

RAPPORT

**AUDIT DES RELATIONS DES SERVICES DE LA
DIRECTION DE LA VOIRIE ET DES DEPLACEMENTS
AVEC LEURS USAGERS**

- Septembre 2012 -

N° 11-26

Rapporteurs :

[.....], inspecteur général

[.....], attaché principal d'administration

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE	3
INTRODUCTION	7
1. LES PRINCIPALES PRESTATIONS A L'USAGER DES SERVICES DE LA DVD.....	11
1.1. Les relations à l'usager des services de la DVD sont multiples et complexes	12
1.1.1. Les services centraux.....	12
1.1.2. Les services non déconcentrés.....	16
1.1.3. Les sections territoriales de voirie.....	19
1.2. La perception de la relation aux usagers des services de la DVD varie selon les points de vue.....	24
1.2.1. La perception par les autorités	25
1.2.2. La perception par les principaux chefs de service de la direction	26
1.2.3. La perception par les usagers eux-mêmes.....	27
2. LE COURRIER SIGNALE ET LE TRAITEMENT DES SIGNALEMENTS ET RECLAMATIONS	30
2.1. Le courrier à la signature du directeur révèle une absence de priorité de cette fonction.....	30
2.1.1. Le courrier papier.....	31
2.1.2. La gestion informatisée, de SEQUOIA à ELISE.....	37
2.2. Les courriers des sections territoriales de voirie sont quantitativement les plus importants	38
2.3. Les sollicitations par le téléphone et Internet modifient l'approche du courrier	39
3. LES INSATISFACTIONS LIÉES AUX DIFFICULTÉS DE STATIONNEMENT	41
3.1. Une problématique de grand nombre exige une segmentation des usagers.....	41
3.2. Le stationnement constitue un sujet récurrent de réclamations et de questions des automobilistes.....	44
3.3. Un projet de modernisation retardé et des contrôles externes défaillants.....	45
3.3.1. Les moyens de paiement sont en cours d'évolution	45
3.3.2. L'inefficacité des conditions de contrôle par la préfecture de police.....	47
3.4. Objet d'une charte d'accueil en 2008, la relation à l'usager reste à améliorer significativement par la labellisation QualiParis en 2013	48
3.5. Des ressources limitées au regard d'attentes plus exigeantes	49
3.6. Des évolutions techniques souhaitables dans les prochaines années.....	50

4. LA GENE PROVOQUEE PAR LES CHANTIERS SUR LA VOIE PUBLIQUE	51
4.1. La fréquence des travaux sur la voie publique est critiquée	51
4.1.1. Les travaux de la Ville	52
4.1.2. Les travaux des concessionnaires	53
4.2. Les travaux des concessionnaires sont davantage programmés et coordonnés	55
4.2.1. La maîtrise de la programmation et de la coordination.....	55
4.2.2. Le point de vue de deux concessionnaires.....	57
4.3. La bonne tenue des chantiers est définie par un protocole dont le respect demande à être vérifié plus régulièrement	59
4.3.1. Le protocole et son application	59
4.3.2. Le renforcement des contrôles par les sections territoriales de voirie.....	60
4.3.3. Le cas particulier de la tenue du chantier du tramway	61
4.3.4. Les vecteurs de l'information et de la communication sur les chantiers	62
5. LA DEMARCHE D'AMELIORATION DE LA QUALITE DE LA RELATION A L'USAGER	64
5.1. Les actions préexistantes d'amélioration de la qualité de la relation à l'utilisateur ont été limitées ou différées	64
5.2. Les actions en cours révèlent une prise de conscience	65
5.2.1. Le projet de direction.....	65
5.2.2. La constitution d'une agence de la relation à l'utilisateur	66
5.3. La prise en compte de l'impact des nouvelles technologies reste insuffisante	67
5.3.1. Les applications de signalement des défauts sur l'espace public	67
5.3.2. L'application « Signalements » conçue par la Ville	68
5.3.3. La communication Internet	69
5.3.4. La modernisation des équipements de la rue	72
6. CONSTATS PRINCIPAUX ET RECOMMANDATIONS	74
6.1. Ce que doit signifier « placer l'utilisateur au cœur de notre action et de notre réflexion »	74
6.1.1. Améliorer la connaissance et l'écoute des usagers	75
6.1.2. Se donner les moyens de ses ambitions en communiquant plus systématiquement	76
6.1.3. Améliorer l'offre de services aux personnes à mobilité réduite	77
6.2. Promouvoir « une nouvelle culture de l'espace public partagé »	78
6.2.1. Mobiliser les personnels.....	78
6.2.2. Refondre l'organisation	79
6.2.3. Prendre en compte les nouvelles technologies	80
6.3. Développer les relations partenariales	81
6.3.1. Renforcer le travail en commun avec les concessionnaires	81
6.3.2. Faire évoluer les relations avec la préfecture de police	82
6.3.3. Se référencer avec d'autres collectivités françaises et étrangères	82
6.3.4. Rechercher un partenariat pour la cartographie grand public	83
LISTE DES RECOMMANDATIONS	84
PROCEDURE CONTRADICTOIRE	86
ANNEXE : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	89

NOTE DE SYNTHÈSE

Dans le cadre de son programme de missions validé par le Maire de Paris, l'Inspection générale a réalisé un audit des relations des services de la direction de la voirie et des déplacements (DVD) avec leurs usagers portant sur l'accueil, le courrier, le téléphone, les réclamations, les signalements, etc. Cette préoccupation est au demeurant manifestée tant dans la communication du Maire au Conseil de Paris le 14 novembre 2011 « *Paris, une ville au service des usagers* », dans le projet de direction en cours de finalisation que dans la lettre de mission envoyée par le secrétaire général délégué le 18 mars 2012 au directeur récemment nommé de la DVD.

La DVD ne semble pourtant pas être encore parvenue à trouver l'équilibre entre savoir, faire, savoir-faire et faire-savoir. Elle privilégie de longue date le faire et le savoir-faire - que beaucoup nomment son excellence opérationnelle - au détriment des deux dimensions majeures de tout échange avec le public, le savoir sur ses attentes et ses réactions ainsi que le faire-savoir sur ses propres réalisations... mais aussi sur les contraintes et les multiples acteurs avec lesquelles elle doit composer.

L'activité des services de la voirie bénéficie à une multiplicité d'usagers et permet des usages nombreux exigeant un partage complexe de la voie publique dans l'espace et le temps. En règle générale, la connaissance des attentes des différents usagers reste insuffisante et l'autodiagnostic que les services portent sur leur degré de satisfaction est peu étayé.

Parmi les constats majeurs de cet audit, apparaissent en premier lieu les lenteurs du traitement du courrier : en 2011, la durée moyenne d'élaboration d'une réponse était de 49 jours. Ces retards sont dus à un manque d'implication de la plupart des strates d'une organisation qui dilue les responsabilités et convainc chacun que ses efforts particuliers seront vains s'ils sont isolés. Cette situation est d'autant plus marquante que le développement du courriel vient créer une sorte de support intermédiaire entre le courrier traditionnel et l'appel téléphonique en empruntant sa forme au premier et l'attente d'une réponse quasi immédiate au second. Le courrier n'est pas considéré par la DVD comme la vitrine de ses intentions de bien communiquer. Il réclame pourtant une attention toute particulière en tant que lieu d'expression des attentes et insatisfactions des usagers, sachant qu'il faut désormais l'envisager dans sa triple dimension de lettres, de courriels et d'appels téléphoniques.

Les insatisfactions liées aux difficultés et complexités du stationnement sont certes connues, mais repoussées aux marges de l'organisation. Cette prestation implique de nombreux paiements de la part des particuliers et les infractions à sa réglementation sont susceptibles d'être sanctionnées par des amendes. De surcroît, la réduction tendancielle du nombre de places et le caractère avantageux du stationnement résidentiel renforcent un sentiment de pénurie, en limitant la libération des places par une rotation très insuffisante des véhicules stationnés. Enfin, les cartes à tarifs et droits privilégiés font naître des frustrations chez tous ceux qui n'en remplissent pas les conditions. Ces circonstances rendent la relation avec le public intrinsèquement délicate. Quelques indicateurs existants font penser que le stationnement payant constitue la majeure partie

de la relation aux usagers, tant en volume de transactions qu'en motifs de mécontentements. Une plus grande attention aurait donc dû lui être apportée. Or les projets de modernisation de ce service ont été longtemps différés et viennent seulement d'être engagés.

La gêne provoquée par la multiplicité des chantiers sur la voie publique est considérée par beaucoup de responsables de la collectivité comme insuffisamment maîtrisée. Leur nombre et la superficie globale de leurs emprises s'expliquent par la densité de Paris, l'existence de multiples réseaux enterrés dans son sous-sol et confiés à des concessionnaires ainsi que la volonté des autorités municipales de modifier en profondeur les usages de la voie publique. La DVD a mis en place depuis la fin des années 1980 un protocole de bonne tenue des chantiers signé par les principales parties prenantes et, plus récemment, une coordination informatisée des travaux effectués sur la voirie. S'agissant de la bonne tenue des chantiers, celle-ci suppose des contrôles fréquents et des sanctions dissuadant les négligences : ils sont longtemps restés insuffisants. De nouvelles mesures augmentant notablement le nombre des contrôles ont toutefois été prises depuis avril 2012 dans le cadre du protocole. La coordination des travaux de voirie reste, quant à elle, également perfectible, ne serait-ce que pour favoriser les échanges avec les maîtres d'ouvrage et les entreprises d'une part et l'information du public de l'autre.

Les initiatives de la DVD pour l'amélioration des relations de ses services avec leurs usagers ont ainsi été limitées, au moins jusqu'à la présente mission, en dépit des conclusions d'un précédent audit de l'Inspection générale sur le traitement des réclamations dans toute la Ville en 2007. La démarche municipale dite de la charte d'accueil entreprise dans trois services avait eu des incidences réduites sur la qualité de l'accueil du public. Seule la labellisation QualiPARIS de l'Inspection générale des carrières et la mise en ligne de télé-procédures y a produit un bénéfice substantiel à partir de janvier 2011.

L'élaboration d'un projet de direction depuis 2010 a mis en avant, parmi ses objectifs prioritaires, celui de placer l'utilisateur au cœur de l'action et de la réflexion de la DVD. Un projet de plan piétons a ainsi été conçu début 2012 tandis que la définition des contours d'un service central des relations avec les usagers, au premier semestre 2012, vise à donner une priorité renforcée à ce sujet. Pour autant, la DVD a manifesté encore un certain retrait en s'impliquant trop peu jusqu'en 2011 dans les projets liés aux développements des nouvelles technologies de l'information et de la communication initiés par d'autres directions de la Ville. Pour nombre de ses personnels, elle reste d'abord la conservatrice d'un patrimoine avant d'être la prestataire de la mobilité.

Il lui est donc recommandé d'articuler trois axes majeurs de progrès dans ses relations aux usagers tout en s'astreignant à prolonger son projet de direction par un schéma directeur mettant en cohérence l'évolution des usages que la Ville veut promouvoir et ceux qui se développent spontanément ou se maintiennent durablement.

En premier lieu, il lui faut se soucier davantage de ses usagers et de l'expertise citoyenne.

La direction doit améliorer la connaissance et l'écoute des multiples utilisateurs de l'espace public. Cela passe par la centralisation du processus de réponse au courrier en réduisant les délais de réponse de manière volontariste ainsi que par une simplification, une homogénéisation, voire une dématérialisation de ses procédures les plus fréquentes de même qu'une meilleure organisation de ses standards téléphoniques.

Il faut également que la direction se donne les moyens d'une communication en rapport avec ses enjeux tant en termes d'investissement que de fonctionnement. Elle devra pour ce faire élaborer un plan triennal avec la direction de la communication.

Parmi les publics auxquels la DVD doit accorder une attention soutenue, les personnes à mobilité réduite doivent bénéficier d'une amélioration des prestations qui leur sont d'ores et déjà fournies comme la mise en accessibilité totale de la voirie, l'accès réservé au stationnement (aujourd'hui réduit dans les faits par des usages abusifs) et le service de transport dédié aux personnes porteuses de handicap.

Ensuite, les personnels de la direction doivent développer en son sein et promouvoir à l'extérieur une culture renouvelée de l'espace public partagé.

Derrière cette formule, il faut ranger plusieurs démarches coordonnées de mobilisation des personnels dirigées vers l'objectif d'augmenter le niveau de satisfaction des usagers de l'espace public : une extension de la démarche de labellisation QualiPARIS, incluant des dématérialisations de procédures, à la section du stationnement sur la voie publique, aux sections territoriales et au service des canaux dans un premier temps ; un projet collectif d'amélioration sur la thématique de la relation à l'utilisateur articulant projet de direction et plan de formation, le précédent remontant à 2004 ; une animation de la direction fondée sur des rencontres régulières des cadres pour jalonner la transformation culturelle entreprise.

Des questions d'organisation sont également à soulever : si le projet d'un service central de l'utilisateur est d'ores et déjà défini, la coordination des sections territoriales implique des évolutions sensibles dans l'organisation ou le fonctionnement de la direction. Parmi de nombreux sujets, le fonctionnement des brigades effectuant des travaux urgents en régie devra être réexaminé.

La prise en compte des bouleversements apportés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication passe, entre autres, par une attention plus soutenue aux réseaux sociaux et une meilleure capacité à s'y insérer via des *blogs* et des forums. Elle suppose de concevoir désormais la plupart des supports de communication à partir de ce que les *smartphones* rendent possible. La DVD doit en particulier s'impliquer dans toutes les applications qui relaient des signalements des désordres sur la voie publique ou renseignent, par exemple, sur les emplacements et durées de chantiers.

Après s'être tournée vers ses usagers et ses personnels, la direction doit enfin coopérer mieux et davantage avec des partenaires publics et privés.

Les concessionnaires de réseaux souterrains ou de surface de la voie publique sont sans doute les principaux d'entre eux. Un groupe de travail permanent doit être constitué avec eux pour travailler de concert à la réduction des impacts des chantiers en durée et en surface ainsi qu'à leur coordination, en particulier en améliorant l'application informatique qui lui sert de support.

La DVD devrait aussi prendre l'initiative de la constitution d'un groupe de référencement des évolutions en cours sur l'espace public et des bonnes pratiques avec quelques grandes agglomérations françaises et étrangères.

Ses relations avec la préfecture de police doivent également être orientées autant que faire se peut dans le sens de l'amélioration des relations avec les usagers.

Enfin, de manière plus accessoire, la DVD doit aussi réfléchir à la possibilité de résoudre certaines de ses difficultés récurrentes, telles l'édition de documents cartographiques grand public correctement mis à jour et lisibles, qu'ils soient informatiques ou tirés sur papier, en imaginant un partenariat avec un éditeur du marché.

INTRODUCTION

Dans le cadre de son programme de missions validé par le Maire de Paris, l'Inspection générale a été chargée d'un audit des relations des services de la direction de la voirie et des déplacements (DVD) avec leurs usagers (accueil, courrier, téléphone, réclamations, signalements, etc.). La réalisation de cette mission a effectivement débuté en janvier 2012, peu après la nomination du nouveau directeur de la DVD. Cette demande s'inscrit pleinement dans le cadre défini par la communication du Maire au Conseil de Paris le 14 novembre 2011 (n° 2011 SG 208) intitulée « *Paris, une ville au service de ses usagers* ».

La DVD a pour mission « *la gestion et l'exploitation du domaine public viaire et du domaine fluvial de la Ville de Paris en lien avec les autres directions du Pôle espace public, ainsi que la prévention des risques liés aux carrières souterraines qui s'étendent dans les départements limitrophes* »¹. Toutes attributions qui la mettent en relation avec des usagers et des usages multiples de l'espace public :

- piétons, automobilistes, conducteurs de véhicules utilitaires ou de transports en commun, cyclistes, cyclomotoristes, utilisateurs de scooters, motards, bateliers se déplaçant de manière plus ou moins fluide ou stationnant plus ou moins aisément ;
- concessionnaires ou occupants de la voie publique y gérant des réseaux souterrains, (eau potable, eau non potable et eaux usées, électricité et gaz, chaleur et froid, métro, télécommunications...), des équipements de surface (bus, vélib', autolib', sanisettes...) ou leurs installations provisoires, et, indirectement, les bénéficiaires de ces réseaux ;
- constructeurs de bâtiments devant bénéficier d'emprises de chantier, en particulier pour des échafaudages, ou s'assurant de la compatibilité du sous-sol avec leurs projets ;
- et d'autres bénéficiaires d'emprises provisoires, par exemple lors de tournages de films...

La DVD doit ainsi rendre compatibles et sûrs des usages variés et souvent potentiellement concurrents d'un même espace public. Elle doit en assurer un partage équitable simultané dans l'espace mais aussi se succédant dans le temps.

En 2007, un rapport de l'Inspection générale portait sur un objet en partie comparable à celui de la présente mission : « *le contrôle du traitement des réclamations des usagers par l'administration de la Ville de Paris* » dans 13 directions de la Ville, dont la DVD. Quatre points faibles principaux de l'administration parisienne y étaient mis en évidence :

- une culture de la réclamation pas encore suffisamment imposée ;
- une gestion des réclamations rarement assurée par un seul service de la direction, nuisant à une perception globale des situations ;
- des statistiques concernant les réclamations très incomplètes ;
- les outils informatiques existants inadaptés au suivi des réclamations.

¹ Site Intranet de la DVD, présentation de ses missions.

Force est de constater que ces observations conservent leur actualité à la DVD cinq ans plus tard. Les principales préconisations particulières s'appliquant à cette direction étaient alors les suivantes :

- professionnaliser le traitement des réclamations et la relation à l'utilisateur en diffusant la culture de la réclamation, en élaborant un guide de la relation à l'utilisateur et en formant les personnels au traitement des réclamations ;
- moderniser le traitement des réclamations, notamment en déployant un logiciel de traitement et de suivi de courrier ;
- systématiser l'analyse des plaintes pour améliorer le service offert au public en créant un observatoire des réclamations, en communiquant davantage sur les domaines à l'origine des réclamations les plus nombreuses et en utilisant davantage les enquêtes de satisfaction ;
- faciliter les démarches de l'utilisateur en clarifiant le nom des services en charge de la réception des réclamations, en améliorant l'accueil des internautes et en développant la saisine *via* Internet.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le directeur de la DVD de l'époque avait répondu le 11 avril 2007 qu'il était pour sa part « *tout fait favorable au lancement de cette démarche* » visant « *à constituer un réseau expert chargé de développer une culture de la réclamation* ». Malgré cette adhésion, peu d'initiatives ont alors été prises.

