'instauration d'un droit d'entrée dans la phase intermédiaire apparaît difficilement réalisable sans une évolution notable des activités proposées aux visiteurs, or cette évolution ne peut être déconnectée de la réflexion sur le futur mode de gestion. Aussi la DEVE propose que cette recommandation disparaisse.

Recommandation 12 : *Définir plus clairement les profils de postes relevant du corps des techniciens supérieurs, des techniciens supérieurs principaux et des techniciens en chef.*

La DEVE considère que les deux profils de poste sont clairement définis : Les TS sont des conseillers environnement, les TSP des conseillers environnement ayant des missions de management et/ ou d'expertise, et dont les fiches de poste ont été écrites en ce sens. Les réorganisations à venir seront l'occasion de bien réaffirmer ces principes et de les préciser s'ils n'apparaissent pas suffisamment clairement.

Recommandation 13 : *Pérenniser la fonction de « Réduction de la facture énergétique » au-delà du départ du titulaire.*

Cette recommandation ne relève pas de la DEVE, mais est très liée aux activités de la DPA.

Recommandation 14 : *Déterminer une stratégie en matière de réduction de la facture énergétique et construire un schéma directeur décliné pour chaque direction en le faisant piloter par un référent/expert au secrétariat général ayant la capacité de définir cette trajectoire en amont, de la faire appliquer et de la contrôler.*

Cette recommandation ne relève pas de la DEVE.

Recommandation 15 : *Renforcer les liens de la DASCO avec l'AEU. Une concertation sur les actions que la DASCO mène avec ses jeunes publics et celles menées par l'AEU s'impose, afin, d'une part, d'harmoniser l'ensemble des discours, des actions, et d'autre part, de s'appuyer sur l'expertise de celle-ci.*

L'AEU développe et propose de nombreuses activités tout à fait adaptées aux jeunes publics dont le déploiement pourrait être étudié en partenariat avec la DASCO.

La DEVE mettra donc en œuvre cette recommandation.

Recommandation 16 : *Continuer d'étendre l'expérience « CoachCapro » et « éco-rénovons Paris » au niveau métropolitain et national.*

Cette recommandation ne relève pas de la DEVE, mais cet objectif est très en phase avec le plan Climat et ne peut qu'être, à ce titre que très soutenue par elle.

Recommandation 17 : *Organiser la concertation et l'avis des principaux directeurs en charge des plans avant le lancement par l'AEU du recueil des éléments auprès des référents des directions.*

La DEVE considère que les directions sont associées en amont à l'élaboration des plans et qu'ils sont donc construits en concertation avec les directions concernées avant d'être présentés devant le Conseil de Paris. La DEVE s'interroge parfois sur la circulation interne de l'information au sein des directions entre les référents et leurs directeurs. Interrogation qui renvoie aux recommandations 1 et 2 des rapporteuses.

Recommandations 18 : *Veiller à ce que l'AEU associe systématiquement les experts des directions lors de ses échanges au niveau national et international.*

La DEVE est en parfait accord avec cette recommandation, mais elle constate en pratique que les experts des directions sont peu disponibles et répondent souvent par la négative. A titre d'exemple, l'AEU a lancé un appel à experts à destination des Directions en vue d'une participation aux groupes de travail du C4D dont la Maire a pris la présidence, il est demeuré sans réponse. Pour autant, lors de visites de délégations internationales, en fonction des sujets évoqués, la participation des experts des différentes directions est recherchée afin de valoriser leurs actions et permettre d'enrichir les échanges.

Recommandation 19 : *Regrouper sous l'égide de la DAE ces deux structures (service économie sociale solidaire et circulaire de la DAE et l'entité économie circulaire de l'AEU) pour constituer une entité plus conséquente d'experts dans le champ de l'économie circulaire.*

La DEVE souligne que la DAE ne s'est pas manifestée à l'origine auprès du Secrétariat Général pour porter le projet de l'économie circulaire, à une époque où cette notion n'était pas encore définie y compris dans la loi (loi sur la TECV d'août 2015). La DEVE a pris en charge ce sujet transversal pour répondre à la commande politique, en début de mandature, des élus et du cabinet de la Maire et pour respecter le calendrier des états généraux de l'EC, avant la COP 21.

La DEVE ne partage pas cette préconisation. En effet, les sujets de l'économie circulaire concernent de nombreuses directions, au-delà de la DAE, qui ont développé de l'expertise : DPE, DU, DPA, DVD, DILT... La DEVE est bien, par l'intermédiaire de l'agence, dans son rôle de pilote d'un projet qui est, en premier lieu, un projet environnemental.

Le maintien à la DEVE d'une compétence dédiée à l'économie circulaire est le garant du développement de l'économie circulaire sur le territoire de Paris comme en témoigne le vote prochain par le conseil de Paris de la feuille de route 2017 de l'économie circulaire pilotée par la DEVE, coélaborée avec les directions concernées.

De plus la récente création d'un pilotage de ce dossier au sein du Secrétariat Général fait disparaître les éventuelles difficultés d'articulation entre deux services de deux directions, qui ont chacun un champ d'action bien spécifique.

Recommandation 20 : *S'interroger à moyen terme sur la nécessité d'un référent expert biodiversité à la mission « Petite Ceinture ».*

La DEVE ne comprend pas et ne partage pas cette recommandation. L'étude et le suivi de la biodiversité à Paris ne doivent pas être découpés géographiquement. Les concepts de trames bleues et vertes, de corridors de biodiversité militent fortement pour un suivi global dans une seule structure positionnée à l'AEU qui possède l'expertise Ville en ce domaine. La biodiversité relève d'une approche globale sur l'ensemble du territoire parisien et ne peut être fractionnée. Quelle que soit l'importance de la PC en termes de biodiversité, elle ne saurait être traitée spécifiquement, au sein d'une mission dont la pérennité n'est pas certain. L'expertise existe au sein de la DPN et de

l'observatoire de la biodiversité pour accompagner la mission PC en tant que de besoin comme c'est déjà le cas aujourd'hui.

Recommandation 21 : *Envisager d'étoffer l'équipe du SG chargée de la transition énergétique en nommant plusieurs référents experts.*

La DEVE ne partage pas cette recommandation qui lui semble ne pas aller dans le sens d'un Secrétariat Général sobrement dimensionné et qui n'a pas vocation à regrouper des experts qui vont doubler ceux présents dans les services. Si ces experts devaient être redéployés, à partir des services, ces derniers seraient alors mis en position de faiblesse pour produire expertises et plans ou rapports.

Recommandation 22 : *Créer quatre commissions inter directions à réunir selon un rythme à définir (une fois par trimestre ou une fois par semestre), sous l'égide du Secrétariat Général, en présence des directeurs, sur l'énergie et le climat, la pollution et la qualité de l'air, l'économie circulaire, la végétalisation et la biodiversité.*

La DEVE souscrit à cette proposition qui relève avant tout du Secrétariat Général. La création de ces 4 commissions pour la bonne coordination inter-directions sur Energie climat, Pollution qualité de l'air, économie circulaire, Végétalisation et biodiversité avec la présence à chaque fois des Directeurs en personne justifie la position de la DEVE sur la recommandation précédente.

Elle relève cependant que avec une fréquence de réunion a minima une fois par semestre voire par trimestre, cela signifie entre 8 et 16 réunions supplémentaires pour la Directrice de la DEVE.

Recommandation 23 : *Ré-internaliser à la DEVE la plus grande partie de la Division Mobilisation du Territoire pour sa partie espaces verts (pôle jardinage urbain, Maison Paris Nature et la Ferme de Paris).*

La DEVE partage l'enjeu d'une réflexion sur le rapprochement voire l'intégration du pôle « jardinage urbain » avec le service d'exploitation des jardins, au regard du développement des démarches participatives, jardins partagés, permis de végétaliser... qui induisent des collaborations très étroites entre les 2 entités.

Il paraît toutefois important de prévoir un accompagnement fort des équipes qui ne sont pas préparées à ces évolutions et d'être attentif au calendrier. Il sera en effet essentiel de ne pas les démobiler dans la phase de transition, alors que de nombreux chantiers sont ouverts.

Le sujet de la Maison Paris Nature a été évoquée dans le cadre de la recommandation 5 en termes de missions, et en découlerait des possibilités d'évolution de son rattachement au sein de la direction.

La question du maintien du rattachement de la Ferme de Paris à la mission alimentation durable devra être posée. En effet, la mission qui intègre aujourd'hui la Ferme est rattachée à la délégation de Cécilia Blauel mais la Ferme est aussi le lieu de développement de projets (permaculture, fermes...) relevant de la délégation de Pénélope Komitès (les deux adjointes accompagnaient d'ailleurs la Maire lors de la présentation de la communication sur une alimentation et une agriculture urbaine durables).

Les propositions de rattachement aux services exploitants de la DEVE, SEJ ou SAB, doivent être expertisés

Recommandation 24 : *Réinterroger d'ici la fin 2018 le mode de gestion de la Ferme de Paris.*

Ce sujet est en effet posé et nécessite des études de marché, mais dans un calendrier plus serré, dès fin 2017 - début 2018, pour permettre de proposer à l'arbitrage des élus différentes options d'évolution de la gouvernance de cet équipement, au regard des objectifs à redéfinir et partager. Compte tenu des délais prévisionnels de mise en œuvre d'un éventuel nouveau dispositif, une évolution par étapes (d'ici 2020, au-delà de 2020) pourrait être envisagée.

Recommandation 25 : *Revoir l'organisation du circuit des délibérations à l'AEU, pour en améliorer l'efficacité, mutualiser au SAJF le suivi budgétaire et des marchés.*

L'AEU est particulièrement efficace et réactive pour l'élaboration des projets de délibération qui figurent parmi les projets de qualité lorsqu'ils arrivent au service gestionnaire de Parisdélit. Les chefs de divisions rédigent déjà la matière première des exposés des motifs.

La DEVE y voit un risque de report de charges pour le service des relations avec le Conseil de Paris que ce service n'est pas à même d'absorber.