Durant la présente mission, le directeur de la DVD a été destinataire d'une lettre du secrétaire général délégué chargé du pôle espace public datée du 19 mars 2012 lui précisant ses priorités générales. Ce faisant, le cadre du présent audit en a été d'autant mieux défini. Il est utile de mentionner de larges extraits de cette feuille de route, au demeurant explicitée devant tous les cadres et largement diffusée au sein de la DVD à l'initiative de son directeur². Il y est en particulier affirmé d'emblée que la DVD « *doit rendre au quotidien le meilleur service possible aux Parisiennes et aux Parisiens* ». Ils sont à replacer au cœur des projets et démarches proposés. Parmi les catégories d'utilisateurs de la voie publique prioritaires, sont mentionnés piétons et cyclistes, en tant qu'ils sont les plus vulnérables. Un plan « piétons » devra d'ailleurs être proposé comme pendant du plan vélo.

Une meilleure connaissance du public implique le développement d'un baromètre de satisfaction, la constitution d'un observatoire des usages de l'espace public plus ambitieux que l'actuel qui porte sur les déplacements et la prise en compte des remarques formulées *via* le 39-75 et Paris.fr.

L'espace public doit devenir plus accessible, en particulier pour les personnes à mobilité réduite, plus confortable, plus sûr et mieux entretenu. Il doit être désencombré, en particulier de mobiliers urbains surabondants en même temps que de nouveaux seront installés (mobiliers intelligents, aires de stationnement deux-roues...).

La coordination et la bonne tenue des chantiers passent par une meilleure occupation dans le temps et l'espace du domaine public et un respect de leurs obligations par les concessionnaires. Les difficultés doivent être anticipées. Les services territoriaux doivent

² La lettre du 18 mars 2012 a été affichée dans le hall de la DVD, commentée aux cadres et diffusée auprès de l'ensemble des personnels, directement ou par publication Intranet.

contrôler davantage, plus rigoureusement et plus fréquemment les emprises qu'elles autorisent en sanctionnant les manquements constatés.

Des nouveaux services d'aide à la mobilité sont à développer. Le panel de solutions alternatives à l'utilisation d'un véhicule individuel doit être élargi. Le taux de respect des règles de stationnement est à augmenter. Le souci d'innovation doit être permanent.

Un système de pilotage et d'indicateurs sera spécifiquement défini.

Le projet de direction en cours d'élaboration devra refléter cet ensemble de préoccupations. Le changement souhaité passe par le « *développement d'une nouvelle culture partagée de l'espace public* ». L'accompagnement professionnel des agents devra être accru, en particulier au moyen de plans de formation adaptés.

Ces demandes du secrétaire général délégué définissent en creux l'écart entre l'appréciation de la situation actuelle par la direction générale de la Ville et les objectifs qu'elle assigne à la DVD. Elles constituent en elles-mêmes les conclusions d'une sorte d'audit informel et les axes d'un futur plan d'action qui en serait issu.

En l'absence actuelle de cartographie des risques, le projet de la direction en cours de mise au point définitive pointe d'une manière plus ou moins explicite les risques que la DVD encourt dans les relations avec ses usagers :

- mal argumenter, concerter, communiquer et informer auprès des usagers sur les projets, les travaux ou les décisions de rejet ;
- prendre en compte insuffisamment l'usage piétonnier ;
- mal prévoir la variété et la modification des usages (simultanés, alternés, réversibles selon les heures, les jours et les saisons...) ;
- mal aménager l'espace public, le partitionner à l'excès, l'encombrer de mobiliers urbains ;
- ne pas sécuriser suffisamment le domaine viaire ;
- mal accueillir le public, en particulier dans des locaux non adaptés aux personnes à mobilité réduite ;
- informer le public insuffisamment, tardivement ou par des moyens inadéquats ;
- traiter le courrier trop lentement et répondre à l'utilisateur de manière inadéquate ;
- mal concevoir, gérer et mettre à disposition les formulaires nécessaires à l'élaboration des autorisations de stationnement sur la voie publique ;
- proposer des procédures hétérogènes pour les démarches ou formalités au sein des huit sections territoriales de voirie (STV) ;
- se coordonner insuffisamment pour la planification spatiale et temporelle des travaux et pour faire remonter des attentes et projets locaux en central ainsi que la diffusion des projets globaux en local ;
- subir les contraintes de maintenance des réseaux des concessionnaires.

Ces risques implicites font écho dans une large mesure aux préoccupations exprimées par le secrétaire général délégué. On peut ajouter d'autres risques découverts au cours de la mission :

- provoquer des accidents en effectuant des petits travaux en l'absence de déclaration d'intention de commencement de travaux (DICT) ;
- se référer à des doctrines mal comprises ou non partagées par les élus et les usagers ;
- placer l'utilisateur en situation de réclamer du fait de dysfonctionnements techniques (par exemple sur des horodateurs).

La prise de conscience de la nécessité d'améliorer les relations avec les usagers est donc clairement exprimée et connue. Dans ce contexte d'engagement fort, la mission de l'Inspection générale vient donc apprécier le degré de maturité de la direction par rapport aux exigences induites par l'amélioration constante des relations avec les usagers, approfondir des analyses sur certains des points mentionnés et recommander des axes de progrès ou des modalités d'évolution congruents avec la feuille de route de la direction.

Dans un premier temps, il s'agira de répertorier les principales relations nouées entre les services de la DVD et leurs usagers à l'occasion de l'accomplissement de leurs missions. Une analyse du traitement du courrier et, plus généralement, des signalements et réclamations sera ensuite effectuée. Dans un troisième temps, le service du stationnement payant sera examiné, en tant que principal destinataire et émetteur des flux d'échanges avec les usagers de la voirie. La problématique de la coordination des chantiers et d'une meilleure acceptation des nuisances qu'ils engendrent fera l'objet d'une quatrième partie. Un point sera ensuite fait sur les démarches formalisées d'amélioration de la qualité en cours ou projetées avant de synthétiser les principaux constats et d'indiquer les recommandations qu'ils suggèrent.

1. LES PRINCIPALES PRESTATIONS A L'USAGER DES SERVICES DE LA DVD

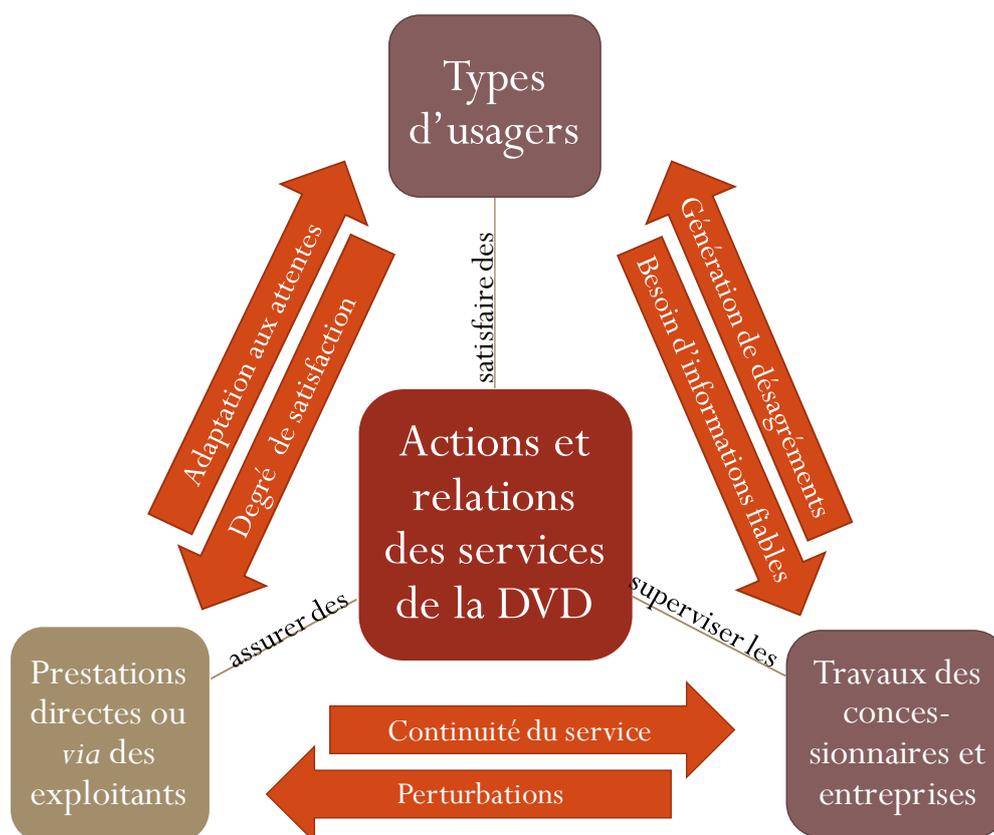
Les usagers de la DVD ont été brièvement énumérés dans l'introduction.

À l'initiative de la DVD ou de l'utilisateur lui-même, leurs relations prennent l'une des deux formes suivantes, tout en étant susceptibles de susciter des réactions appropriées ou non de la partie réceptrice :

- chaque service de la DVD fournit des prestations, réalise des travaux et supervise des travaux de concessionnaires ou prestations d'exploitants pour plusieurs types d'utilisateurs et il entre en relation avec eux de ce fait par de multiples canaux et pour différentes raisons ;
- chaque type d'utilisateur bénéficie - ou pâtit - de prestations et de travaux assurés par différents services de la DVD ainsi que leurs concessionnaires et exploitants et il entre en relation avec eux de ce fait par de multiples canaux et pour différentes raisons.

Le schéma ci-après en donne une représentation théorique.

Figure 1 : Schéma des relations entre les services de la DVD et leurs usagers



Source : Mission IG

Il s'agit ici de donner un panorama des principales relations que chaque service entretient avec ses usagers et des opinions des différentes parties prenantes sur leur degré de satisfaction.

1.1. Les relations à l'utilisateur des services de la DVD sont multiples et complexes

La direction est organisée en services purement centraux, en services non déconcentrés et en services déconcentrés (pour l'essentiel sections territoriales de voirie ou STV). Les principales relations identifiées seront présentées selon cette organisation, sans pouvoir prétendre à l'exhaustivité. Il s'agit à la fois de donner ici une information minimale sur les points qui ne seront pas développés par la suite et de faire apparaître la complexité et la variété des relations qui mettent aux prises les différents services de la DVD et leurs divers types d'utilisateurs.

1.1.1. Les services centraux

Si on excepte d'une part la sous-direction qui réunit les services supports et d'autre part les missions qui, par construction, ne nouent pas de relations directes avec les utilisateurs ainsi que les structures qui ont vocation à former un service de l'utilisateur³, ils s'organisent selon quatre grandes familles selon un regroupement logique de missions : les études, les (grands) projets, l'exploitation et le patrimoine.

1.1.1.1. L'agence de la mobilité

Loin de toute activité d'exploitation et de travaux, l'agence de la mobilité joue un rôle de bureau d'étude de la politique de la voirie et des déplacements. Elle propose une politique de la mobilité permettant de diminuer la pollution de l'air et d'améliorer la qualité de vie des Parisiens. A ce titre, cette agence ne peut faire abstraction des utilisateurs de la voie publique. Elle a d'ailleurs parmi ses missions :

- l'acquisition et la diffusion d'une « *expertise en matière de comportements des utilisateurs* »,
- l'élaboration de « *concepts innovants et de schémas directeurs en matière d'offre de déplacement, de développer de nouveaux services à l'utilisateur* »,
- la proposition de « *concepts de partage de l'espace public et d'insertion urbaine* »,
- la participation « *aux concertations publiques lorsque celles-ci portent sur des stratégies d'aménagement de voirie ou sur des expérimentations innovantes* »,
- d'être « *l'interlocuteur technique des associations d'utilisateurs et des organisations professionnelles compétentes* »⁴.

Elle est de surcroît en charge de la production des indicateurs de la mobilité, du recueil des statistiques (dont le bilan annuel des déplacements à Paris) et de la commande des enquêtes d'opinion.

³ Dont l'activité et la future organisation seront examinées dans les deuxième et cinquième parties pour l'essentiel.

⁴ Site Intranet de la DVD, présentation de ses missions.

Ce service devrait donc être le lieu d'où rayonne le souci de l'utilisateur et à partir duquel sa place centrale est sans cesse réaffirmée. Or, il semble plutôt être en partie coupé du terrain, en particulier des STV qu'il côtoie peu, alors qu'elles pourraient lui fournir des informations locales précieuses, des points de vue pratiques et des retours d'expérience. Agence de mobilité et STV ne disposent pas de lieu de rencontre institutionnelle, leurs échanges étant, dans le meilleur des cas, médiatisés par le service des déplacements ou celui du patrimoine de voirie.

La connaissance des attentes s'acquiert par l'intermédiaire des associations sans accès réel aux usagers « de base ». Ceux-ci se manifestent par le courrier ou le 39-75 (téléphone et messagerie), ce qui paraît insuffisant pour une bonne appréhension immédiate et dans la durée de leurs souhaits et réactions. L'agence de la mobilité organise des comités d'usagers (annuellement dix comités vélos, quatre comités deux-roues motorisées et six comités pour le transport et la livraison de marchandises) ainsi qu'une dizaine de réunions d'information / concertation. Elle diligente des enquêtes qualitatives dont le nombre tend à diminuer d'année en année. Elle désigne en son sein des chargés de mission dédiés à la prise en compte des attentes de certains types d'usagers. Elle espère que ces publics reconnaissent son expertise sur les thématiques abordées.

Son observatoire annuel des déplacements reste toutefois pauvre en informations d'ordre qualitatif.

1.1.1.2. Le service de l'aménagement et des grands projets et la section du tramway

Le service de l'aménagement et des grands projets (SAGP) conçoit les travaux d'aménagement et d'embellissement du domaine public viaire (avenue Jean-Jaurès ou rue de Rennes, place de la République...) dont le montant est en général supérieur à 1 000 000 €. Il assiste les STV sur des projets plus modestes et participe à des études transversales. Démembrement du SAGP du fait de l'importance hors normes d'un projet qui implique, de surcroît un partenariat avec la RATP, une section particulière a pris en charge la réalisation de la prolongation du tramway des Maréchaux dans son tronçon Est et Nord. Les deux structures entretiennent les mêmes types de relations avec les usagers : la relation s'effectue dans un premier temps par la concertation, en particulier avec les conseils de quartier et les associations d'usagers ; elle se poursuit par l'information et la signalisation du chantier pour faire en sorte que les désagréments causés aux utilisateurs et riverains soient limités ou, à tout le moins, acceptés. Elles sont donc présentées ici ensemble.

Une règle non écrite semble s'appliquer en la matière : plus un projet est important et emblématique, plus il dispose de ressources pour la concertation, la communication et la limitation des gênes consécutives aux travaux. En charge d'un projet de 800 M€, la section du tramway exerce ainsi un suivi très régulier des demandes d'information et des plaintes (au mois d'avril 2012, de l'ordre de 1 800 avaient été enregistrées depuis le début du chantier), en affectant des personnels à la prise de contact téléphonique ou sur place. Il est toutefois notable que l'enregistrement des messages sur répondeur téléphonique en dehors des heures d'ouverture du service n'a pas été prévu. Un « Point Info Mobile » (34 permanences en 2011, 36 en 2010) est organisé dans un bus qui circule dans Paris et communes limitrophes. Tous les arrondissements concernés ont ainsi été visités ainsi que les villes de Pantin et Saint-Denis. Des visites de chantier sont également proposées au

public tous les 15 jours. Une instance d'information réunit tous les mois les mairies et les STV concernées (ainsi que les pompiers), indiquant ce qui est en cours et ce qui va se passer ensuite.

Il est par ailleurs à souligner que de telles opérations, même si elles perturbent provisoirement le voisinage et le plan local de circulation, sont généralement porteuses d'une amélioration indéniable du cadre de vie à la livraison. Elles se différencient, de ce point de vue, du renouvellement de réseaux souterrains⁵ qui n'apportent aucune amélioration visible à l'espace public. La section Est du tramway des maréchaux bénéficie ainsi du précédent de la requalification des zones riveraines obtenue après la réalisation de son tronçon Sud. Le pilotage de tels projets par les délais les prémunit également, dans une large mesure, contre le risque de retards et de reports de la date de fin de chantier. En outre, ces travaux traduisent une volonté politique dont la légitimité est plus forte que la seule nécessité technique.

Une grande emprise pour une durée de travaux longue n'est au demeurant pas nécessairement plus difficile à maîtriser que la succession de plusieurs travaux dans le temps et sur un linéaire important.

Une des difficultés majeures provoquée par cette configuration de travaux est la perte de chiffre d'affaires constatée ou alléguée par des commerçants confrontés aux difficultés d'accès à leur enseigne. Les chargés de secteur concernés affectés au sein de la STV concernée assurent alors le suivi régulier de la situation, une indemnisation pouvant être accordée, dans le cas où l'impact du chantier sur l'activité commerciale est prouvé.

Un autre problème reste la difficulté à communiquer efficacement à la fois aux piétons et aux automobilistes, aux riverains et aux personnes en transit dans le quartier affecté, notamment ceux qui y viennent de manière occasionnelle. Les perturbations des sens de la circulation et les modifications des voies à emprunter sont plus particulièrement pénalisantes pour ces derniers. De ce point de vue, la signalisation des déviations et changements de sens sur un espace en travaux qui peut être vaste, demeure problématique, compte tenu de la complexité du plan de circulation parisien.

Pour conclure sur ce point, ce secteur d'activité semble néanmoins relativement bien maîtrisé par la DVD, forte d'une longue expérience en la matière et de budgets en général relativement adaptés à l'accompagnement d'opérations entraînant des mutations du domaine public viaire.

Il est toutefois à souligner que la communication du tramway ainsi que celle de la place de la République ont été confiées à la DICOM. A certains égards, elles apparaissent comme un parangon de ce qu'il serait souhaitable de faire pour d'autres opérations, toutes proportions gardées.

1.1.1.3. Le service des déplacements

Le service des déplacements (SD) des équipements de la voie publique est responsable de l'ensemble des équipements nécessaires aux déplacements. Il répartit l'espace public

⁵ En raison de leur vétusté et pour des raisons de sécurité.

entre toutes les catégories d'usagers. Il leur fournit des services d'aide à la mobilité (par exemple la régulation du trafic) et organise le stationnement de surface et souterrain.

La section du stationnement sur la voie publique (SSVP), dont l'activité donne lieu à l'essentiel des relations avec le public du service des déplacements (SD), mais aussi, plus largement, de la DVD, sera de ce fait traitée à part : l'intégralité de la troisième partie lui est consacrée. A côté du pôle stationnement et de la supervision du stationnement concédé⁶, le service regroupe, entre autres, un pôle circulation et un pôle transport.

SD a la responsabilité d'autres activités en relation avec le public, en particulier l'offre de transports alternatifs comme vélib' et autolib'. La mise en œuvre récente de ces services d'aide à la mobilité entraîne des difficultés de mise au point, exigeant un surcroît d'information et de traitement de réclamations, en lien avec les délégataires de ces services.

La sollicitation de la médiatrice est un bon indice du sentiment des usagers d'un service de ne pouvoir résoudre un problème. En 2009, dans le domaine des transports et de la voirie, la plus grande partie des dossiers traités par la médiatrice était due à vélib', en particulier en cas de prélèvement de la caution : 272 réclamations sur 312 dossiers (soit 87%) nécessitant un rédacteur à plein temps. En 2011, le nombre était passé à 80 (sur 128 réclamations, soit 62%). Les réponses se sont améliorées. Désormais, les usagers sont plus familiers du dispositif ; le service clientèle (de la société SOMUPI) est plus réactif et plus personnalisé grâce à un responsable qualité. Le juriste qui instruisait les contentieux a pris en charge la fonction de médiation. Il a néanmoins fallu modifier les termes du contrat initial pour que la société, dont les objectifs étaient d'abord économiques, consacre davantage de ressources à la relation aux utilisateurs du service⁷.

Au titre de la circulation, SD s'assure en particulier de la bonne régulation du trafic et de l'efficacité de la signalisation, lumineuse ou non. Elle veille au bon fonctionnement de la signalisation lumineuse tricolore vis-à-vis des différents usagers (piétons, deux-roues, véhicules de transport en commun, automobiles). Il est notable que ces activités engendrent peu de plaintes et voient les signalements rapidement suivis d'effets, s'agissant d'éléments majeurs de la sécurité des différents usagers se partageant l'espace public et dont les déplacements sont susceptibles d'entrer en conflit.

1.1.1.4. Le service du patrimoine de voirie

Ce service (SPV) est en charge de tout ce qui est fixe par opposition au service des déplacements théoriquement en charge de ce qui est mobile dans l'espace public. Il est responsable de la bonne gestion du domaine, notamment de la bonne tenue des chantiers (point traité dans la quatrième partie). Il intervient également dans la délivrance de permis de construire.

Il contrôle la qualité des services publics délégués en matière de distribution d'énergie, gaz combustible, chaleur et en matière de production, stockage, transport et distribution

⁶ Voir le rapport de l'IGVP n° 9-22 d'audit sur la passation des délégations de service public en matière de stationnement concédé à Paris.

⁷ Il s'agit principalement désormais de mettre fin à des dysfonctionnements comme une régulation insuffisante de l'emplacement des 20 000 vélos pour 200 000 utilisateurs.

d'énergie frigorifique. Les travaux effectués à ce titre sont également évoqués dans la quatrième partie. Il doit en outre assurer la médiation entre clients de ses services et les délégataires qui les fournissent. SPV se trouve ainsi amené à prendre en compte les attentes contradictoires des usagers de la voirie de surface et des bénéficiaires des réseaux de distribution d'énergie.

Il est également en charge de l'éclairage public. Il s'assure que l'entreprise à qui est confiée cette prestation effectue rapidement les réparations nécessaires et procède à la maintenance préventive des équipements.

1.1.2. Les services non déconcentrés

Il est à noter en préalable que la Section des tunnels, des berges et du périphérique, quoique placée dans l'organigramme au même niveau que les STV, s'apparente à un service non déconcentré. Elle ne fait ici l'objet que d'une analyse très succincte. Les faibles volumes de communication avec les usagers (courrier, courriel, téléphone, lettres d'information...) justifient ce parti pris. Toutefois, la section est bien consciente de son rapport à l'utilisateur en le définissant comme informatif, en particulier pour l'affichage des temps de parcours sur des panneaux à messages variables et sécuritaire pour les pannes et accidents sur le périphérique.

Les deux services non déconcentrés qui entretiennent des relations fréquentes avec le public sont l'Inspection générale des carrières et le Service des canaux.

1.1.2.1. L'Inspection générale des carrières

L'activité de ce service se situe en marge des autres missions de la DVD. Il est chargé, « *sur un domaine d'intervention étendu aux trois départements limitrophes, de surveiller les carrières sous le domaine public de voirie, d'informer le public sur les risques, de participer à la mise en sécurité du domaine public et de prescrire les mesures nécessaires à la mise en sécurité du domaine privé lors de l'instruction des autorisations administratives* »⁸.

Les usagers professionnels sont notamment les notaires (en fait les clerks ou les secrétariats qui peuvent encore préférer le papier) pour les mutations immobilières⁹ et les géomètres pour les documents d'urbanisme.

L'accueil public dans ses locaux concerne environ 2 500 personnes pour des explications orales qui durent en moyenne entre 10 et 30 minutes. Les personnes ont des projets d'achat / construction ou elles anticipent une action de consolidation due à l'existence d'une carrière et veulent en savoir le coût. Le service instruit environ 2 000 demandes de permis de construire / autorisations préalables par an.

Après avoir participé à la démarche de la charte d'accueil, l'IGC a été désignée pour tester la démarche de labellisation QualiPARIS¹⁰ au sein de la DVD, sans doute en raison de

⁸ Voir Intraparis/directions/DVD/présentation de la DVD/organisation/les services/l'inspection générale des carrières.

⁹ L'information est obligatoire, y compris pour une location.

sa taille raisonnable (une vingtaine d'agents à impliquer dans la démarche) et de sa flexibilité. La démarche QualiPARIS a commencé en novembre 2009 ; le référentiel a été défini entre mi-décembre et mi-janvier dans le cadre de quatre séances de travail participatives. Les procédures ont été revues en quatre mois. Un audit croisé a été effectué avec l'Espace Paris Adoption, en préparation de l'audit de labellisation officielle confié en janvier 2011 à l'AFNOR-Certification. Il est à souligner que l'IGC a été peu accompagnée dans sa démarche par les services centraux de la DVD, à l'exception du chargé de mission en charge du projet de direction.

L'IGC a simultanément mené à bien la dématérialisation de sa procédure d'avis (concernant 120 000 demandes). Aujourd'hui 92% des demandes sont dématérialisées et les deux tiers traitées *via* Internet. Le taux d'erreurs détectées est quasi nul. Les réponses automatiques sont délivrées dans la journée.

Si l'installation téléphonique est désormais numérique, les statistiques des appels externes non répondus /perdus n'ont été disponibles qu'en cours de mission, après que le chef de service ait signalé son insatisfaction à ce sujet. Ce dernier souhaiterait également disposer d'une boîte mel générique, le 39-75 étant facteur de lourdeur et de lenteur.

La combinaison de la dématérialisation sous forme de télé-services des procédures correspondant à des volumes de transaction importants et de la démarche de labellisation fournit un archétype pour les évolutions à venir de la SSVP et de l'ensemble constitué par les huit STV, qui constituent deux autres lieux majeurs de la relation à l'utilisateur au sein de la DVD.

1.1.2.2. Le service des canaux

Ce service a également une activité spécialisée, en marge des autres missions de la DVD. Il est le gestionnaire d'un patrimoine particulier - les canaux de l'Ourcq, Saint-Denis et Saint-Martin d'un linéaire d'environ 120 km - permettant la navigation et le tourisme tout en assurant un transport d'eau en direction de Paris. Ce patrimoine est situé pour l'essentiel en dehors du territoire parisien : son usage se fait donc en bonne partie au bénéfice de communes de banlieue qui ne supportent pas les charges de son exploitation mais peuvent se montrer exigeantes (demandes d'entretien, instruction de permis de construire, entretien du domaine, acquisition de parcelles...).

¹⁰ « Améliorer la qualité de l'accueil et des services dans tous les équipements de la Ville de Paris, telle est l'ambition du label QualiPARIS. Cette démarche vise à mettre l'utilisateur au cœur de la démarche de qualité de service et à harmoniser les bonnes pratiques pour un traitement identique de l'utilisateur sur l'ensemble du territoire parisien. Vecteur de progrès et d'amélioration continue, la labellisation constitue une opportunité pour faire évoluer les méthodes de management à tous les niveaux et afficher l'ambition de la Ville vis-à-vis de sa qualité de service.

Le label QualiPARIS contribue à renforcer l'implication du personnel dans la qualité de service et valoriser son savoir-faire, accroître l'efficacité de l'organisation des services, inscrire la municipalité dans une démarche de progrès continu et d'excellence. QualiPARIS est porteur d'amélioration des pratiques individuelles et collectives. Elle inscrit les équipes dans le changement en donnant à tous une dynamique de progrès, mesurable, gratifiante.

Avec le label QualiPARIS, les secteurs s'engagent à garantir la qualité de l'accueil et des prestations délivrées, la fiabilité des informations et des services, la facilité d'accès et d'orientation pour tous, la simplification des démarches, une écoute attentive et un suivi des demandes » in IntraParis/Accueil/Démarche QualiPARIS/Présentation de QualiPARIS.

De ce fait, ses usagers sont différents de ceux de la voirie parisienne. Les premiers usagers sont les navigants, en distinguant les pilotes de péniches de fret, les pilotes de transport de personnes et les plaisanciers. Les activités de fret donnent lieu à une facturation du passage des écluses. Pour simplifier ces relations, le service a proposé une mensualisation de ses factures à 57 usagers depuis le 1^{er} janvier (acceptée en mai 2012 par 25 d'entre eux). En trois ans, le tonnage de fret est passé de 800 000 à 1 200 000 tonnes (évacuations et amenées de matériaux de construction), en particulier pour le chantier RATP de la prolongation de la ligne 12 du métro.

Le service a confié à la société Fayolle-Marine la gestion en délégation de service public du port de plaisance de l'Arsenal et de la Halte de la Villette. Les plaisanciers utilisateurs des installations portuaires ont la faculté d'exprimer leurs attentes et leurs éventuelles doléances (en particulier la propreté des plans d'eau) dans le cadre d'un comité local des usagers deux à trois fois par an, donnant lieu à l'établissement de comptes rendus, et au moyen d'enquêtes de satisfaction. Un conseil portuaire, au sein duquel le comité des usagers est représenté, siège une fois par an sous la présidence de l'adjointe au Maire en charge des canaux. Dans ce cadre, cet usage peut être considéré comme satisfaisant pour les bénéficiaires.

Une activité touristique accessoire est la visite de deux équipements remarquables, les usines élévatoires de Trilbardou et de Villers-les-Rigault. Leur visite est confiée à des bénévoles associatifs. De 2008 à 2011, le nombre de visiteurs est passé de 2 611 à 3 611, soit une augmentation de 38% en trois ans.

Parmi les usagers, il faut encore signaler les promeneurs, à pied ou à vélo principalement, ne demandant qu'à pouvoir avancer sur les bords du canal, ne se plaignant pas ou peu au service. L'entretien des pistes cyclables incombe alors en principe au Conseil général du département traversé concerné, dans le cadre de conventions de superposition de gestion du domaine.

Le service participe, mais de moins en moins fréquemment faute de crédits suffisants, à des manifestations et événements divers devant permettre la promotion des canaux et de leurs usages : 135 ont été néanmoins dénombrés en 2011.

Le service dispose d'une rubrique sur Paris.fr, <http://www.paris.fr/loisirs/se-promener-a-paris/promenades-au-bord-de-l-eau/p8619>, ainsi que d'une page Facebook (386 personnes « aimaient » cette page en mai 2012).

Le service des canaux a mené une démarche dite de charte d'accueil *a minima* : fixation et affichage des horaires d'ouverture au public, information des services sur les orientations à suivre en matière d'accueil des usagers.

Même s'il ne les décompte pas, le service estime recevoir peu de courriers d'usagers (de l'ordre de 130 par an) ; les courriels ne dépasseraient pas les 70. Les demandes de renseignement par voie téléphonique ou dans le cadre d'un accueil physique sont évaluées à 230. Le contact se fait avec les éclusiers. En dehors de renseignements de toutes natures, les demandes des riverains sont susceptibles de correspondre à des plaintes pour des hauts fonds, la vitesse excessive de certains bateaux ou des interventions pour repêchage d'objets, amélioration de la propreté, prise en compte d'arbres dangereux, ramassage des feuilles mortes, tonte des berges...

Au vu de l'ensemble de ces éléments, la relation à l'utilisateur semble dans l'ensemble assez convenablement maîtrisée. La section des canaux ne pourra toutefois que tirer avantage d'une démarche de labellisation QualiPARIS, conformément aux orientations générales prises par la DVD en la matière.

1.1.3. Les sections territoriales de voirie

Les STV conçoivent, réalisent et exploitent ou entretiennent les équipements. Les huit STV comprennent 377 agents Equivalents Temps Plein (ETP), soit 28% des effectifs de la DVD en 2011¹¹. Les effectifs des STV sont comparables à ceux réunis des deux grands services centraux (SPV et SD) avec lesquels elles coopèrent le plus. Toutes ont la même organisation depuis 2004, même si, en pratique, leurs organigrammes réels ont divergé.

1.1.3.1. Un accueil du public perfectible

⇒ L'accueil proprement dit

Un processus d'uniformisation a été engagé pour les horaires d'ouverture, les délais et procédures d'instruction : travaillant avec plusieurs STV, les entreprises ne comprennent pas les différences de traitement. Cette uniformisation est toutefois loin d'être achevée.

S'il existe au sein des STV une subdivision relations avec les usagers (SRU), elle n'a pas le monopole des rapports avec un public composé essentiellement de professionnels (notamment pour des emprises de chantier, des autorisations de stationnement provisoire pour travaux...) mais aussi de riverains, particuliers ou commerçants.

Les usagers non professionnels, qui viennent souvent excédés ou téléphonent pour se renseigner, voire se plaindre, à propos des nuisances d'un chantier, sont mis en contact avec l'ingénieur de subdivision territoriale ou l'agent de maîtrise chargé du secteur concerné ou, à défaut, avec le chef de SRU.

L'accueil des STV, porte d'entrée de la DVD pour l'utilisateur, devrait en constituer la vitrine. Pourtant un problème est notable dans plusieurs d'entre elles dont les locaux sont, de fait, inaccessibles pour une personne à mobilité réduite (PMR en fauteuil) en raison de marches dès l'entrée, les ascenseurs n'étant pas souvent aux normes quand ils existent. Il faudra résoudre ce problème par une procédure adaptée pour permettre les échanges avec des personnes se déplaçant en fauteuil, si certains locaux ne peuvent être, en pratique, rendus accessibles. L'agent à l'accueil devra être informé de la procédure à suivre afin de prévenir tous sentiments immédiats d'exclusion. En effet, si quelques dispositions légères ou aménagements rapides sont envisageables dans certaines STV, ils semblent exclus par exemple au siège de la STV5 dans le 17^{ème} arrondissement.

Le standard téléphonique peut également constituer un problème : les appels arrivent sur un seul numéro et il n'y a pas de message d'attente en cas d'occupation des deux postes dédiés.

¹¹ Ensemble, les huit STV regroupent des effectifs supérieurs à chacun des deux services centraux principaux : SPV compte 224 ETP (soit 16% de la DVD) et SD 188 ETP (soit 14% du total). Si la moyenne des effectifs des STV est de 47 agents, correspondant quasiment aux chiffres de cinq STV sur huit, les effectifs varient de 33 (STV 4, bois de Boulogne / 16^{ème}) à 62 agents (STV 5 pour les 8^{ème}, 17^{ème} et 18^{ème}).

La qualité de l'accueil des usagers au sein des STV est à améliorer : depuis deux ans, ce sont des personnes en contrats aidés ou contrats uniques d'insertion (2 CA / CUI par STV), qui assurent, seules ou avec des personnels titulaires dont ce n'est pas la spécialité, un accueil en journée continue de 8h30 à 17h du lundi au vendredi. Le recours à des personnels par essence volatils est problématique : nombre des questions posées appellent une réponse immédiate et supposent donc des connaissances qui ne peuvent s'acquérir que dans la durée¹². Une personne en CUI, affectée auprès du chef de la SRU peut être également chargée de la communication auprès des riverains, en particulier le boîtage des lettres d'information sur les chantiers. La qualité de l'accueil repose ainsi pour une bonne part sur ces agents contractuels, qui nécessitent de la part des responsables de STV, des efforts importants de formation pour atteindre un niveau suffisant de compétence pouvant être perdu à tout moment.

Plusieurs subdivisions de l'administration générale dont dépend l'accueil sont en sous-effectif chronique, tant en quantité qu'en qualification, notamment à leur tête, théoriquement dévolue à un attaché d'administration. Les réponses au courrier en souffrent. Les écrits sont traités en général par cette subdivision administrative sur la forme, les ingénieurs et agents de maîtrise fournissant les éléments de fond. Il n'existe pas au sein des STV d'organisation unique du courrier : le responsable peut être le chef de la STV, le chef de la SRU voire le chef de brigade qui le seconde.

⇒ Les subdivisions relations à l'utilisateur

S'agissant des SRU, on observe la plus grande diversité : soit totalement « terrain », soit totalement « relation aux usagers » (courrier / téléphone), soit un mélange des deux (enquêtes de terrain et réponses aux usagers). Ils sont tous chargés de la diffusion des lettres d'information aux riverains et plusieurs disposent d'un agent en CUI pour les aider. Ils répondent au 39-75 téléphonique et parfois aux messages électroniques du 39-75. Le chef de la SRU de certaines STV assure en premier lieu l'encadrement de la brigade, composée en moyenne d'une petite dizaine d'ouvriers. Il peut être également en charge des plaintes et des relations avec les mairies pour l'organisation de fêtes sur l'espace public ou d'inaugurations impliquant des déposes et des reposes de mobilier urbain.