Si la mutualisation de certaines fonctions comptables, budgétaires et relatives aux marchés au SAJF est envisageable, il n'en demeure pas moins que l'AEU, comme tous les services de la DEVE doit disposer d'une micro structure administrative chargée notamment de l'élaboration du budget du service et de son suivi, du suivi des questions de formation, de la gestion de plusieurs appels à projet dont politique de la Ville en lien avec la DDCT, du suivi des locaux/maisons de l'agence et des réponses aux interventions et courriers (2 200 /an).

Recommandation 26 : *Redéployer une partie des effectifs de la cellule de gestions administrative à la DEVE, dont un poste d'attaché, un poste de secrétaire administratif, un poste d'adjoint administratif.*

La DEVE accepte cette recommandation et va donc examiner le redimensionnement de cette cellule en tenant compte de l'ensemble des autres ajustements envisagés au sein de l'agence. A noter, qu'un premier emploi est en cours de redéploiement vers le SAJF dans le cadre de la création d'une cellule commande unique qui regroupe l'ensemble des comptables de la DEVE au BPEB.

Recommandation 27 : *Regrouper certaines divisions dont les activités se rejoignent et/ou se complètent : l'Observatoire de la Biodiversité avec la division patrimoine naturel et la division stratégie de développement durable avec la division éco développement qui produit le Plan alimentation durable.*

La DEVE partage l'analyse des rapporteuses sur la fusion de l'Observatoire de la Biodiversité avec la division patrimoine naturel, cette option ayant été envisagée par la direction mais suspendue dans l'attente de l'audit de l'Inspection Générale.

Elle ne partage pas, par contre, la seconde fusion proposée entre la division stratégie de développement durable et la division éco développement. En effet ces deux divisions, dont les appellations en tout état de cause devront être revues, ont des missions très différentes et non complémentaires. La première qui produit le rapport développement durable conduit des expertises environnementales sur des projets de nature très diverse. La seconde pilote le plan alimentation durable, le suivi et la mise en œuvre du pacte de Milan et élabore la stratégie d'alimentation durable du territoire de Paris.

A ce stade la DEVE pencherait plutôt pour un rapprochement éventuel entre l'actuelle division éco développement et la division climat-énergie-économie circulaire.

Je tiens à remercier les inspectrices pour leur écoute, leur très forte implication avec une participation active à de nombreuses rencontres et réunions afin d'appréhender au mieux les enjeux multiples de cette agence aux missions très variées.

Tels sont les éléments qu'il me paraissait important de relever et je reste à votre disposition et à celle des auteurs du rapport pour tout échange.

Directrice des Espaces verts et de l'Environnement

Pages du rapport provisoire	N° de Recommandation/extraits « Plan DD »	Accord DEVE	Proposition DEVE	Observations
4 (6 ^{ème} paragraphe) 12 (dernier paragraphe)	« le dispositif de coordination et de suivi des plans présente une diversité et des déclinaisons variables selon les plans ou les rapports, ce qui ne simplifie pas la compréhension des acteurs sur les actions à mener et leurs modalités »	La DEVE entend cette remarque. Toutefois, La nature du plan, le moment de son élaboration, ses échéances peuvent appeler un besoin d'instance spécifique du type COSTRAT en équipe resserrée (exemple aujourd'hui du PCAET) mais qu'il n'est pas utile de démultiplier pour d'autres plans du type PPBE par exemple.	Cette remarque vaut aussi pour d'autres plans de la Ville, du type PLPD, PDAP, qui ne relèvent pas de l'AEU. Une harmonisation éventuelle devrait aussi les concerner.	A corriger : « rapport DD » A corriger le renvoi de bas de page : tableau p 59 et non en p 54
Pages du rapport provisoire 13 (3 ^{ème} paragraphe)	« Si l'AEU est rattachée à la DEVE dans l'organigramme, le sentiment d'appartenance à la direction reste diffus. Lors des entretiens, certains cadres font référence à la DEVE... S'ils admettent lui			Observations Le sentiment d'appartenance peut en effet être plus ou moins fort selon la proximité plus ou moins grande des principaux cœurs de métiers de la DEVE. A titre d'exemple, ceci

	appartenir, ils ne se vivent pas comme un service à part entière de la DEVE »			sans préjuger des cadres concernés, la spécificité de certaines missions du type « suivi des ondes électromagnétiques » est réelle et peu en rapport avec les principales missions de la direction.
15	Recommandations 1 et 2 sur les référents de l'AEU dans les Directions	La DEVE confirme qu'effectivement, le positionnement des référents des différents plans et leurs compétences sont essentiels et elle partage la recommandation 2	Faire valider par le Secrétaire Général le positionnement des référents	Il lui apparaît par contre difficile de s'immerger dans l'organisation des directions en vérifiant le bien fondé d'une désignation ou d'un positionnement (recommandation 1), d'où notre proposition.
Pages du rapport provisoire 17	N° de Recommandation/extraits Recommandation 3 : renforcer les actions de soutien de formation aux directions pour la mise en œuvre des plans ou carnets	La DEVE est en accord avec cette recommandation afin que les Directions puissent être soutenues par les experts de l'AEU	Mais il lui semble que ce soutien doit plutôt intervenir au moment de la conception des plans et carnets et non de la mise en œuvre des actions.	Observations L'AEU porte les plans, (pilottage de leur rédaction, synthèse des propositions des directions et valorisation de l'action de la Ville).

	en charge du pilotage global des plans.	<p>Les autres services de la DEVE ou les autres directions sont les pilotes d'actions autonomes qui relèvent généralement de leurs cœurs de métier. L'AEU n'a pas la compétence pour déterminer au sein de la DPA par exemple comment très opérationnellement suivre ou réduire les consommations énergétiques des bâtiments. En revanche c'est bien en amont lors de la fixation des objectifs politiques fixés et validés par les élus, que l'adéquation des moyens d'une direction avec ceux-ci, que la collaboration doit être optimale.</p>
Pages du rapport provisoire	17 (dernier paragraphe)	<p>N° de recommandation/extraits Recommandation abordée (ré-évoquée plus loin plus longuement) de rapprochement de divisions</p>
Observations	Par contre la DEVE ne partage pas l'idée d'un rapprochement DSDD/Division éco	

	expertes au sein de l'AEU	l'OPB et la DPN qui justifie pleinement le rapprochement des deux structures, déjà envisagé par la direction.	développement, au regard de leurs missions très différentes et non complémentaires, d'autant que l'agriculture urbaine a été rattachée au SSTV en 2016. Par contre la DEVE estime nécessaire de revoir les intitulés des deux entités peu lisibles.	
18	Tableau 2			A corriger dans DSDD: supprimer « <i>Stratégie agriculture urbaine, recherche de subventions DEVE</i> ».
19	(4 ^{ème} paragraphe)	Observatoire des ondes créé en 2017 : « cet observatoire doit pouvoir être dissocié de la DISE, tout en s'appuyant sur son expertise »	La DEVE est en accord avec les auditeurs, il est souhaitable que l'observatoire ne soit pas assimilé à la DISE.	
Pages du rapport provisoire	N° de recommandation/extraits			Observations
19	Tableau 3			A corriger : « <i>Plan de protection de l'environnement</i> » à remplacer par plan de protection de l'atmosphère
20		« Trois de ces pôles		Il convient de préciser que

<p>la ferme de Paris propose également des actions sur l'alimentation durable (formation des acteurs de la restauration collective par exemple) dans le cadre du plan alimentation durable</p>			<p>ressources offrent des activités en lien avec des espaces naturels urbains »</p>
<p>L'offre aux mairies d'arrondissement est assez large et comprend notamment les conférences, les visites, les expositions et les ballades virtuelles du Paris durable.</p>	<p>La DEVE prend bonne note de cette recommandation et va engager une réflexion sur ce volet d'activité générateur de recettes (estimées à environ 8000 € en 2017) afin de mieux dimensionner l'équipe.</p>	<p>Pôle des conférenciers « La DMT concentre les activités de conférences animées par 3 conférenciers....., pour offrir aux mairies d'arrondissement des expositions et des ballades virtuelles du Paris durable »</p> <p>Recommandation 4 : redéployer un des postes de conférencier, celui de cat B, en interne DEVE.</p>	<p>22</p>
<p>Observations</p> <p>La comparaison des fréquentations entre la MPN et la MAPD apparaît peu pertinente car la première est tournée vers</p>			<p>Pages du rapport provisoire</p> <p>23</p>

<p>le grand public et l'autre vers les acteurs du réseau DD qui peuvent éventuellement mobiliser du public. De plus comme le notent justement les rapporteurs, la fréquentation est saisonnière pour la MPN et plus importante au printemps-été à la ferme aux papillons.</p>			<p>Recommandation 5 : Renforcer les activités de la MAPD, du pôle Paris nature en les recentrant sur les activités de participation citoyenne</p>	<p>23</p>
<p>Pour la MAPD il faudrait vérifier si cette orientation est partagée par l'élué. La MAPD élargit son activité sur les nudges/réduction des consommations énergétiques et sur le projet planète quartier.</p>	<p>Il nous apparaîtrait utile pour une meilleure lisibilité de rapprocher les recommandations 5 et 7 en consacrant la recommandation 5 uniquement à la MPN et la recommandation 7 à la MAPD.</p>			
<p>Observations</p>				

<p>23/24</p>	<p>Recommandation 6 : mettre en place un suivi des demandes de permis de végétaliser</p>	<p>La DEVE considère qu'elle dispose aujourd'hui de cet outil et ne pense pas que la recommandation puisse être laissée sous cette forme. Il lui faut néanmoins désormais améliorer le suivi de la mise en œuvre des permis (distribution de terres, et graines par le SAB, le SEJ et la MJ, l'enlèvement des grilles par la DVD...) et de l'effectivité / qualité des réalisations, bien que l'initiative soit citoyenne et non conçue comme devant être contrôlée par l'administration. L'appréciation « la mise en place de ces permis a été laborieuse... » apparaît devoir être nuancée (et le terme « laborieuse » remplacé par « difficile »), en précisant les conditions de mise en route : - à effectif constant, à la mi-juillet 2015, soit qq jours après le CP de juillet 2015, - sans outil de suivi mis en place 2 ans après - sans coordination avec les</p>	<p>Il y a une contradiction dans le constat fait ou du moins une clarification du propos à opérer: « Environ un permis sur trois n'aboutit pas, faute d'informations claires sur les coûts d'aménagement qui restent à la charge du titulaire du PV ...Le nombre total de dossiers non aboutis (Refus...) ne représente que 10% du total des dossiers transmis. » Demande de précision sur « l'instruction de demandes relatives aux pieds d'arbres, les plus simples à traiter, représente une journée de travail pour un ETP »</p>
--------------	--	--	---