⇒ Les chargés de secteur

L'agent de maîtrise chargé de surveiller les travaux et l'état de la voirie d'un secteur doit avoir une vraie culture de la discussion avec les usagers. Il invitera un commerçant à une réunion s'il suppose qu'il va être gêné par des travaux. L'utilisateur doit être en effet écouté, même et surtout si on lui impose des contraintes. Les chargés de secteur veillent à la bonne tenue et bon déroulement des chantiers de leur secteur (Cf. quatrième partie). Différents responsables avancent toutefois que la nécessité de communiquer n'apparaît pas à tous comme pertinente : certains chargés de secteur considèrent que s'occuper de l'utilisateur par un bon phasage des chantiers et une réalisation convenable des travaux est l'essentiel, le respect des délais pour implanter un panneau de communication

¹² La variété des demandes du public nécessite des connaissances diverses et étendues : elles concernent le plus souvent les procédures de demande d'emprise et d'échafaudage ou d'illumination ; s'y ajoutent les demandes d'enquêtes pour contestation de verbalisation, les pannes ou signalements d'anomalies sur l'éclairage, les désordres sur les voies ou défauts de voirie, les demandes d'intervention sur voirie (réparation, ajout de potelet, place handicapé), les difficultés de circulation, les renseignements ou réclamations voire plaintes sur les travaux en cours, la consultation des plans d'un aménagement et les questions diverses concernant d'autres directions ou sur des sujets ne relevant pas des attributions des STV.

convenablement libellé étant moins important. Mais avec le temps et la persuasion, de plus en plus de chargés de secteur prennent en compte l'ensemble de ces préoccupations.

Les signalements sont pris en charge, selon l'urgence et la difficulté de traitement, par les brigades d'intervention ou les chargés de secteur.

1.1.3.2. Un besoin de coordination, d'homogénéisation et de formation

⇒ **Une homogénéisation souhaitée des pratiques et procédures**

La nécessité d'un corpus méthodologique (guide de procédures) et d'une diffusion des bonnes pratiques est largement ressentie. Un responsable de STV regrette : « *il n'y a pas de feuille de route précise ; ça brouille la vision alors qu'il s'agit le plus souvent des mêmes entreprises qui ont affaire aux différentes STV. C'est par le biais des entreprises que les agents apprennent les pratiques des autres STV / arrondissements.* » Plusieurs responsables de STV reconnaissent ignorer comment les autres STV fonctionnent : « *Il n'y a aucun guide de procédures, mais seulement des notes éparses et souvent anciennes et un projet de direction dont on attend qu'il aboutisse.* » Différents chefs de STV ont proposé en 2011 l'élaboration d'un guide des procédures en vigueur au sein des STV. Certains chefs de STV se constituent leur propre foire aux questions (FAQ) ou une documentation synthétique personnelle ; mais ce travail n'est pas partagé en l'absence de plate-forme collaborative¹³. Plusieurs chefs de STV souhaitent voir mise en place, sous l'impulsion de la mission coordination technique une telle plate-forme à laquelle tous participeraient. Ainsi pourraient être élaborés avec les experts de la DVD, des notes informatives et des éléments de langage nécessaires pour répondre en réunion publique aux interpellations sur les grands sujets d'actualité de la politique de la Ville, par exemple le dispositif autolib'.

La plupart des responsables de STV souhaitent que soient simplifiées les démarches relatives aux autorisations d'emprises sur la voie publique (telles qu'échafaudages et palissades de chantier) sollicitées par des tiers. De même, les documents administratifs correspondants devraient être systématiquement disponibles sur www.paris.fr avec une explication simple de la démarche. D'une façon générale, une meilleure utilisation du site de la Ville est largement attendue. La mise en œuvre de télé-procédures améliorerait considérablement la relation à l'utilisateur. Pour les autorisations d'emprise, une télé-procédure serait souhaitable, en particulier pour des usagers professionnels susceptibles de s'habituer à un tel outil¹⁴. Selon certains responsables de STV, des redevances associées à ces procédures ne seraient pas systématiquement perçues, l'organisation de la procédure actuelle ne permettant pas de s'assurer de leur versement. La limitation des déplacements constituerait en tout état de cause une amélioration significative pour les personnels des entreprises devant remplir ces formalités¹⁵.

¹³ Un exemple de ce qui est souhaité est donné par le marché à performance énergétique pour lequel une note explicative avec des éléments de langage a été mise à disposition de tous.

¹⁴ Il est à noter que la commune de Montbrison propose une télé-procédure sur ce sujet : <http://www.ville-montbrison.fr/spip.php?article565&retour=back>.

¹⁵ Des chefs de STV remettent en cause certaines procédures : a-t-on besoin de recevoir les entreprises pour toute emprise de chantier ou pour un échafaudage ? La majeure partie pourrait être dématérialisée, même s'il y aura toujours besoin de la réunion de police pour emprise sur voie publique et des contacts directs. Dans le projet de direction, il était remonté le souhait d'informatiser (le cas échéant sans sophistication).

Les chefs de STV attendent la mise en œuvre d'un service centralisé courrier / relation à l'utilisateur qui permettrait notamment de définir, coordonner, homogénéiser des doctrines communes à toutes les STV, mais aussi de piloter les réponses et les éléments de langage, le tout fortement interfacé avec la mission communication. Quand un usager écrit aujourd'hui à trois entités différentes de la DVD, il risque de recevoir trois réponses différentes. La dématérialisation du courrier expérimentée dans une STV, depuis un an, a permis une réduction de 30% du délai de réponse grâce aux transmissions des courriers et éléments de réponse *via* des boîtes à lettres génériques entre les différentes subdivisions, le chef de la STV décidant du courrier à scanner.

Des chefs de STV attendent aussi désormais un réseau transversal identifié, avec des relais au sein de chaque service et axé sur la relation à l'utilisateur. Certains suggèrent un envoi des demandes par mail à la STV (avec copie scannée de la lettre par exemple) des éléments de réponse fournis par la STV sans obligation de forme mais avec toutes les précisions permettant d'élaborer la réponse définitive. La STV n'est pas toujours destinataire d'une copie de la réponse adressée. Ils préfigurent ainsi l'organisation future.

⇒ Un déficit de coordination

La relation entre les STV et les services centraux de la direction a fait l'objet d'un groupe de travail du projet de direction intitulé « *coordonner STV et services centraux* ».

La précédente directrice réunissait les STV une fois par mois ; jusqu'à présent (juin 2012) l'actuel directeur le fait toutes les semaines. A la réunion du mardi, dans un premier temps sont présents SAGP, SD et SPV ainsi que certaines missions. Ensuite, SPV ou SD reste pour approfondir certains sujets concernant les STV. Selon un responsable de STV, « *beaucoup de petites choses mériteraient d'être évoquées mais il n'y a pas de réunions de STV sans le directeur. Le mardi matin, on parle de tout mais pas du fonctionnement des STV, il n'y a pas de volonté d'harmonisation même si cette réunion hebdomadaire est utile parce que transversale et prospective. [...] Les chefs de STV [...], après la réunion du mardi, essaient de déjeuner pour échanger entre eux. Il y a un réel besoin de réunions transversales.* »

La nécessité d'un « pilote » au-dessus des STV assurant des arbitrages rapides et pas seulement une mission de coordination technique tout en maintenant le lien avec le directeur, est débattue. La solution qui consiste à multiplier les tableaux Excel pour rendre compte à chaque nouveau problème atteindrait ses limites.

Selon différents chefs de STV, la relation entre les STV et les services centraux a changé : une relative « subordination » traditionnelle doit composer avec la légitimité acquise par les sections territoriales en qualité d'interlocuteur privilégié des maires d'arrondissement.

Des réunions transversales régulières entre les STV et les grands services SD et SPV, ainsi qu'avec l'Agence de la mobilité (AM), pourraient fournir aux premières des axes et réflexions stratégiques et aux services centraux des connaissances et retours venant du terrain et du quotidien. L'AM reconnaît ce besoin de retours directs sur les usages de la rue.

⇒ Un besoin affirmé de formation aux métiers

La formation et la communication sont estimées nécessaires à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique. Selon différents responsables de STV, une communication interne plus

structurée et plus régulière, transmettant les éléments de langage¹⁶, est indispensable notamment sur les principaux dossiers ainsi que des formations spécifiques orientées sur les métiers de la DVD.

Les agents chargés de l'accueil, y compris ceux appelés à les remplacer, notamment au sein des STV, devraient être des fonctionnaires formés spécifiquement à cette mission, laquelle devrait être valorisée, dans la perspective de développer et pérenniser les qualifications nécessaires.

Des difficultés sont rencontrées par toute la chaîne du personnel, faute d'avoir reçu la formation nécessaire pour faire passer les bons messages, par exemple pour expliquer aux usagers et commerçants mécontents l'utilité des travaux. La formation se fait en pratique essentiellement sur le terrain. Les chefs de subdivision participent régulièrement à des réunions en mairie ou avec des conseils de quartier sans y avoir été préparés. Les ingénieurs doivent être en mesure d'animer des réunions publiques sur des sujets complexes en face d'une citoyenneté participative se montrant toujours plus exigeante : des usagers n'hésitent plus à remettre en cause la parole du technicien. Le changement d'état d'esprit des habitants implique d'aller vers les habitants plutôt que d'attendre qu'ils prennent rendez-vous. Les cadres ne sont désormais pas seulement techniquement responsables mais aussi comptables de la perception par les usagers.

Un projet collectif d'amélioration (PCA) pourrait porter sur la relation à l'utilisateur au sein de l'ensemble de la DVD : il proposerait des actions diversifiées selon les situations spécifiques que chacun rencontre. Une telle action les mettant en situation devrait inclure une recherche des bonnes pratiques dans plusieurs communautés urbaines et d'agglomération de grande taille. Le précédent PCA avait été organisé en 2004.

Pour donner un exemple de besoin de formation, la STV a un rôle à jouer pour réduire l'impact d'un projet de travaux : « *le concessionnaire voit d'abord son intérêt. La STV doit faire preuve de fermeté pour obtenir la solution technique la meilleure pour la Ville.* » Or les obligations contractuelles des concessionnaires ne seraient pas suffisamment connues par les STV : des ingénieurs débutant dans les fonctions ne savent pas forcément que demander aux entreprises sur le plan contractuel et quel comportement adopter pour préserver les intérêts de la Ville.

La relation à l'utilisateur repose enfin sur les ouvriers des entreprises qui travaillent en bout de chaîne pour la STV. Si de gros efforts d'information sur les chantiers sont fournis, les riverains interpellent en définitive l'ouvrier sur le terrain. Les chargés de secteur devraient acquérir la capacité de lui transmettre les éléments nécessaires.

⇒ La capacité d'intervention rapide

L'activité des brigades est un problème identifié. Composées d'une dizaine d'adjoints techniques par STV, elles pâtissent pour certaines d'un nombre trop élevé d'agents inaptes ou exempts de certaines tâches, d'absences fréquentes, d'un nombre d'ouvriers limité acceptant de conduire et, pour toutes, d'horaires couvrant seulement le matin et le début de l'après-midi, alors que leur vocation à intervenir rapidement, en particulier pour

¹⁶ Les chargés de secteur n'ont pas toujours les éléments de réponse pour répondre à des questions sur la politique du stationnement de la VP. L'encadrement n'a pas assez d'outils ou d'éléments de langage lors des réunions publiques en mairies ou en conseils de quartier (sur des sujets tels qu'autolib').

répondre à des signalements d'usagers ou pour assurer la sécurité, impliquerait la couverture d'une plage d'au moins dix heures par jour. Ainsi, si une intervention urgente est demandée après le départ de l'équipe ayant programmé sa journée, elle ne pourra en général pas être effectuée avant le lendemain. De même, les équipes devraient partir travailler avant et après les heures de pointe de circulation.

Malgré ces difficultés, différents chefs de STV considèrent qu'une brigade locale constitue un élément majeur de réactivité. Il est suggéré d'accroître la motivation en développant une plus grande polyvalence et en leur attribuant des tâches plus gratifiantes. Ils sont réservés sur les effets d'une mutualisation des brigades. La mutualisation nuirait à l'immédiateté et nécessiterait une programmation génératrice de délais.

Il est à noter que les travaux des brigades échappent aux déclarations d'intention de commencement de travaux (DICT) réglementaires préalables au creusement d'un trou. Quand le réseau électrique est proche de la surface (moins de 80 cm de profondeur), les ouvriers pourraient être mis en danger. Certaines brigades ont en conséquence pour instruction de ne pas creuser de nouveaux trous, n'assurant plus que des opérations de remplacement.

Un chef de STV estime que la circonscription fonctionnelle de la direction de la propreté et de l'eau (DPE, direction appartenant aussi au pôle espace public) dispose des effectifs et des horaires d'intervention 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 adéquats et pourrait assurer en son sein certaines des tâches qui seraient susceptibles d'être dévolues à une brigade mutualisée, y compris celles des permanences de nuit et de fin de semaine.

1.1.3.3. Les STV s'estimant méconnues sont en quête de reconnaissance

Différents responsables de STV considèrent que leur travail est méconnu, notamment pour ce qui concerne la coordination des travaux et qu'il pâtit d'un manque de confiance des élus : une plus grande transparence et la confiance à en attendre passent par la diffusion de tableaux de bord et un observatoire de la satisfaction des usagers.

Il semble indispensable de mieux communiquer sur la nécessité des travaux : assumer que la Ville est propriétaire des réseaux et en charge de services publics de distribution d'énergie, que leur vétusté exige un entretien constant pour éviter des ruptures d'approvisionnement ou des sinistres.

Plusieurs chefs de STV considèrent que la lettre de mission du directeur est « *un signe de reconnaissance et une marque de confiance, qui met les points sur les « i » et souligne les orientations* ». Plus globalement, les STV attendent d'être mieux intégrées et supervisées au sein de la DVD. Sur le plan politique, des chefs de STV souhaiteraient être moins seuls face à des maires d'arrondissement qui tendent à devenir leurs principaux interlocuteurs.

1.2. La perception de la relation aux usagers des services de la DVD varie selon les points de vue

La perception de la relation des services de la DVD à leurs usagers diffère nettement entre ce qu'expriment les autorités municipales et le discours des chefs de service de la direction. L'opinion des usagers pourrait sans doute arbitrer entre les points de vue : elle est malheureusement trop peu mesurée aujourd'hui.

1.2.1. La perception par les autorités

Pour établir cette appréciation de l'extérieur de la direction, des entretiens ont été menés avec des représentants du secrétariat général, du cabinet du Maire, du cabinet de l'adjointe au Maire chargée des Déplacements, des Transports et de l'Espace Public ou encore avec l'adjointe au Maire chargée des canaux ainsi que celui en charge de la Qualité des Services Publics et de l'Accueil des Usagers, et de la direction de la communication (DICOM). La perception générale qui s'en dégage est que la DVD n'est pas encore suffisamment parvenue à mettre l'utilisateur au cœur de ses préoccupations. Tous lui reconnaissent une excellence opérationnelle et un souci constant de la qualité de son patrimoine, mais certains en infèrent que cette position a limité son adaptation aux nouvelles exigences, politiques et sociétales, de mieux satisfaire les attentes et les besoins des usagers.

Dans sa culture traditionnelle, la DVD se représenterait comme le dépositaire, le conservateur et l'embellisseur de l'espace public viaire, voire un gestionnaire de la surface qu'elle met à la disposition de ses usagers. La direction est moins visible ou identifiable sur le terrain que la DPE, la direction des espaces verts de l'environnement (DEVE) ou la direction de la prévention et de la protection (DPP), du fait de son mode opératoire qui passe par des travaux confiés à l'entreprise. Du coup, il lui est fait grief de mal coordonner les chantiers et de surveiller insuffisamment leur bonne tenue. Elle s'identifierait trop à un constructeur et pas assez à un exploitant.

En termes de communication, elle manquerait de proactivité et de flexibilité en fonction des circonstances : elle préférerait s'installer dans la routine d'une procédure systématique et prudente et chercherait insuffisamment à imaginer de nouvelles modalités autorisées par les nouvelles technologies. Elle souffre ainsi aujourd'hui d'un manque d'aptitude à la représentation cartographique grand public (pour les plans vélo et piéton, l'information sur le trafic, l'information sur les places de stationnement, etc.).

Au titre du manque de réactivité, il est par exemple reproché à la direction qu'un travail demandé dès 2008 sur la coordination et l'information des chantiers de voirie semble ne pas avoir été mené à son terme à ce jour. De même, alors que le « journal de l'utilisateur »¹⁷ met régulièrement en cause certaines prestations de la DVD, celle-ci est perçue comme ne s'en étant pas emparée immédiatement en tant qu'outil contribuant à la redéfinition de certaines de ses priorités.

Ses projets sont considérés comme se juxtaposant sans s'articuler dans le cadre d'une stratégie de l'aménagement et du « ménagement » de l'espace public suffisamment définie. La DVD n'aurait pas encore complètement intégré sur un plan stratégique les évolutions tendanciennes qui pourraient se résumer en moins de voitures et plus de liberté pour d'autres usages. Plus généralement, sans doute du fait du rôle éminent de la DVD au sein du pôle des directions en charge de l'espace public¹⁸, il lui est imputé la lenteur des progrès enregistrés dans la coordination de leurs actions, alors qu'elle est loin d'en avoir la complète maîtrise : malgré l'implication du secrétariat général, la gestion des pieds d'arbre reste, huit ans après la prise de conscience des difficultés que leur entretien

¹⁷ Sélection opérée par la DICOM parmi les demandes des internautes.

¹⁸ La majorité des coordonnateurs de l'espace public sont des ingénieurs de la DVD.

engendre, une manifestation emblématique de l'incapacité à parvenir à une situation satisfaisante pour combiner la continuité et la sécurité des cheminements piétons (DVD), la propreté (DPE), l'esthétique promue par l'architecte des bâtiments de France (direction de l'urbanisme), les préoccupations écologiques et la limitation des coûts induits par les interventions des services (DEVE notamment).

La feuille de route du secrétaire général délégué, largement citée en introduction, peut se lire en creux comme traduisant la perception de la haute administration municipale : l'insistance mise à demander un changement de culture signifie que l'actuelle pondération entre grands projets et préoccupations du quotidien ne la satisfait pas. Il est attendu une réactivité que la lenteur des réponses au courrier ou au «journal de l'utilisateur» dément.

Il est aussi souhaité que la direction capitalise son savoir-faire dans sa relation à l'utilisateur en organisant des retours d'expérience à la fin de chacun de ses projets, au moins les plus importants.

Il est attendu par ailleurs que la DVD communique de manière plus pédagogique en direction d'utilisateurs qui n'imaginent pas l'importance et la complexité des réseaux enterrés sous les voies publiques. De ce point de vue, d'aucuns lui font le reproche de ne pas se montrer assez stricte avec les concessionnaires¹⁹.

Des exemples de travaux successifs sur les mêmes tronçons sur un laps de temps court ont enfin été mis en avant pour illustrer l'insuffisance de leur coordination et anticipation.

1.2.2. La perception par les principaux chefs de service de la direction

Les réponses des chefs de service à un questionnaire et lors des entretiens menés avec la plupart d'entre eux semblent révéler une prise en compte d'ores et déjà renforcée des utilisateurs, allant dans le sens souhaité que les autorités leur reprochent de ne pas assez prendre en considération. Si quelques-uns se positionnent en premier lieu comme les garants d'un patrimoine sur lequel il est offert de se déplacer en sécurité, vocation originelle de la DVD, la plupart ne manquent pas de mettre au rang de leurs activités majeures des préoccupations liées à la priorité accordée à la satisfaction des utilisateurs.