	<p>MA, - sans préparation en amont avec les autres directions concernées pour lesquelles ce dispositif pouvait poser problème : la DVD y compris pour les problématiques Vigipirate, la DU, sur les modalités d'instruction (terrasses, Vigipirate, avis tacite ou non...), - en faisant une stricte application de la procédure très précise prévue dans la délibération, avec une multiplication des échanges écrits avec les candidats demandés légitimement par l'élué.</p>		<p>Recommandation 7 : développer les activités de la MAPD comme lieu ressource du DD</p>	<p>25</p>
<p>corriger: remplacer DMT par SGMAP</p>	<p>Cette recommandation est à préciser car la DMT au travers notamment de la MAPD a déjà comme principale finalité de favoriser le DD via les acteurs du territoire parisien. Voir proposition suivante sur la recommandation 8</p>	<p>La DEVE partage l'avis du rapport sur les caractères innovant et participatif des nudges et sur la manière dont ce sujet est porté par la DMT.</p>	<p>« La DMT est aujourd'hui l'administration référente en France sur la question du nudges ».</p>	<p>25 (2^{ème} paragraphe)</p>

<p>Pages du rapport provisoire 25</p>	<p>N° de Recommandation/extraits Recommandation 8 : réorienter les missions de la DMT vers des activités de sensibilisation par nudges et développer la communication interne et externe sur les éco-gestes.</p>	<p>La DEVE partage partiellement cette recommandation.</p>	<p>Observations Il ne faut pas confondre missions et actions (Nudges et éco-gestes sont des outils parmi d'autres pour provoquer un effet de levier, pour favoriser le DD en général). Il paraît très délicat de fonder demain les activités de la DMT sur uniquement les éco-gestes. Mieux vaudrait maintenir une mission générale de mobilisation en spécifiant les publics et pour une durée les actions correspondantes éventuellement revues.</p>
<p>Pages du rapport provisoire 26</p>	<p>N° de Recommandation/extraits 1.2 L'AEU dispose de moyens importants pour la réalisation de ses missions</p>	<p>Revoir le titre</p>	<p>Observations Le titre du 1.2 et le texte qui suit sur le PIM ne sont pas cohérents car l'AEU</p>

	<p>Le PIM (7,9 M€ pour l'AU, 262 M€ pour la végétalisation de Paris, 10 M€ pour l'ESS, 465 M€ pour la rénovation thermique et l'entretien du patrimoine administratif)</p> <p>« 1.2.1 Un coût d'exploitation de l'AEU de plus de 9 millions d'€ »</p>		<p>n'a pas la main sur les crédits du PIM mentionnés, l'agriculture urbaine dépend du SSTV, les 465 M€ pour la rénovation thermique et l'entretien du patrimoine administratif relèvent de la DPA.</p> <p>L'AEU est une administration de mission, pas un service opérationnel qui exécute des opérations et engage les crédits y afférent.</p> <p>Les 9 M€ contiennent les subventions aux associations (APC...), ce qui ne relève pas du coût d'exploitation stricto sensu de la structure. Il en va de même des crédits consacrés aux études, prestations de service et expositions.</p> <p>Le chiffrage relatif au coût de gestion des bâtiments (p30) semble erroné car l'AEU n'occupe pas 1300 m² mais 749 m².</p>
Revoir le chiffrage			

			<p>28</p> <p>Recommandation 9 : Formaliser dès 2017 au niveau de la Direction un contrôle sur l'opportunité du recours à des marchés d'études et de conseil pour un appui à la rédaction des documents (plans, rapport, bilans, carnets...).</p>	<p>Le rapport pourrait mentionner que le coût moyen d'un emploi à l'AEU est de 52 647€ contre 43 933€ à l'APC et 70 237€ à l'Agence de la Mobilité.</p>	<p>Proposition de formulation différente : « Questionner systématiquement le recours à des AMO »</p> <p>Le rapport n'indique pas les plans et autres rapports élaborés sur le fond sans prestataire : biodiversité, PCAET, carnet adaptation, PPBE et cartes du bruit, rapport DD...</p>	<p>Le Budget primitif du service contient les prestations ainsi envisagées avec une validation par les 3 élus référents et leur cabinet respectif.</p>	
		<p>Recommandations 10 et 11 sur billet jumelé avec l'entrée du parc floral pour la MPN et appliquer un droit d'entrée pour accéder aux activités de la Ferme de</p>	<p>29</p>		<p>La DEVE n'est absolument pas favorable à la recommandation 10 alors qu'elle vient de mettre en place une nouvelle tarification sur une période</p>		