Pour les chefs des STV, parmi les principaux items qui leur étaient proposés, la part majeure de leur activité est consacrée, par ordre décroissant, à :

- permettre la circulation quotidienne normale (revêtements, signalisation, éclairage public, ouvrages d'art, etc.) ;
- effectuer ou déléguer / superviser des travaux d'aménagement ou de réaménagement ainsi que d'entretien ;
- réduire les désagréments des utilisateurs pour circuler ;
- prendre en compte les attentes des utilisateurs ;
- informer les utilisateurs / communiquer / concerter ;
- répondre aux réclamations / signalements.

¹⁹ Certains d'entre eux auraient parfois fait aisément valoir des raisons d'urgence pour intervenir sans s'astreindre à une programmation concertée et coordonnée.

Quoi qu'il en soit, la prise de conscience de l'importance de la relation à l'utilisateur, immédiate ou au travers du truchement des élus parisiens, est désormais très largement acquise.

On peut en outre noter que la notion de riverains fournit la représentation dominante des usagers pour les sections territoriales : ce sont les seuls avec lesquels la relation est quantifiée comme partout quotidienne ; la relation avec les automobilistes et les piétons est globalement considérée comme moins fréquente. Par ailleurs, ce sont les rapports avec les concessionnaires de réseaux souterrains, les entreprises d'aménagement et d'entretien de voirie ainsi que les exploitants de mobiliers ou de services urbains de surface, les bénéficiaires d'emprises temporaires et les autres services de la DVD ou de la Ville qui font leur quotidien. Tout cela ne peut se faire qu'en étroite coopération avec les services des mairies d'arrondissement et de la préfecture de police.

Cette description de l'importance relative des activités et des interlocuteurs quotidiens met en évidence la difficulté à trouver l'équilibre souhaité entre usagers et réalisation des travaux et opérations d'exploitation de toutes natures. Les travaux restent le fait générateur majoritaire des relations avec les usagers.

Cette relation est jugée par la plupart des chefs de service et de section comme prioritaire et à développer. Elle est à la fois prescriptive et pédagogique et se veut souvent informative.

1.2.3. La perception par les usagers eux-mêmes

Le degré de connaissance des attentes et satisfactions de la population reste très insuffisant. Une absence d'enquête annuelle de satisfaction se ressent : une réflexion est en cours pour en définir une au sein du pôle de l'espace public. Elle constituerait un élément d'objectivation de nature à confirmer ou démentir certaines perceptions des autorités et à conforter ou ébranler telle ou telle vision que se figurent les services sur la base de leurs contacts quotidiens avec les riverains et les autres usagers de la voie publique.

Par ailleurs, si la direction dispose d'un observatoire annuel des déplacements, celui-ci ne porte pas sur les perceptions et les attentes des usagers de la voirie, mais plutôt sur la performance de la gestion de la circulation des usagers.

Sur un plan général, le baromètre IFOP 2011 sur la communication de la Ville de Paris commandé par la DICOM indique que 29 % des sondés souhaitent disposer de supports d'information sur les déplacements, la circulation et le stationnement, 9 % mentionnant ces préoccupations en premier rang. Cela place le sujet juste après l'animation de la ville et la vie culturelle, et au même niveau que le logement ou les aménagements urbains, démontrant son importance. Il est par exemple davantage cité que la propreté des rues.

Cinq STV sur huit estiment ne pas disposer des outils pour connaître les attentes du public. Les autres évoquent des outils lacunaires. Leur situation contraste avec celle des services centraux qui se considèrent mieux lotis. Cette différence d'appréciation pose la question de la diffusion insuffisante des informations recueillies en central vers les sections territoriales.

S'agissant de la satisfaction des usagers, les services l'espèrent sans trop savoir comment la mesurer à un instant donné et, *a fortiori*, dans la durée. S'il y a des moments où l'activité est à l'évidence nuisible, elle est supposée apporter des satisfactions à d'autres périodes.

Le service des canaux fonde son appréciation confiante sur la fréquence des mots de remerciements qu'il reçoit. Il dispose de remontées des plaisanciers par le comité des usagers sur le port de l'Arsenal et la halte nautique de la Villette. Il sait aussi que les piétons et cyclistes qui parcourent les berges de ses ouvrages sont à la fois peu revendicatifs et satisfaits par principe de pouvoir se promener au bord de l'eau dans un cadre agréable. La relation avec les bateliers passe par des contacts réguliers avec les éclusiers.

L'IGC, forte de sa labellisation QualiPARIS et de la dématérialisation de ses procédures, dispose d'indices plus précis de la satisfaction de ses correspondants. Elle recense moins de dix réclamations par an pour 120 000 usagers concernés de près ou de loin par les carrières chaque année. Ces réclamations portent la plupart du temps sur le fond. Elle dispose d'une enquête semestrielle QualiPARIS et participe aux enquêtes de la DVD dans le cadre du jalonnement piéton. Ces résultats sont qualitatifs : clarté, utilité et compréhension des informations. L'IGC est consciente qu'il lui reste malgré tout difficile de développer une culture de l'écoute de l'utilisateur. S'agissant du traitement des appels téléphoniques, elle reconnaît une structuration insuffisante de la gestion du standard et déplore que ses capacités techniques ne puissent être pleinement exploitées en l'absence d'indicateurs de perte de messages ou de durée d'attente trop longue.

Ces deux services en marge du cœur de métier de la direction sont peut-être ceux qui sont le mieux à même d'apprécier, sinon de mesurer, la satisfaction du public.

Le service de l'aménagement et des grands projets apprécie les attentes des riverains et usagers particuliers dans le cadre des réunions de concertation induites par la nature de tels projets, d'outils de concertation Internet, et, le cas échéant du «journal de l'utilisateur» et des autres vecteurs classiques porteurs d'interrogations ou de critiques. Le service note, en général, une satisfaction finale après les travaux d'aménagement qui ont suscité des craintes dans un premier temps et des désagréments pendant la réalisation des travaux. La section du tramway, qui en constitue une sorte de démembrement, suit de manière systématique les demandes d'information et réclamations des riverains.

Le service des déplacements, quant à lui, est plus nuancé sur son degré de connaissance. Il dispose de *reportings* pour les marchés de transport et d'enquêtes de satisfaction. Pour l'accueil à la SSVP, un registre, prévu par la charte d'accueil, est à la disposition des visiteurs pour qu'ils y consignent leurs remarques. Pour la circulation et le stationnement, les insatisfactions se mesurent au volume des appels téléphoniques, des courriers et des courriels. Ce point sera développé dans les deuxième et troisième parties. Les appréciations du public semblent varier selon les politiques municipales, le partage de l'espace public s'étant fait depuis plusieurs années en faveur des déplacements tels le vélo et en réduisant la prédominance de l'automobile. Le bénéficiaire du stationnement résidentiel semble moins partie à l'insatisfaction que manifestent les automobilistes en général. Globalement, les secteurs portés politiquement suscitent des retours plus favorables. Le développement des déplacements à vélo en est un indice : un blog dédié à

vélib' permet, au demeurant, d'avoir des retours réguliers des utilisateurs du service (voir cinquième partie, point 5.3.3.3).

Le service du patrimoine de voirie, enfin, appuie sa connaissance des attentes du public sur la réunion annuelle de conseils supérieurs de contrôle, pour l'électricité et le gaz. De semblables conseils sont envisagés pour les réseaux de la CPCU et de Climespace. Le comité consultatif des services publics locaux traite également des 200 concessions parisiennes. Le service estime que les usagers ont une bonne image de la réactivité et de l'efficacité dans le domaine de l'éclairage, sauf quand les réverbères restent allumés tout au long de la journée. Dans le domaine réglementaire, ils sollicitent souvent une dérogation, laquelle demande des arbitrages prenant en compte des considérations juridiques et financières pouvant se traduire *in fine* par des refus ou, à tout le moins, des délais dont ils ne peuvent se satisfaire.

2. LE COURRIER SIGNALE ET LE TRAITEMENT DES SIGNALEMENTS ET RECLAMATIONS

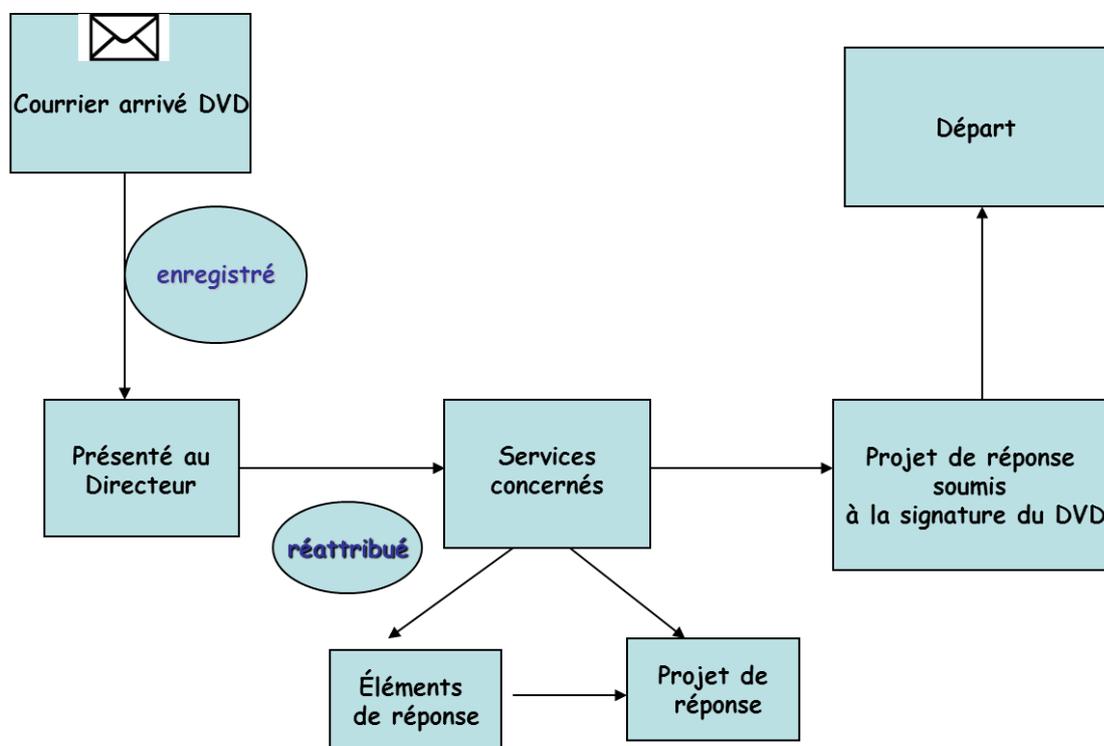
La compilation de l'ensemble des courriers reçus par la direction approche les 21 000 en 2011. Toutefois, la nature du support paraît aujourd'hui de moins en moins discriminante. Sans être exhaustif, il faut aussi prendre en compte *a minima* un peu plus de 30 000 demandes téléphoniques reçues au 39-75, le numéro d'appel unique de la Ville, géré par la DICOM.

Le courrier destiné à la lecture du directeur est d'environ 4 200 parmi les 21 000 courriers enregistrés dans l'application SEQUOIA en 2011. Le nombre de réponses à sa signature est de 956. Si ce courrier est minoritaire par rapport à l'ensemble, il revêt une importance particulière en donnant le ton à l'ensemble des services, en particulier les STV, ayant à répondre directement à la majorité d'entre eux. Il fera donc l'objet des premiers développements. Seront ensuite évoqués le courrier des STV et, pour finir, les appels téléphoniques et courriels reçus à la DICOM sur des sujets relatifs à la voirie et aux déplacements.

2.1. Le courrier à la signature du directeur révèle une absence de priorité de cette fonction

Le circuit a été formalisé par le service.

Figure 2 : Circuit du courrier directeur à la DVD



Source : Bureau du courrier de la DVD

Ce schéma simplifié ne présente pas les éventuels allers et retours du projet de réponse avant signature du directeur. Placé sous la responsabilité d'une attachée d'administration, le bureau du courrier ne dispose pas de rédacteurs : il fonctionne comme un bureau d'ordre dont la responsable veille à la bonne diffusion aux services contributeurs, au respect des délais et à la qualité des projets de réponse. Un vade-mecum précise les règles à respecter en matière de délai et de présentation des courriers. De manière générale, les délais indiqués par le vade-mecum et précisés sur la grille d'attribution de chaque courrier sont considérés soit comme impératifs, mais souvent non tenus, soit comme simplement indicatifs. Les analyses menées ci-après traduisent les conséquences pratiques de ces conceptions.

2.1.1. Le courrier papier

Le courrier papier a fait l'objet de trois approches :

- une analyse globale sur les données de l'année 2011,
- une analyse des courriers dont le délai de réponse a dépassé les 100 jours,
- une analyse des contenus d'un échantillon aléatoire de courriers.

2.1.1.1. Analyse des données globales de 2011

Les règles du courrier fixées dans le vade-mecum prévoient de distinguer les affaires urgentes supposant une réponse sous huit jours, les signalées (15 jours) et les courantes (un mois). En pratique, les affaires considérées comme courantes approchent les 90%, les urgences se limitant à 3% et les signalements atteignant 8%.

Tableau 1 : Durée d'élaboration des réponses à 612 courriers en 2011

Services	moyenne durée (jours)	nombre de courriers
SD	50	392
SPV	55	127
AM	45	24
SAGP	42	26
TRAMWAY	30	9
CANAUX	25	11
IGC	13	3
1 ^{ère} STV		
2 ^{ème} STV	157	1
3 ^{ème} STV	31	2
4 ^{ème} STV	33	3
5 ^{ème} STV	51	9
6 ^{ème} STV		
7 ^{ème} STV	11	3
8 ^{ème} STV		
STBP	41	1
Mission Communication	2	1
MOYENNE/TOTAL	49	612

Source : Données bureau du courrier retraitées IG

Le délai moyen de réponse est de 49 jours, soit très largement au-delà du maximum admis.

Sur les 612 courriers analysés, 450 (soit près des trois-quarts) ne respectent pas l'échéance dont on peut considérer qu'elle est peu exigeante, la grande majorité des courriers disposant d'un mois pour l'élaboration de leur réponse. 37% des courriers voient leur réponse envoyée avec plus de 20 jours de retard. Pour les affaires dites urgentes, le retard approche les 19 jours, pour les signalées, il dépasse les 17 jours, pour les courantes, il atteint les 21 jours. L'effet de la classification est donc minime sur le retard qui est assez constant. Tout au plus peut-on noter que l'indifférence au délai est un peu plus forte quand l'affaire est qualifiée de courante, terme qui assigne à la réponse une moindre importance.

Seuls cinq services, très peu significatifs en nombre de courriers traités, respectent les délais²⁰ : le service des canaux, l'IGC, les STV 3 et 7, ainsi que la mission communication.

S'il existe une norme, elle n'est pas considérée comme impérative et semble même ne pas avoir de valeur indicative. Le traitement du courrier n'a pas constitué jusqu'à présent une priorité à la DVD.

2.1.1.2. Courriers dont le délai de réponse a dépassé les 100 jours

Pour approfondir l'analyse, les dossiers de courriers de plus de 100 jours ont été analysés pour vérifier si des justifications objectives pouvaient être apportées aux retards les plus importants. Les deux tableaux ci-joints présentent 25 de ces courriers²¹. Les remarques des auditeurs ont été consignées dans la dernière colonne.

Les dossiers examinés montrent que le retard n'est pas lié, sauf exception, à une complexité particulière d'un circuit entre des contributeurs multiples. Il est rare que plus d'un service soit sollicité pour fournir des éléments de réponse au service coordonnateur en charge du projet de réponse.

Il est également remarquable que la majorité de ces courriers ne nécessite pas une instruction technique impliquant un projet technique ou le financement de travaux. C'est particulièrement frappant dans tous les dossiers ne pouvant que conclure à une réponse défavorable en application de textes qu'il n'est pas prévu ou possible de faire évoluer dans un délai prévisible.

On peut noter en outre que la durée de préparation du projet n'est pas nécessairement gage de qualité ni de précision de la réponse. En plusieurs occurrences, les éléments d'adaptation au cas spécifique sont absents ou paraissent insuffisants.

²⁰ Hors ceux qui n'ont eu aucun courrier à préparer à la signature du directeur.

²¹ Soit la très grande majorité d'entre eux. Quelques courriers atypiques ont été écartés de cette analyse, l'exposition de ces cas aurait été inutilement lourde. Le retard des réponses n'est toutefois pas davantage justifié pour ces courriers.