	Paris		<p>plus longue des entrées au Parc Floral. Cette recommandation ne semble pas en cohérence avec la recommandation qui vise à faire de la MPN un lieu de diffusion grand public des nudges et éco-gestes. Quant à la recommandation 11, la DEVE estime que ce point ne peut être traité indépendamment des réflexions plus globales sur les modes de gestion possibles de la ferme dans un futur proche, qui doivent prendre en compte notamment la fréquentation actuelle au regard de la gratuité, sa position géographique et son accessibilité.</p>	<p>Observations Ceci est logique compte tenu de la nature de l'AEU qui n'est ni un service d'exploitation, ni un service constructeur.</p>
<p>Pages du rapport provisoire 30</p>	<p>N° de recommandation/extraits « Le budget d'investissement ne représente pas un poids important dans les coûts d'exploitation de l'Agence (1%) »</p>			

					Cf remarque ci dessus
35		« Un coût de gestion des bâtiments de près de un million d'euros » Recommandation 12 : Définir plus clairement les profils de postes relevant du corps des TS, TSP et des TSC	La DEVE souscrit au fait que les TS de l'AEU ont vocation à changer de spécialité et peuvent trouver au sein de la DEVE une mobilité enrichissante.	Les postes ont été clairement définis. Les TS sont des conseillers environnement, les TSP des conseillers environnement ayant des missions de management et/ou d'expertise, leurs fiches de poste ont été écrites en ce sens.	
Pages du rapport provisoire	N° de recommandation/extraits	Observations			
37 (1 ^{er} paragraphe)	« A l'occasion de ces départs , la DEVE pourrait repenser la gestion de cet équipement qui mobilise la présence sur place d'agents pour la surveillance des animaux »				La DEVE a bien l'intention, en effet, de profiter de cette circonstance pour réétudier les modalités de gestion de cet équipement. Ce travail sera engagé dès 2017 pour une mise en œuvre en 2018.
38	2.1.1.1 La mission énergie climat (au SG)				A corriger dans le 7 ^{ème} paragraphe de la page 38: remplacer « Nouveau plan climat à horizons 2020 et 2050 » par Nouveau...à horizons 2030 et 2050. Ne concernent pas
41	Recommandations 13 et 14				

	sur la réduction de la facture énergétique.			directement l'AEU, mais rôle de la MAPD dans la mobilisation des acteurs.
Pages du rapport provisoire 42 (3 ^{ème} paragraphe)	N° de recommandation/extraits La Mission Ville intelligente et durable			Observations L'AEU et la Mission ne travaillent pas seulement sur les sujets de la DCE et de la DISE comme mentionné, mais aussi sur d'autres sujets par exemple la nature en Ville (OPB), le PIA.
42-43	« La mission du Grand Paris Métropole »		Cette partie semble devoir être clarifiée. Par exemple il n'est pas dit que le PPBE sera métropolitain, il est dit à tort que le plan climat devra préalablement être adopté par le CP avant d'être soumis pour avis de l'assemblée métropolitaine. Ce dernier point mérite des précisions sur les 2 passages envisagés au CP et sur la période de consultation publique réglementaire relative au plan climat de la Ville.	S'agissant du groupe de travail évoqué au dernier paragraphe, la DVD est citée par erreur, une virgule est à supprimer après « AEU » et la mission métropole du SG serait à rajouter.
Pages du rapport	N° de			Observations

provisoire 45 (remarques de la DPA)	Recommandation/extraits		
47	Recommandation 15 : renforcer les liens de la DASCO avec l'AEU ...	Avis favorable de la DEVE sur cette recommandation.	
48 (dernier paragraphe)	Les « green bonds » émis par la DFA		<p>Il est inexact de dire que les plans (version finale) ne sont pas soumis à la relecture de la DPA. Tous les projets de plans en version finale (y compris par extension le rapport DD) sont soumis à la relecture des Directions concernées, des cabinets d'élus correspondants, du SG, et du cabinet de la Maire avant examen par le CP. La prise en compte des coûts des actions préconisées doit donner lieu à des alertes des directions concernées et faire l'objet d'un arbitrage du Secrétaire Général avant validation des plans.</p> <p>Le rapport devrait mentionner le concours de l'AEU qui, en tant qu'expert (DCE), est venue en appui de la DFA dans la phase d'appel d'offres et en phase de bilan régulier (en lien avec le contrôle de gestion de la DEVE)</p>

<p>49 (4^{ème} paragraphe et à propos des relations avec la DFA)</p>	<p>La DFA mentionne ne pas certifier le bleu climat et donc la véracité des données. « l'AEU est bien identifiée mais le pilotage manque d'une certaine centralité »</p>		<p>Il conviendrait de préciser ce qui ne serait pas centralisé dans le pilotage et indiquer expressément si la DFA souhaite valider le bleu climat, ce qui ne pose aucun problème à la DEVE.</p>
<p>54</p>	<p>Recommandation 16 : Continuer d'étendre l'expérience « Coach copro » et « Ecorénovons Paris » au niveau métropolitain et national</p>	<p>La dépendance au financement public de l'APC est bien notée. En revanche une attention sur les soutiens ADEME (financement de plus de 15 ETP) et leur pérennité pourrait être portée au regard du contexte des finances publiques nationales. De même le contexte métropolitain n'est pas abordé concernant les ALEC et la position de l'APC dans la MGP (enjeux, risques pour la Ville de Paris)</p>	<p>Ne concerne pas directement l'AEU. A noter p 50 une apparence contradiction entre : « Les financements destinées à l'APC « doivent être sanctuarisés » selon la DLH ». La DLH subventionne l'APC à hauteur de 260 000€ par an. Pour 2017, cette subvention sera réduite de 10% ».</p>
<p>56</p>	<p>Recommandation 17 : Organiser la concertation et l'avis des principaux directeurs en charge des plans avant le lancement par l'AEU du recueil des</p>	<p>Elle relève toutefois qu'il y a d'ores et déjà association des Directions dans l'élaboration et le suivi des plans. Tous les plans et le rapport DD sont élaborés en concertation avec</p>	