Tableau 2 : Analyse de 25 courriers de 2011 dont la réponse a nécessité plus de 100 jours

Arrivé à la DVD le	EMETTEUR	OBJET	Service(s) concerné(s)	signé par le DVD et parti	Temps de réponse	Remarques des auditeurs
28/02/2011	Cabinet du Maire	absence de panneaux indiquant l'implantation de stations services à proximité du boulevard périphérique	SPV/Gestion Domaine en projet de réponse	13/03/2012	379	un an pour signaler l'installation de 2 panneaux ; l'information sur les stations à proximité est donnée sans précision ni explication sur la manière de les trouver
20/06/2011	DAC	installation de la naissance des Formes d'Ossip Zadkine, bd Edgar Quinet	SPV en projet de réponse / 2ème STV en éléments de réponse	20/03/2012	274	aucune valeur ajoutée apparente entre saisine et réponse
16/06/2011	Organisme	créance : conséquences des dommages causés lors du chantier TIMA2	SPV/ISSOA en projet de réponse	26/01/2012	224	l'instruction de la SG qui conclut le processus est d'abandonner la créance
28/04/2011	Cabinet du Maire	panne des deux ascenseurs menant au parc de bercy à la passerelle Simone de Beauvoir	SPV/Gestion Domaine en projet de réponse	02/12/2011	218	remise en fonctionnement le 21/10/2011, 40 jours avant la signature de la réponse
21/03/2011	Organisme	demande d'obtention d'une carte de stationnement professionnel	SD/SSVP en projet de réponse	19/10/2011	212	réponse négative standard pour un dentiste sans instruction ni perspective
20/07/2011	Cabinet Adjoint	demande d'extension du Service PAM dans le 7ème arrdt	AM en projet de réponse / SD (Budgets et marchés, prospective et SEE) en éléments de réponse	09/02/2012	204	réponse négative reflétant la doctrine en usage
19/05/2011	Cabinet du Maire	travaux entrepris dans des immeubles de la Ville de Paris, rue Jean Lanier	SD en projet de réponse / 1ère STV en éléments de réponse	29/11/2011	194	compte rendu a posteriori du fait que la plaignante a été régulièrement rencontrée durant la période des travaux conformément à la demande du cab ; une réponse annonçant qu'on s'engageait à ses démarches eût été préférable
14/06/2011	Préfecture de Police	zone de dépose reprise de l'Hôtel du Louvre	SD en projet de réponse / 1ère STV en éléments de réponse	15/12/2011	184	nécessité d'une étude permettant la prise d'un arrêté par la PP sur la suggestion d'une solution préalablement suggérée
16/05/2011	Préfecture de Police	accès des échelles aériennes rue André Barsacq	SPV/Gestion Domaine en projet de réponse / 5ème STV en instruction	15/11/2011	183	nécessité d'une instruction technique du dossier
03/06/2011	Cabinet du Maire	utilisation d'enrobés au végétal (revêtement trottoirs)	SPV/Gestion Domaine en projet de réponse	14/11/2011	164	la réponse énonce une doctrine du service préexistante, ne nécessitant pas d'instruction
19/05/2011	Cabinet Adjoint	installation d'un banc en face du 4 bd Henri IV	SPV en projet de réponse / 1ère STV en éléments de réponse	27/10/2011	161	information peu précise et tardive : "banc reposé dans le courant de l'été"

Arrivé à la DVD le	EMETTEUR	OBJET	Service(s) concerné(s)	signé par le DVD et parti	Temps de réponse	Remarques des auditeurs
03/02/2011	Cabinet du Maire	Offre de stationnement dans le secteur du bd Soult à Paris 12ème	SD en projet de réponse Mission tramway en éléments de réponse	12/07/2011	159	point sur les différentes possibilités de stationner selon les voies et le chantier
08/07/2011	Adjoint au Maire	création de places GIG/GIC rue des Immeubles Industriels	SD en projet de réponse	28/11/2011	143	réponse dominant in fine satisfaction et justifiait une lettre de remerciement de l'adjointe compétente
20/06/2011	Cabinet du Maire	déplacement d'une station vélib' commune de Malakoff	SD en projet de réponse	08/11/2011	141	conclusion d'une affaire ayant donné lieu à dépose de la station et accord avec la maire de le Malakoff et le délégué sur un nouvel emplacement (sans précision d'adresse)
16/06/2011	Organisme	stationnement illicite des deux roues motorisés sur le trottoir rue Villedo	SD en projet de réponse / 1ère STV en éléments de réponse	28/10/2011	134	simple rappel de la situation et annonce d'une réflexion avec mairie du 1er et PP
04/08/2011	Cabinet du Maire	contestation PV - circulation place de Clichy	SD en projet de réponse / 5ème STV en éléments de réponse	15/12/2011	133	il s'écoule près de 3 semaines entre la fourniture des éléments de réponse et la signature du projet de réponse
24/03/2011	Cabinet du Maire	Dysfonctionnement des horodateurs boulevard Montmorency	SD/SSVP en projet de réponse	01/08/2011	130	réponse en partie hors sujet : la possibilité de remboursement aurait pu être indiquée sans instruction
19/05/2011	Cabinet du Maire	désagréments générés par certains deux roues motorisés	SD/SEE en projet de réponse	23/09/2011	127	réponse de doctrine simple sur une interpellation pour laquelle aucune instruction n'est nécessaire
25/10/2011	Maire d'arrondissement	implantation d'une station Aublib'	SD en projet de réponse	28/02/2012	126	préambule de principe pour conclure sur une non prise en compte de la demande de modification de l'emplacement initialement choisi
26/09/2011	Organisme	difficultés rencontrés avec le service PAM	SD en projet de réponse	26/01/2012	122	le retard de la Ville de près de 70 jours par rapport à la décision du PAM de rembourser une course de taxi ne fait pas grief en l'espèce
20/06/2011	SG / Cabinet du Maire	demande de subvention à l'achat d'un véhicule électrique	SD/SSVP en projet de réponse	19/10/2011	121	réponse négative du fait du caractère non rétroactif du dispositif
02/09/2011	particulier	stationnement professionnel	SD en projet de réponse	22/12/2011	111	proposition au cabinet du Maire de ne pas donner suite en rappelant l'historique
30/09/2011	Cabinet du Maire	dérogation pour 5 cartes de stationnement résidentiel	SD en projet de réponse	19/01/2012	111	réponse de refus argumentée à partir du dispositif en vigueur dont les loueurs de voiture ne bénéficient pas
15/04/2011	Cabinet du Maire	demande de dérogation pour l'obtention d'un mecatron stationnement professionnel	SD/SSVP en projet de réponse	01/08/2011	108	réponse type au cabinet assortie d'un avis défavorable
14/06/2011	DLH	acquisition de l'immeuble situé 86 rue Armetot	SPV en projet de réponse / 7ème STV en éléments de réponse	29/09/2011	107	aucune pièce n'atteste d'une instruction plus approfondie après l'avis favorable de STV 7 pour justifier un délai additionnel de plus de 80 jours

Source : Bureau du courrier de la DVD retraité IG

En complément de ces remarques, il convient enfin d'ajouter un élément qui n'apparaît pas dans les tableaux : les transmissions initiales, lorsqu'elles proviennent du cabinet du maire, de l'adjointe au maire et de la préfecture de police, sont elles-mêmes souvent tardives, pouvant atteindre voire dépasser le mois par rapport à la date de la lettre de l'intervenant initial. Quand un retard injustifié est manifeste dès le début de la procédure, il est difficile de signaler ensuite une urgence crédible aux étapes suivantes.

Dans bien des cas, à l'évidence lorsque l'affaire se termine par une réponse défavorable, le risque de dégradation de l'image de la collectivité est patent. L'administration est tenue de répondre à toutes les interpellations, même lorsque celles-ci dénotent une certaine mauvaise foi ou une ignorance plus ou moins feinte de la réglementation. Mais l'arrivée tardive de ce type de réponse peut ajouter au mécontentement de l'intervenant. Lorsque l'on sait que la réponse ne pourra être que négative, la moindre des courtoisies est de l'envoyer sans délai.

2.1.1.3. Analyse des contenus d'un échantillon aléatoire de courriers

Il a été demandé à la direction de constituer un échantillon aléatoire de 100 réponses envoyées aux intervenants par la directrice de la DVD, représentatif de la diversité des principaux services en charge de les préparer, durant l'année 2011. Il s'agissait de vérifier dans quelle mesure les difficultés d'instruction et de rédaction justifiaient, au moins pour partie, le délai des réponses.

Un premier constat est que les réponses sont brèves, elles ne dépassent pas la page entière de texte et comptent en moyenne moins d'une demi-page, ce qui est une qualité. Cela dénote aussi que la plupart des questions sont ponctuelles ou très générales et ne nécessitent donc pas des instructions multiples. Néanmoins, leur brièveté peut mal s'interpréter si la réponse est tardive. La concision renforce le besoin de rapidité. Les termes employés et les analyses à mener ne sont pas excessivement techniques.

Les réponses sont par ailleurs en règle générale relativement précises et circonstanciées. Elles ne demandent toutefois le plus souvent pas d'instruction particulière ou l'étude se limite à une recherche simplement documentaire (textes juridiques, consultation d'une carte appropriée, etc.). Les réponses peuvent ainsi s'analyser en trois catégories :

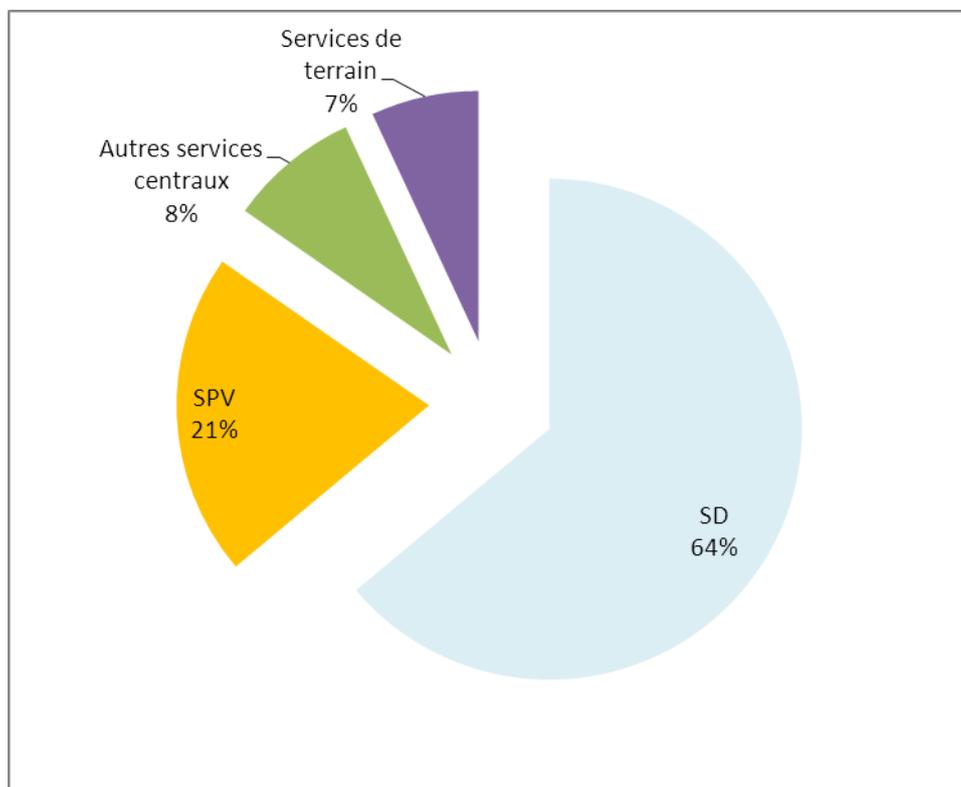
- un petit quart ne demande aucune instruction et pourrait être élaboré à partir d'une documentation centrale de base sans délai ;
- deux cinquièmes demandent de simples vérifications, souvent disponibles sur des documents, des éléments de réponse facilement mobilisables devant être sollicités auprès des services techniques centraux ou, plus fréquemment, de la STV localement concernée qui pourraient les fournir dans la semaine ;
- seul un gros tiers des réponses est lié à une instruction plus ou moins complexe qui justifie une sollicitation des services techniques centraux et un délai plus ou moins long de traitement au fond.

Les lettres sont enfin quasi-systématiquement dépourvues de formules de regret pour l'incapacité à fournir une réponse favorable et d'excuses pour le retard mis à répondre. Les ouvertures sur de possibles réflexions à venir sont également très rares.

2.1.1.4. Pistes d'évolution suggérées par l'analyse

La répartition des courriers directeurs montre que ceux qui sont préparés par les services centraux (SD, SPV et autres) représentent 93% du total. La part du service des déplacements approche à elle seule les deux-tiers.

Graphique 1 : Répartition de 612 courriers de l'année 2011 analysés



Source : Données bureau du courrier DVD retraitées IG

On peut en inférer qu'une centralisation du traitement de ces courriers, élaborés sur un même site²², ne poserait pas de difficultés d'organisation majeures. La sollicitation systématique des services pour instruction n'est au demeurant pas nécessaire dans la majorité des cas, en particulier quand il s'agit de rappeler la règle et d'opposer une fin de non-recevoir. Une bibliothèque de courriers-types pourrait être constituée, à charge pour le service du courrier d'en assurer la mise à jour en interrogeant régulièrement les services en charge de l'élaboration de la réglementation et de la doctrine.

Le circuit courrier gagnerait sans doute à ne pas solliciter systématiquement le directeur pour valider l'aiguillage du courrier, celui-ci étant pris en charge par le service dédié à son traitement. Dans la pratique, en 2011, cette validation prenait de l'ordre de trois jours pour une valeur ajoutée quasi nulle.

Par ailleurs, la gestion des délais serait plus judicieuse si on substituait à la distinction classique mais de peu d'effet entre urgent, signalé et courant, celle plus adaptée de

²² Remarque qui sera indiscutable si la section du stationnement rejoint le siège de la direction, début 2014.

nécessitant ou non une instruction et une sollicitation d'un service technique central ou de terrain :

- dans le premier cas, une lettre d'attente précisant que le service vient de recevoir le courrier prendrait un engagement formel de délai de traitement au fond du dossier ;
- dans le second, le service du courrier ferait son affaire d'une réponse dans un délai ne dépassant pas 15 jours.

Le contenu des lettres gagnerait à justifier par une plus grande précision le fait qu'une réponse a nécessité une instruction spéciale. Enfin, des formules de politesse comme des excuses en cas de retard ou des expressions du type « en regrettant de ne pouvoir vous faire une meilleure réponse » ou « de vous donner satisfaction, compte tenu des règles actuellement en vigueur », aujourd'hui rarement employées, ne retarderaient en rien l'envoi de la réponse.

Cette organisation, en mobilisant moins d'acteurs sur la plupart des réponses et en raccourcissant le circuit, serait moins chronophage que le circuit actuel. Pour finir sur ce point, le bon sens suggère qu'on ne passe pas plus de temps à répondre rapidement que lentement.

Une équipe resserrée de rédacteurs épaulant la personne responsable du bureau du courrier pourrait probablement suffire à traiter l'intégralité du courrier à la signature du directeur.

Il est enfin à noter que l'application ELISE, en cours de déploiement au sein des services de la Ville, permettra de mettre en place un circuit simple distinguant le bureau du courrier comme responsable du projet de réponse et tous les autres contributeurs comme fournisseurs d'éléments de réponse. Il reviendrait naturellement dans ce schéma à la personne responsable du bureau du courrier de s'assurer de la validité technique du projet de réponse auprès du service le plus concerné et de la personne en charge de la coordination technique auprès du directeur.

Cette simplicité et rapidité de fonctionnement pour le courrier à la signature du directeur devrait naturellement fournir un exemple à suivre par les signataires des autres courriers, qu'il s'agisse de chefs de service ou de STV.

2.1.2. La gestion informatisée, de SEQUOIA à ELISE

La DVD utilise une application ancienne dénommée SEQUOIA pour gérer son courrier. Si celle-ci permet de faire des statistiques sur la base des enregistrements des courriers départs et arrivées, elle est restée sous-utilisée, dénotant une fois encore l'importance limitée accordée collectivement par les services de la direction à la rapidité du circuit.

Le déploiement à partir de 2013 d'une application destinée à l'ensemble des services de la Ville, appelée ELISE, devrait permettre une gestion du courrier intégrant des copies scannées des documents, facilitant la saisine simultanée des services chargés de la rédaction et de la fourniture d'éléments de réponse. Elle doit aussi donner l'occasion de fournir en retour une copie aux agents qui ont contribué aux réponses signées²³. Ce

²³ Si les services contributeurs sont déjà destinataires d'une copie papier des réponses signées, elle est rarement retransmise à la personne qui a travaillé sur le courrier.

faisant, les échelons déconcentrés auront une meilleure connaissance des doctrines qui y sont évoquées et des styles de courrier promus par le directeur selon les sujets abordés et les interlocuteurs de la direction.

La DVD a estimé nécessaire de réorganiser son circuit du courrier directeur pour tirer le plus grand bénéfice du changement d'application (voir cinquième partie). C'est une des raisons pour lesquelles elle ne procèdera à cette ré-informatisation de la fonction qu'en 2013.

2.2. Les courriers des sections territoriales de voirie sont quantitativement les plus importants

Le « vade-mecum à l'usage des services pour un traitement optimal du courrier » a été élaboré par la mission coordination technique fin 2011 avec un « *double objet : guide pratique pour mieux maîtriser les proposés, il jette également les bases d'un nouveau traitement du courrier à la DVD afin d'en optimiser la qualité* ».

Selon un ancien responsable de STV, les courriers sont plus nombreux qu'en service central mais assez « terre à terre » en STV, même si aujourd'hui le mail est plus fréquent. Les STV sont souvent considérées comme réactives et efficaces. Avec certains maires d'arrondissement, la réponse est faite par un simple retour de mail. Les maires savent ce qu'ils peuvent demander aux chefs de STV et quand il faut passer par le directeur.

Tableau 3 : Nombre de courriers traités par les STV en 2011

STV	STV destinataire	Via le Directeur	Total
STV 1	713	51	764
STV 2	839	44	883
STV 3	943	79	1 022
STV 4	840	52	892
STV 5	1 357	169	1 526
STV 6	655	44	699
STV 7	180	203	383
STV 8	1 091	16	1 107
Total	6 618	658	7 276

Source : DVD, bureau du courrier, SEQUOIA

Les délais pour les courriers à la signature du directeur sont considérés comme impératifs mais les STV éprouvent des difficultés à les tenir. Les STV n'ont souvent pas les moyens de leurs ambitions du fait de l'état actuel de leurs effectifs²⁴. Si les STV approuvent les délais préconisés, elles indiquent éprouver des difficultés à répondre dans le mois.

Seules certaines STV tiennent un décompte précis de leurs courriers. C'est à partir des informations fournies par l'une d'entre elles, la STV 4 (8^{ème}, 17^{ème} et 18^{ème}

²⁴ Subdivisions sans attaché, avec un secrétaire administratif en prolongation de stage, [.....] Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs, des congés à épuiser, deux postes non remplacés, deux emplois tremplin partant cet été, etc.

arrondissements) que l'analyse est ici menée. Parmi les courriers reçus, on peut distinguer deux catégories particulièrement significatives :

- Les transmissions de contestation de PV de stationnement par la préfecture de police (plus de 70 par mois) ;
- Les courriers, courriels ou autres consultations émanant des maires d'arrondissement ou de leurs proches collaborateurs (une vingtaine par mois).

Les contestations des procès-verbaux qui font partie de la relation indirecte à l'utilisateur, représentent une charge subie dont le flux est croissant. Envoyées par vagues de 40 à 50 à la fois dans chaque arrondissement, elles constituent désormais le gros du courrier. Leur instruction demande en général une enquête de terrain et un travail rétrospectif sur dossier pour établir le contexte réglementaire et physique dans lequel il a été dressé procès-verbal. Les responsables de STV ont besoin d'une réflexion en commun sur le bon traitement de ces contestations, en lien avec la préfecture de police.

2.3. Les sollicitations par le téléphone et Internet modifient l'approche du courrier

Il s'agit d'une évolution qui modifie la perception de l'utilisateur, désormais en mesure de se manifester plus facilement en réagissant de manière immédiate à une situation. Si le téléphone est un moyen traditionnel pour contacter l'administration, son usage tend à se développer. Il en va de même pour les courriels.

Les appels téléphoniques reçus au numéro d'appel unique de la Ville sont en pratique renvoyés à la DVD pour leur apporter réponse.

Tableau 4 : Demandes téléphoniques au 39-75 en 2011

Déplacements	Politique des déplacements	144
Signalements DVD	Contestation expertise Paris Carte	24
	Signalement Carte bancaire bloquée ou avalée	22
	Signalement Débit Paris carte sans ticket	271
	Signalement Demande de radiation	83
	Signalement Horodateur hors service	144
	Signalement Paris carte bloquée	56
	Signalement Retard délivrance carte de stationnement	232
	Stationnement	Stationnement
Transports de marchandises	Transports de marchandises	523
Transports en commun	Transports en commun	530
Transports individuels	Transports individuels	1 705
Voirie	Signalement intervention voirie	823
	Voirie (documents)	6 443
Total		30 413

Source : DICOM

La rubrique stationnement qu'il convient de compléter par celle des signalements (lesquels portent sur des questions relatives au stationnement) regroupe plus des deux-tiers des

demandes, confirmant la prédominance de ce secteur d'activité dans la relation à l'utilisateur de la DVD.

Les demandes faites à l'occasion de la consultation de www.paris.fr semblent mieux réparties, les rubriques « stationnement » et, accessoirement, « signalements » totalisant plus de 42% du total. L'invitation faite à l'utilisateur, en bas de chaque page d'information du site, de s'exprimer et de demander une réponse²⁵ encourage de nouveaux flux de demandes et réclamations.

Tableau 5 : Demandes par courriel via www.paris.fr en 2011

déplacements	Politique des déplacements	893
Signalements DVD	Contestation expertise Paris Carte	-
	Signalement Carte bancaire bloquée ou avalée	1
	Signalement Débit Paris carte sans ticket	4
	Signalement Demande de radiation	-
	Signalement Horodateur hors service	1
	Signalement Paris carte bloquée	-
	Signalement Retard délivrance carte de stationnement	-
Stationnement	Stationnement	1 322
Transports de marchandises	Transports de marchandises	15
Transports en commun	Transports en commun	90
Transports individuels	Transports individuels	315
Voirie	Signalement intervention voirie	54
	Voirie (documents)	461
Total		3 156

Source : DICOM

Ces demandes appellent des réponses en général plus rapides que les courriers papier.

Le bureau du courrier assure le suivi des interpellations qui lui sont directement envoyées, sachant que la moitié des 39-75 reçus sont d'abord envoyés à SD en central qui rebascule vers les STV lesquelles ne reçoivent quasiment rien en direct de Paris numérique.

Comme nous venons de le voir à travers la fonction courrier, la question du stationnement au sens large regroupe de l'ordre des deux tiers des préoccupations qui s'y expriment. La partie qui suit lui est donc consacrée.

²⁵ « Vous avez une question à poser, une remarque à faire, une expérience à raconter sur le contenu de la page ou sur le service dont il est question ? C'est à vous ».

3. LES INSATISFACTIONS LIEES AUX DIFFICULTES DE STATIONNEMENT

Le stationnement constitue un des outils principaux de la politique des déplacements. Les places disponibles déterminent le partage de l'espace public entre des acteurs économiques (commerçants, artisans, transporteurs, tourisme, cinéma, etc.) et les résidents, les automobilistes et les deux-roues, motorisés ou non, les personnes valides et porteuses de handicap, les services collectifs (transports en commun, taxis, vélib', autolib') et les usages individuels. Or le stock de places disponibles à un moment donné est insuffisant pour satisfaire le besoin de stationnement de l'ensemble des véhicules.

La section du stationnement sur la voie publique (SSVP) propose quotidiennement au public des prestations dont les enjeux financiers sont majeurs (le paiement de droits visant à permettre une rotation suffisante des véhicules auquel s'ajoutent, en cas d'infraction, des amendes ou des frais de mise en fourrière) : de ce fait, son activité ne peut guère susciter qu'incompréhensions et insatisfactions.

Le service se conçoit prioritairement comme le défenseur d'un patrimoine rare dont il faut accroître à la fois la disponibilité, en augmentant la rotation des véhicules, et les recettes que son exploitation engendre. Il s'y emploie alors même que les places de stationnement sur la voie publique tendent à se réduire du fait des orientations de la politique de la circulation : réservation des couloirs de bus et des pistes cyclables, implantation des stations vélib' et, plus récemment, autolib', recalibrage des voies, élargissement des trottoirs au droit des établissements d'enseignement, etc. Son rôle consiste parallèlement à délivrer des droits d'accès privilégiés à cette portion du domaine public viaire dont il a la responsabilité. Or ces droits dérogatoires à la règle commune se traduisent par un ralentissement des rotations et des pertes de recettes. De surcroît, les normes définies pour leur octroi posent des problèmes de frontière et suscitent des jalousies : la défense du patrimoine contre la contagion des « privilèges » place les usagers en position d'assujettis ou de fraudeurs. Quelle que soit sa situation, la personne qui gare un véhicule bénéficie d'une autorisation précaire sous des conditions strictes de durée et de paiement.

Il reste que la diminution des incompréhensions et insatisfactions ne pourra passer que par une évolution de la politique du stationnement et de ses modalités de mise en œuvre.

3.1. Une problématique de grand nombre exige une segmentation des usagers

La SSVP gère 160 000 places de voirie de surface, dont 87% soit 140 000 places (correspondant aux zones dites mixtes) sont accessibles aux résidents dans des conditions tarifaires favorables autorisées par la détention d'une carte ; les 13% restantes sont des places payantes rotatives à proximité des commerces notamment, réservées aux visiteurs du lundi au samedi, pour des durées de stationnement limitées à deux heures entre 9 h et 19 h. Les horodateurs²⁶ comportant une pastille jaune indiquent que le stationnement

²⁶ La SSVP assure le fonctionnement de 9 700 horodateurs (en 2011) avec un taux de disponibilité de près de 97% qui délivrent un ticket en échange du paiement d'une taxe de stationnement. Les horodateurs génèrent plus de 80 000 transactions par jour. Les recettes annuelles s'élèvent à 47 millions €, dont 32 millions €

résidentiel est possible sur les aires qu'ils couvrent pour les résidents domiciliés à proximité et possesseurs d'une carte de stationnement résidentiel.

La SSVP délivre actuellement gratuitement²⁷ de l'ordre de 240 000 cartes de résidents par an, ce qui correspond à près d'un foyer sur trois à Paris : elles autorisent leurs détenteurs à laisser leur véhicule personnel²⁸ garé dans une zone proche de leur domicile, pour une durée n'excédant pas sept jours consécutifs (d'où la demande récurrente des résidents s'absentant sans leur véhicule au-delà d'une semaine)²⁹. Cette carte est désormais valable au maximum trois ans ; sa reconduction automatique par courrier a permis de réduire le nombre de demandes annuelles, au risque d'en éditer plus que de besoin. Le tarif résident est particulièrement modique³⁰ : de 0,65 € pour une journée ou 3,25 € pour une semaine (à l'exception des samedis, dimanches, jours fériés et du mois d'août qui sont gratuits), très loin des tarifs d'un parc privé.

La gratuité du mois d'août constitue un sujet récurrent d'incompréhensions et de réclamations en tous genres. Les informations données dans un souci de simplification par les médias et la confusion faite en 2011 par la DICOM, entre numéros d'horodateurs et numéros de places, ont conduit des usagers non-résidents convaincus de la gratuité totale en août, à stationner sur des places payantes ou sur des voies piétonnes où le stationnement est interdit, d'où de multiples contestations des verbalisations. La SSVP souhaite simplifier la communication sur www.paris.fr par un texte plus clair expliquant le principe de la pastille jaune et les raisons qui justifient que certaines zones restent payantes en août. Une carte de Paris utilisant un code couleurs est à l'étude³¹. La mission communication de la DVD restait toutefois en attente des données en juin 2012.

Une offre de stationnement est également adaptée à certains usagers professionnels pour des activités économiques tributaires de la possibilité de stationner (en particulier commerces, tourisme autocars, livraisons). Différents abonnements et cartes de stationnement à Paris à tarifs privilégiés leur sont accessibles. La carte « Sésame », bénéficiant aux commerçants-artisans de proximité dont l'activité nécessite des livraisons ou un approvisionnement, permet de stationner pendant 10 heures consécutives sur le même emplacement au tarif de 0,65 € par jour. La carte « Sésame Soins à domicile »

correspondant aux visiteurs et 10,4 millions € aux résidents, auxquels s'ajoutent 4 millions € pour les autocars et 0,6 millions € pour les professionnels.

²⁷ [.....] *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

²⁸ A l'exclusion des véhicules de fonction (réclamation récurrente).

²⁹ Cette règle pose des problèmes en cas d'absence de Paris pour une durée plus longue.

³⁰ [.....]
.....] *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs*

³¹ Rouge : rue où le stationnement est payant ; orange : rue où le stationnement est gratuit sur certaines portions nécessitant d'être attentif aux pastilles sur les horodateurs ; vert : rue où le stationnement est gratuit ; sans couleur : rue sans stationnement.

La base de données permettant l'établissement de cette carte pourrait être, selon la SSVP, également la base de la carte des rues de stationnement rotatif à publier sur www.paris.fr de manière pérenne.

permet de stationner gratuitement sur tous les emplacements payants de Paris pendant 1h15.

Il revient à la SSVP de gérer également le stationnement des autocars de tourisme. Paris reçoit chaque année 26 millions de visiteurs dont 60 % d'étrangers. En haute saison, près de 2 000 autocars, au cours de la journée, circulent et stationnent dans Paris. L'arrivée à Paris en car reste problématique. Ainsi, le réaménagement de la place de la République supprime-t-il des possibilités de stationnement au centre de Paris. Il est proposé désormais plusieurs types de « Pass autocar » (journalier ou abonné) pouvant être achetés sur place ou commandés sur le site Internet : ils permettent de stationner dans Paris, dans la plupart des parcs publics (parcs Bercy, Louvre ou Saint-Emilion) et sur tous les emplacements réservés sur voirie aux autocars.

La possibilité de stationner doit être garantie aux personnes à mobilité réduite (PMR) pour lesquelles l'usage d'un véhicule particulier est fréquemment indispensable. La SSVP a en charge la création (par arrêté motivé du maire) de nouvelles places de stationnement réservées de façon spécifique (au titre de l'article L2213-2 du code général des collectivités territoriales) aux personnes handicapées détentrices de la carte européenne de stationnement, soit au moins 2 % de l'ensemble des emplacements. Cette carte permet également d'être totalement exonéré du paiement de la taxe de stationnement sur les emplacements payants de surface en application d'un arrêté conjoint du Maire et du Préfet de Police du 11 décembre 1985.

La SSVP indique qu'elle n'est pas en mesure d'assurer le suivi du maillage de places établi au fil des années, ni des demandeurs alors que la détention de la carte européenne de stationnement, délivrée par les maisons départementales des personnes handicapées, [.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* Cette carte, à validité permanente et à vie, doit être simplement apposée derrière le pare-brise du véhicule, [.....]] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* La SSVP suggère que la Ville, en liaison avec les associations représentatives PMR, se dote de sa propre carte, municipale, contrôlable, à validité limitée, liée à un véhicule particulier.

Dans ce contexte, la SSVP considère qu'elle est contrainte de faire montre de rigueur et de fermeté dans une logique de restriction des conditions du bénéfice de toutes les dispositions préférentielles : d'où sa réticence à accroître le nombre des places GIG / GIC.

Plus globalement pour les possibilités spécifiques de stationnement, le service considère qu'il faut des critères objectifs les moins contestables possibles, qui seront de toute façon toujours contestés, en raison du risque bien réel de devoir gérer les plaintes et revendications de tous les cas limites : associations, diplomates, artisans, professionnels de santé et autres intervenants sociaux à domicile au-delà des seuls bénéficiaires actuels (kinésithérapeutes et infirmiers), etc.

3.2. Le stationnement constitue un sujet récurrent de réclamations et de questions des automobilistes

Ces éléments sont extraits d'un échantillon de récents numéros du « journal de l'utilisateur ». Il s'agit d'une décantation hebdomadaire des messages d'actualité ou récurrents envoyés par des internautes via www.paris.fr sur l'ensemble des actions menées par la collectivité parisienne, messages dont les services sont rendus destinataires avec un signalement de leur importance par la DICOM et le secrétariat général.

Les demandes de cartes de stationnement résidentiel font l'objet de messages d'utilisateurs inquiets de ne pas avoir reçu le document dans les délais prévus (15 jours). Le retard (sur l'envoi) constaté provoque des rappels des demandeurs notamment à la fin de la période de validité de leur précédente carte.

La difficulté pour pouvoir acheter Paris Carte vendue uniquement chez les buralistes est soulignée et suscite la demande de pouvoir payer par carte bancaire sur tous les horodateurs parisiens.

Des usagers rencontrent des difficultés pour utiliser les nouveaux horodateurs qui fonctionnent avec la carte bancaire. Le changement de manipulation, à faire afin d'obtenir le stationnement résidentiel, déstabilise les habitués qui peuvent uniquement payer le tarif visiteur limité à deux heures. Sur les nouveaux horodateurs solaires, la lumière ne serait pas assez forte surtout quand arrive le soir.

Les usagers se plaignent d'explications peu claires. Ainsi, le changement de la procédure « relais », permettant d'utiliser une carte insuffisante et une nouvelle, suscite-t-il des incompréhensions.

Les suppressions et les pannes des horodateurs, dont la maintenance est jugée insuffisante (impossibilité soudaine de stationnement résidentiel « action non autorisée »), provoquent la colère des usagers notamment quand ils sont verbalisés après avoir acquitté leur paiement sans obtenir de justificatif correspondant.

La procédure de demande de remboursement à partir d'un imprimé difficile à se procurer nécessiterait le déplacement boulevard Carnot. L'utilisateur souhaiterait pouvoir effectuer sa réclamation à partir d'un courrier simple ou d'un formulaire téléchargeable.

Des usagers demandent des informations sur les conditions de la gratuité du stationnement notamment lors des pics de pollution, sur les « Pass autocars », sur les justificatifs de stationnement professionnel ou sur le bénéfice de la subvention d'un vélo à assistance électrique. L'absence de numéro de téléphone direct (autre que le 39-75) est déplorée.

Les situations exclues des conditions du bénéfice du stationnement résidentiel sont régulièrement évoquées : pour les véhicules de fonction ou mis à disposition durablement (carte grise établie à un nom différent), pour des gardiennes d'immeubles ou encore des Parisiens en cohabitation sans justificatif de domicile (taxe d'habitation) à leur nom, pour les associations, etc.

Pour augmenter le nombre de places, des usagers demandent l'extension des places de livraison le samedi ou l'établissement d'une carte municipale de personne handicapée

(précisant l'identité et l'immatriculation du véhicule du bénéficiaire) afin de réduire les fraudes notamment sur les places réservées.

La diminution du nombre de places fait l'objet de messages d'usagers critiques sur l'installation du dispositif autolib' accusé « *d'accroître la disparition du stationnement résidentiel* ». De même, les espaces réservés au stationnement des deux-roues motorisés qui auraient été installés sans concertation et sans avoir demandé l'avis des riverains suscitent la réprobation.

Les agents du 39-75 ne savent pas si le lundi de Pentecôte est considéré comme un jour férié pour le stationnement et ne peuvent pas répondre aux usagers. Il est regrettable qu'une information du service du stationnement sur la liste annuelle des jours de stationnement gratuits ne soit pas à la disposition de la permanence d'appels.

La SSVP qui suscite ainsi de façon récurrente du mécontentement, ne bénéficie pas d'une communication à la hauteur des attentes et des difficultés rencontrées quotidiennement par les automobilistes. A l'occasion de changements (matériels, horodateurs, dispositif autolib'), d'évolutions (possibilité récente de paiement par carte bancaire), de circonstances inhabituelles (jours fériés, mois d'août, pics de pollution, manifestations influant sur les places autorisées, etc.), il importe de réaliser localement des efforts importants d'information précise et facilement compréhensible sur les pratiques d'usage quotidien. La simple mise en ligne sur www.paris.fr. (via quatre onglets successifs) d'une actualité indiquant la marche à suivre pour utiliser les nouveaux horodateurs à paiement par carte bancaire ne saurait suffire. La mission communication a de ce fait décidé de réaliser une démonstration vidéo sur le site.

Même si le sujet n'y engage guère, des campagnes de communication grand public appuyées sur des messages simples devraient être envisagées sur un nombre significatif de supports adaptés de manière proactive, sans attendre l'extension ou la généralisation d'un dispositif initialement limité à un périmètre expérimental. Mieux vaut en effet canaliser les mécontentements pour les mesurer et y parer plutôt que d'attendre les réactions négatives ou hostiles des usagers et réagir de façon défensive en tentant de se justifier après coup³².

3.3. Un projet de modernisation retardé et des contrôles externes défaillants

3.3.1. Les moyens de paiement sont en cours d'évolution

Les pillages répétés des horodateurs ayant conduit à l'abandon des pièces depuis 2003, deux outils de paiement ont été proposés : la « Paris carte » (95% des paiements) en vente dans les bureaux de tabac, prépayée, non rechargeable ainsi que le porte-monnaie électronique Monéo. La Ville doit garantir le niveau de sécurité de ses Paris cartes, au nombre de trois millions par an, dont la chaîne logistique est complexe (achat puce, encartage, livraison RGF, diffusion par les buralistes, utilisation) et nécessite un contrôle sécurité et un contrôle technique. Ces outils, dont le coût de gestion est élevé et les contraintes pour les utilisateurs fortes, ont toutefois vocation à disparaître (voir *infra*).

³² Le 12 janvier 2012, un article du Figaro invite par exemple à témoigner sur « *Les artères les plus piégeuses à deux-roues* » tout en incitant à mentionner ces signalements sur le site Web du Figaro en commentaire dudit article.

En l'état actuel, le logiciel Twist n'ayant pas bénéficié d'une maintenance suffisante, des dysfonctionnements fréquents ont été à déplorer, voire même des pannes majeures : celle de septembre 2011 a provoqué un afflux de courriers pendant plus de trois mois. Le traitement des réclamations est chronophage pour des enjeux financiers dérisoires : les réponses nécessitent sur les Paris cartes des expertises, des rédactions et relectures successives par plusieurs agents du service pour une demande de remboursement éventuellement de quelques euros, voire parfois moins d'un euro.