	<p>éléments auprès des référents des directions</p>	<p>Accord de la DEVE</p>	<p>les Directions concernées avant d'être présentés au CP. Elle s'interroge sur le suivi et la remontée des informations en interne aux directions. Qui tient cependant à souligner la difficulté de trouver des experts disponibles ou intéressés. Par exemple, l'AEU a lancé un appel à experts à destination des Directions en vue d'une participation aux groupes de travail du C40 dont la Maire a pris la présidence, il est demeuré sans réponse. Ce qui révèle sûrement une disponibilité toute relative bien compréhensible et une mobilisation des Directions d'abord sur leurs missions principales.</p>	
57	<p>Recommandation 18 : Veiller à ce que l'AEU associe systématiquement les experts des Directions lors de ses échanges au niveau national et international</p>			
57	<p>Critiques internes DEVE et d'autres Directions sur l'absence de lisibilité de l'ensemble des missions de l'AEU et sur ses effectifs trop importants.</p>			<p>Ce qui est noté sur l'AEU pourrait très bien être relevé sur d'autres structures de la Ville qui ne sont pas plus lisibles. La diversité des missions.</p>

<p>57 (dernier paragraphe)</p>	<p>« absence de transversalité »</p>	<p>Cette critique apparaît particulièrement infondée car l'AEU ne peut travailler qu'en transversalité, à défaut l'élaboration des plans n'aboutirait pas.</p>	<p>certaines très techniques, d'autres de mobilisation et d'animation de réseaux, la gestion d'équipements publics méconnus des autres directions peuvent expliquer un sentiment non justifié et non étayé. Les rapporteurs relèvent d'ailleurs eux même en page 62 : « Cette méconnaissance de la structure dans sa globalité, est à l'origine des interrogations sur la taille de l'AEU, et des critiques qu'elle suscite.</p>
<p>p 61</p>	<p>Recommandation 19 : Regrouper sous l'égide de la DAE ...pour constituer une entité plus conséquente d'experts dans le champ de l'EC</p>	<p>La DEVE ne partage pas cette préconisation. En effet, les sujets de l'économie circulaire concernent de nombreuses directions qui ont développé de l'expertise : DPE, DU, DPA et bien entendu DAE. La DEVE est bien dans son rôle de pilote d'un projet qui est, en premier lieu, un projet environnemental</p>	<p>Il n'est pas fait mention de l'historique de la constitution de l'équipe EC à la DCE et du fait que la DAE ne s'est pas manifestée à l'origine auprès du SG pour porter le projet de l'EC à une époque où cette notion n'était pas encore définie y compris dans la loi (loi sur la TECV d'août 2015). La DEVE a pris en charge ce sujet transversal pour répondre à la commande</p>

<p>politique en début de mandature des élus et du cabinet de la Maire et pour respecter le calendrier des états généraux de l'EC, avant la COP 21.</p>	<p>Par ailleurs, plusieurs sujets de coordination se posent : entre le référent EC au SG et la DAE pour des sujets transverses, avec la DPE qui porte le volet le plus quantitatif en matière d'EC (tri, recyclage des DMA) avec la DPA, la DU, la Mission énergie du SG, le service des concessions de la DVD...</p>						<p>Recommandation 20 : S'interroger à moyen terme sur la nécessité d'un référent expert biodiversité à la mission « petite ceinture »</p>		
--	---	--	--	--	--	--	---	--	--

<p>P 62 (2^{ème} paragraphe)</p>	<p><i>« D'une manière générale l'ensemble des missions de l'AEU sont moins bien connues, sauf bien entendu en interne à la DEVE... »</i></p>		<p>La DEVE ne comprend pas et ne partage pas cette recommandation. L'étude et le suivi de la biodiversité à Paris ne doivent pas être découpés géographiquement. Les concepts de trames bleues et vertes, de corridors de biodiversité militent fortement pour un suivi global dans une seule structure positionnée à l'AEU.</p>	<p>Si les missions ne sont pas connues, ses plans sont connus et reconnus, y compris à l'international, pour certains d'entre eux, et par là la politique de la Ville de Paris.</p>
<p>P 63</p>	<p>Recommandation 21 : Envisager d'étoffer l'équipe du SG chargée de la transition énergétique en nommant plusieurs référents experts</p>		<p>La DEVE ne partage pas cette recommandation qui lui semble ne pas aller dans le sens d'un Secrétariat Général sobrement dimensionné et qui n'a pas vocation à</p>	<p>Elle remarque toutefois</p>
		<p>La DEVE est en accord</p>		

	4 commissions inter - directions sous l'égide du SG	avec cette proposition. La création de ces 4 commissions pour la bonne coordination inter-directions sur Energie climat, Pollution qualité de l'air, ESS et EC, Végétalisation et biodiversité avec la présence à chaque fois des Directeurs en personne justifie la position de la DEVE sur la recommandation précédente. A minima une fois par semestre voire par trimestre, c'est à dire entre 8 et 16 réunions supplémentaires pour la Directrice de la DEVE.	regrouper des experts qui vont doubler ceux présents dans les services.	qu'avec a minima une réunion par semestre voire par trimestre, cela signifie entre 8 et 16 réunions supplémentaires pour la Directrice de la DEVE.
Pages du rapport provisoire 65	N° de Recommandation/extraits Recommandations 23 et 24 : Ré-internaliser à la DEVE la plus grande partie de la DMT pour sa partie espaces verts (pôle jardinage urbain, MPN et la	La DEVE avait engagé une réflexion sur ces deux sujets.	Il lui paraît toutefois important de prévoir un accompagnement fort des équipes qui ne sont pas préparées à ces évolutions et d'être attentif au calendrier.	Observations.

	<p>Ferme de Paris). Réinterroger d'ici la fin 2018 le mode de gestion de la ferme de Paris</p>		<p>Il sera en effet essentiel de ne pas les démobiler dans la phase de transition, alors que de nombreux chantiers sont ouverts.</p> <p>Les rattachements proposés doivent être expertisés, notamment celui de la Ferme, entre le SAB ou le SEJ, en ayant à l'esprit le rattachement de la mission alimentation durable à la délégation de Célia Blauel</p> <p>Un premier emploi est en cours de redéploiement vers le SAJF dans le cadre de la création d'une cellule commande unique qui regroupe l'ensemble des comptables de la DEVE au BPEB.</p> <p>L'AEU est particulièrement efficace et réactive pour l'élaboration des projets de délibération qui sont de qualité lorsqu'ils arrivent au service qui gère Parisdélég. Les chefs de divisions rédigent déjà la matière première des exposés des</p>		<p>Outre le volet budget et marché, la CGA remplit les missions suivantes : RH, formation, délibérations (65/an), subventions dont l'organisation pour la DEVE de plusieurs appels à projet dont politique de la Ville en lien avec la DDCI, interventions et courriers (2 200 /an) et suivi des locaux/maisons. Il paraît difficile de confier l'ensemble de ces missions à un SA et un adjoint administratif.</p>
<p>68</p>	<p>Recommandations 25 et 26 : Revoir l'organisation du circuit des délibérations à l'AEU, pour en améliorer l'efficacité...mutualiser au SAJF le suivi budgétaire et des marchés. Redéployer 3 postes de la CGA à la DEVE</p>	<p>La DEVE mettra en œuvre la recommandation 26.</p> <p>Elle est plus dubitative sur la recommandation 25.</p>			

Pages du rapport provisoire			<p>motifs.</p> <p>La DEVE y voit un risque de report de charges pour le service des relations avec le Conseil de Paris que ce service n'est pas à même d'absorber.</p>	Observations
68	<p>N° de recommandation/extraits</p> <p>Clarifier l'organigramme</p> <p>Recommandation 27 : Regrouper certaines divisions (OPB/DPN et DSDD/div Eco-dév)</p>	<p>La DEVE a exprimé supra son accord sur la fusion OPB/DPN et son désaccord sur le regroupement DSDD/DED</p>		
70	Cartographie des risques identifiés	La DEVE ne partage cette cartographie.	Ces risques tout d'abord ne sont pas issus de la seule AEU mais aussi largement des instances de pilotage Ville et des directions en charge de contribuer à l'élaboration des plans et de les mettre en	

			<p>œuvre.</p> <p>Les documents émanant de l'AEU sont de plus en plus souvent intégrés dans un processus interne de validation qui demeure certes perfectible mais sur lequel la direction travaille.</p> <p>L'AEU ne peut être désignée comme la porteuse du risque de menace sanitaire pour insuffisante adhésion des citoyens aux problèmes environnementaux.</p> <p>Ni d'ailleurs de ceux relatifs à la défaillance financière d'un partenaire, ou de la politique d'emprunt (green bonds).</p> <p>Il est excessif de considérer comme une dérive budgétaire le recours jugé trop fréquent à des AMO compte tenu des sommes engagées et du nombre des sujets traités.</p> <p>Quant au déséquilibre qui existerait en nombre de postes, il ne semble pas avéré si l'on raisonne uniquement sur les sujets environnementaux.</p>
--	--	--	---

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Lettre de mission
- Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées
- Annexe 3 : Agence de l'écologie Urbaine
- Annexe 4 : Agence de la Mobilité
- Annexe 5 : Etude détaillée de l'Agence parisienne du climat
- Annexe 6 : Organigramme détaillé de l'Agence de l'Ecologie Urbaine
- Annexe 7 : La Ferme de Paris : plan et tableau de benchmark Fermes pédagogiques)
- Annexe 8 : Benchmark des Fermes pédagogiques
- Annexe 9 : Organigramme DPE et organigramme Service de l'expertise et de la stratégie

Avis : *La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables sur place, sur demande écrite à la direction de l'Inspection générale.*