Un télé-service pour la délivrance des cartes de stationnement a été prévu dès 2006, peu après l'affectation de l'actuel chef de service mais le financement des projets liés au stationnement, ne correspondant pas aux priorités informatiques de la Ville, n'a été débloqué qu'au cours de l'année 2010. Désormais la dématérialisation est lancée en vue de l'ouverture du télé-service à partir de la fin 2012 pour 100 000 vignettes professionnelles potentiellement concernées par la gamme de cartes Sésame ; celle concernant les vignettes résidentielles est programmée pour juin 2013. Le service à l'utilisateur comprendra la délivrance par le biais d'Internet. Certaines procédures pourront être automatisables telle la carte résident par une connexion à l'avis de la taxe d'habitation et au fichier des cartes grises. Pour les usagers souhaitant gérer à distance leurs commandes et ne pas se déplacer, un fonctionnement par Internet avec suivi de commande sera rendu possible. D'autres, désireux d'obtenir une délivrance immédiate ou peu familiers d'Internet, continueront toutefois à se présenter aux guichets du service.

[.....]
.....]³³ [.....]
.....]³⁴. *Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Le fonctionnement actuel repose sur des horodateurs isolés, non communicants dont il importe de faire baisser le coût d'entretien qui s'élève aujourd'hui environ à 1 000 € par an (amortissement et fonctionnement). La SSVP a pour objectif la centralisation du parc des horodateurs, étape préliminaire indispensable et sa diminution ainsi que la suppression de la collecte à pied par la gestion de la maintenance assistée par ordinateur, laquelle pourra constituer de surcroît une aide à la verbalisation. Les horodateurs ne seront plus isolés et le système de gestion centralisée des horodateurs permettra des flux d'informations circulant en mode ascendant (relatif au paiement, au papier, aux éventuels incidents locaux) et en mode descendant (programmation à distance avec un délai de 24 heures maximum, par exemple de la gratuité en cas de pic pollution). Ces améliorations techniques devraient ainsi faciliter la relation avec le public.

L'objectif est également d'adapter les horodateurs au paiement par carte bancaire (CB), avec changement de façade, code PIN, lecteur adapté. Il est toutefois à noter que subsiste une obligation légale de permettre un autre moyen de paiement. Après résolution de

³³[.....] *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs*

³⁴ L'utilisateur ne signalant pas par exemple son éventuel déménagement ou changement de véhicule, il est difficile actuellement de connaître le pourcentage des 120 000 cartes fabriquées chaque année, véritablement utilisées.

difficultés rencontrées en amont, les 500 premiers horodateurs à paiement CB ont été installés sur six arrondissements (1^{er}, 2^{ème}, 3^{ème}, 4^{ème}, 6^{ème} et 8^{ème} arrondissements) entre juin et septembre 2011. Ils représentent la moitié des horodateurs déployés dans ces arrondissements, et ont été répartis uniformément au plan géographique. Avec ces horodateurs, on peut toujours payer par Paris carte ou Monéo. Cet ajout n'a fait l'objet d'aucune campagne de communication. Les paiements constatés sur ces six arrondissements en février 2012 enregistrent toutefois une augmentation de 26,2 % : la part de la progression liée à l'introduction de la CB pour le mois de février 2012 s'établirait à 19,7% contre 17,7% en janvier.

De mars à septembre 2012, 1 500 horodateurs supplémentaires seront adaptés pour accepter la CB. Lors de la phase 3 concernant les 6 000 derniers horodateurs CB supplémentaires, le taux de substitution devrait notablement s'accroître et donc les frais de gestion de la Paris Carte diminuer d'autant pour la Ville. Les 8 000 horodateurs de Paris devraient accepter la CB à mi-2013, engendrant une amélioration sensible du taux de respect du stationnement payant.

Ces évolutions permettront en outre de suivre les réclamations au plus près et y répondre plus rapidement, notamment par la mise en œuvre d'une « gestion relation clients » interfacée avec la permanence téléphonique de la Ville et le 39-75.

Ces différents projets particulièrement importants pour le fonctionnement du service, enfin validés et financés, vont de fait être mis en œuvre en même temps, ce qui risque de poser des problèmes de disponibilité et de ressources humaines (effectifs, formation).

De surcroît, une réflexion sur les contours des cartes, à savoir les conditions du bénéfice des dispositions tant des résidents que les activités économiques à intégrer va probablement impacter la définition des produits. Certaines décisions de refus de cartes de stationnement spécifiques sont en effet vécues comme de véritables injustices. La politique municipale du stationnement doit donc s'adapter en permanence pour limiter de tels sentiments, inévitables dès lors que des segments de bénéficiaires du service ont des droits différents.

3.3.2. L'inefficacité des conditions de contrôle par la préfecture de police

Le contrôle du stationnement payant repose sur les agents de surveillance de Paris. Ces agents, indirectement rémunérés par la mairie de Paris et employés par la préfecture de police, sont placés sous l'autorité hiérarchique du commissaire central de police de chaque arrondissement. Ils peuvent effectuer d'autres missions pour la Ville et pour l'Etat. Leur nombre s'élève à environ 2 000 en 2012. Ils ne disposaient pas jusqu'à présent d'outils d'aide à la verbalisation. Le système de gestion centralisée des horodateurs et un suivi des places de stationnement pourraient constituer à court terme une aide efficace.

Actuellement, le taux de répression serait de 7 %. Alors que le taux de paiement des résidents est supérieur à 95 %, le taux de paiement des visiteurs serait de l'ordre de 10 % seulement. Sur les 80 000 places utilisées par les visiteurs à un moment donné, 72 000 usagers sont en infraction. Dans un premier temps, l'objectif minimal est de 30% de respect, soit un passage de 8 000 à 24 000 usagers acquittant le prix du stationnement. Pour ce faire, la Ville a demandé à la préfecture de police une redistribution des effectifs répartis sur le terrain en direction de zones jugées prioritaires, processus actuellement en cours. Il conviendrait également de définir des ratios d'activité. En intensifiant la

verbalisation, il s'agit de rendre véritablement rotatif le stationnement à Paris et d'inciter les véhicules à stationner hors voirie pour réserver les places en surface aux usages jugés prioritaires, préalable à des progrès dans la politique de la circulation.

Enfin, l'amende est aujourd'hui pénale : ayant la même valeur partout en France, son montant de 17 € est trop peu dissuasif à Paris pour les contrevenants par rapport au coût qu'ils auraient à supporter pour stationner dans un parking.

3.4. Objet d'une charte d'accueil en 2008, la relation à l'utilisateur reste à améliorer significativement par la labellisation QualiParis en 2013

La procédure de délivrance de cartes est basée exclusivement sur le courrier ou le déplacement sur site. Les particuliers peuvent retirer un formulaire dans toutes les mairies³⁵ d'arrondissement pour faire leur demande de carte de stationnement résidentiel gratuite. Les demandes de cartes gratuites peuvent être faites sans déplacement, par courrier ; elles sont délivrées dans un délai de 15 jours en principe.

L'accueil, au moment de l'audit, se fait dans des locaux excentrés dans le 12^{ème} arrondissement, au-delà de la porte de Vincennes (15, boulevard Carnot, le long du boulevard périphérique). Alors qu'il était envisagé de mettre à profit le regroupement des services centraux de la DVD et de la direction de l'urbanisme 121, avenue de France dans le 13^{ème} arrondissement en 2014 pour y installer également la SSVP, le manque de surface révélé par les études d'implantation des services a remis en cause sa relocalisation en direction centrale. Quoiqu'il en soit, un emplacement plus accessible reste à rechercher.

En 2008 la démarche de la charte d'accueil a conduit à plusieurs aménagements de fonctionnement et de confort : des distributeurs de boissons dans le hall d'accueil et des sanitaires ont été mis à disposition ; l'entrée pour les visiteurs et celle des personnels ont été séparées, la mise en place d'une rampe permettant l'accès des personnes à mobilité réduite ; une boîte aux lettres a été installée pour pouvoir déposer des documents ou dossiers en dehors des horaires d'ouverture (affichés sur le bâtiment).

Les horaires d'ouverture ont été également revus, désormais en continu de 9 h à 16 h 30 du lundi au jeudi et de 9 à 16 h le vendredi. Le chef de la SSVP est favorable à l'organisation d'une « nocturne », un jour par semaine en début de soirée comme le font par exemple les mairies d'arrondissement le jeudi jusqu'à 19 h 30 ou la préfecture de police pour les cartes grises ou nationale d'identité. Un guichet est réservé pour les professionnels.

Pour autant, ces évolutions semblent considérer le déplacement (sauf la procédure courrier) et l'attente des demandeurs de cartes comme une fatalité. De manière symptomatique, le service limite les accès par téléphone et se refuse à organiser des prises de rendez-vous téléphoniques.

Un cahier d'observations est à la disposition des usagers qui souhaitent formuler des questions, suggestions ou simples témoignages. Les observations laissées sont parfois positives. Les responsables de la SSVP ont assuré prendre connaissance de ce cahier

³⁵ Les mairies, malgré un projet de déconcentration examiné en CTP, n'ont pas souhaité être plus associées à la question du stationnement.

quotidiennement afin de connaître les réactions et suivre les évolutions des observations des usagers. La possibilité de recourir en cas de litige, directement et gratuitement, à la médiatrice de la Ville de Paris est bien précisée et ses coordonnées sont indiquées.

Le projet de télé-service désormais lancé s'inscrit dans le cadre de la démarche de labellisation QualiPARIS, un des objectifs de la SSVP en 2013. Ce projet de dématérialisation des demandes de cartes de stationnement de la Ville de Paris s'inscrit dans la politique de la Ville de simplifier l'ensemble des démarches administratives des usagers. 340 000 usagers sont concernés par les procédures liées au stationnement. La SSVP bénéficie de l'accompagnement des équipes de la direction des usagers, citoyens et territoires (DUCT) en charge des procédures de labellisation QualiPARIS.

Elle ne s'est toutefois pas mise en relation avec l'IGC, qui a pourtant obtenu sa labellisation en 2011 et qui était confrontée à la même problématique double de faire absorber l'essentiel du flux par des télé-procédures et d'améliorer son accueil sur site. Cette remarque soulève la question de la coordination des services et des projets de la DVD. Il apparaît souhaitable que la labellisation pousse le service, dûment appuyé par la direction, à envisager différemment ses relations avec les usagers.

3.5. Des ressources limitées au regard d'attentes plus exigeantes

Les effectifs de la SSVP sont passés de 121 à 97 agents en cinq ans. Représentant plus d'un quinzième de la DVD, ce service exprime le regret d'un déficit de considération : service physiquement éloigné mais non déconcentré, il se compare aux STV qui, elles, sont associées aux réunions de service hebdomadaires.

La labellisation QualiPARIS et la dématérialisation devraient impacter directement douze personnes, les neuf agents affectés à l'accueil ainsi que les trois de la régie : elle va nécessiter la mise en place de formations des agents du *back office*. L'affectation d'agents rencontrant des problèmes de santé ou relevant du personnel ouvrier requalifié pour effectuer des fonctions administratives, est susceptible de rendre délicate cette reconversion.

La SSVP a vu en outre sa charge augmenter après avoir été choisie pour instruire les demandes de subvention de 25 % du prix d'achat (jusqu'à 400 €) d'un deux-roues électrique, cyclomoteur électrique ou vélo à assistance électrique, étendue aux triporteurs, (délibération du Conseil de Paris du 29 septembre 2009) pour une durée de trois ans à compter du 2 novembre 2009³⁶. Cette décision d'octroyer une subvention pour l'achat d'un deux-roues électrique a généré l'instruction de près de 4 000 dossiers en deux ans, nécessitant des adaptations spécifiques pour la SSVP : capacité de vérifications techniques, nécessité d'une régie après le départ des comptables ayant rejoint le centre de services partagés comptable de l'espace public, création de comptes de tiers, etc.

³⁶ L'objectif de la mairie de Paris est d'inciter les usagers de deux-roues à s'équiper de véhicules silencieux et non polluants ; toutefois cette offre est réservée aux particuliers parisiens et à certains professionnels et artisans. S'il n'est pas tenu d'acheter son véhicule à Paris, l'acquéreur doit en revanche résider ou avoir son lieu d'exploitation (pour les commerçants) dans Paris. Ces dispositions suscitent de multiples incompréhensions et réclamations.

D'une façon générale, la SSVP subit une massification des procédures avec des moyens humains limités, la fragilisant au moment de refondre ses prestations et ses procédures. Elle illustre un décalage entre le discours portant sur la primauté de la qualité de la relation à l'utilisateur et les ressources mises à disposition.

Face au volume des courriers des usagers, la SSVP a le souci de rationaliser le processus, d'élaborer une bibliothèque de réponses-type pour environ trois quarts des correspondances. Selon les responsables de la SSVP, la subdivision service aux usagers, notamment la cellule administrative des réclamations et des relations avec les usagers présente une grande fragilité et serait portée « à bout de bras » par le reste de la structure. Près de la moitié des courriers sont à reprendre avant envoi.

3.6. Des évolutions techniques souhaitables dans les prochaines années

Le service réfléchit à plusieurs d'entre elles qui méritent d'être mentionnées ici.

La libération et la réservation des places, à la demande, seraient utiles pour répondre à divers besoins liés, par exemple, aussi bien aux nombreux déménagements ou travaux quotidiens, voire dépose de bennes de déchets de chantier, qu'aux nécessités des activités du cinéma occasionnant à certains endroits souvent recherchés une gêne réelle.

Un système de « balises mouchards » pourrait constituer également une véritable aide à l'utilisateur des zones de livraison pour l'arrêt limité aujourd'hui à 30 minutes maximum (contrôlé par un disque) ou des places pour les personnes à mobilité réduite qui pourraient ainsi être assurées de disposer d'un stationnement à proximité de leur destination.

De même, les autocars pourraient bénéficier d'aires de dépose et reprise vers le centre de Paris, programmées et contrôlées.

Le développement du paiement par téléphone ou par carte sans contact laisse entrevoir des possibilités multiples de contrôle et de perception de recettes supplémentaires concernant de nouveaux usages. Une difficulté réside toutefois dans la dématérialisation du ticket et dans la nécessaire adaptation des moyens de contrôle.

L'« e-ticket » permettant de se passer de l'horodateur et de cartes de stationnement, ouvrirait, par exemple, la voie au paiement du stationnement pour les deux-roues (motorisés ou non), sur lesquels il est aujourd'hui impossible de laisser un quelconque justificatif de paiement, d'où la gratuité actuelle. Un tel dispositif de modes de paiement sans contact permettrait de mettre fin au stationnement anarchique des deux-roues sur les trottoirs et de ne plus favoriser les déplacements pendulaires à deux-roues motorisés.

Des études sont donc en cours pour déterminer les possibilités d'implanter à Paris les tickets virtuels et permettent d'envisager de telles évolutions dans les trois ou cinq années à venir.

4. LA GENE PROVOQUEE PAR LES CHANTIERS SUR LA VOIE PUBLIQUE

Faute d'objectivation par un baromètre, il est aujourd'hui difficile de mesurer le niveau d'insatisfaction réel des usagers de la voie publique parisienne engendré par la prolifération des chantiers qui l'encombrent, la coordination insuffisante de leur programmation là où les mêmes tronçons sont fréquemment en travaux et les défauts éventuels dans leur tenue (barriérage, signalisation, information chantier, état de propreté, etc.). La DVD est néanmoins l'objet de pressions afin d'améliorer ses performances sur ces différents motifs potentiels d'insatisfaction, de rendre régulièrement des comptes et de soumettre à arbitrage les autorisations de chantiers. Ils apparaissent en effet comme des gênes objectives en compliquant les cheminements des piétons, en particulier des personnes en fauteuil ou déficientes visuelles, en modifiant les plans de circulation, en limitant les largeurs disponibles de trottoir et / ou de chaussée et, plus généralement, en dégradant provisoirement la qualité de l'espace public.

L'utilisateur de la DVD n'est pas exclusivement une personne qui se déplace sur l'espace public. Il est tout autant l'habitant, le salarié ou le visiteur qui bénéficie du branchement des immeubles qu'ils fréquentent sur les réseaux enterrés d'eau potable et d'évacuation des eaux usées, d'énergie et de communication. La continuité et la qualité de ces services supposent un entretien régulier, non seulement par des interventions d'urgence, mais surtout par un renouvellement à temps des réseaux pour garantir la continuité et la qualité de service souhaitées.

En la matière, Paris est victime de sa densité exceptionnelle, qui rend au demeurant toute comparaison avec d'autres villes, qu'elles soient françaises ou étrangères, peu instructive. Des voies et trottoirs souvent étroits y recouvrent de multiples réseaux enterrés ; or la pérennité de ceux-ci et leur sécurité ne peuvent être assurées qu'au prix d'interventions fréquentes.

Pour évaluer cette question, il sera d'abord proposé une mesure et une répartition de l'impact de ces chantiers en fonction des maîtres d'ouvrage, puis une analyse de leur programmation et de leur coordination, enfin une évaluation des efforts déployés pour leur bonne tenue.

4.1. La fréquence des travaux sur la voie publique est critiquée

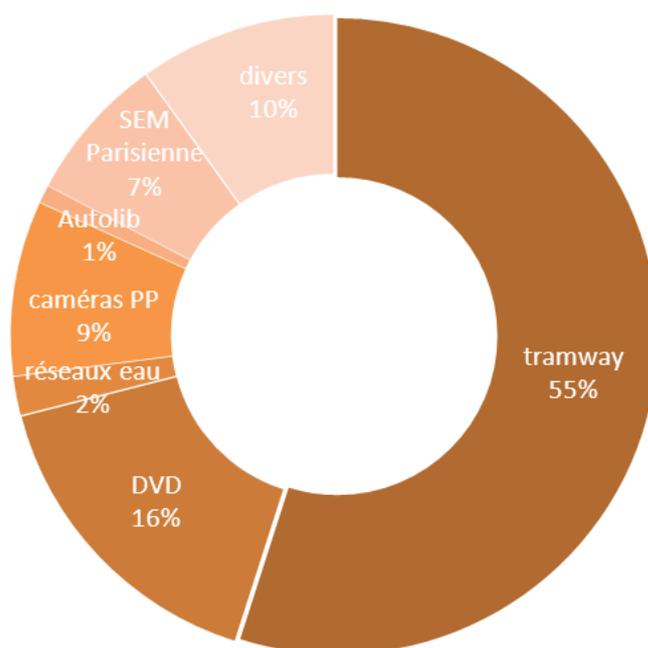
Il est difficile de rendre commensurables les différents chantiers pour en objectiver l'importance relative.

La première approche, la plus rudimentaire, consiste à les dénombrer par maîtres d'ouvrage : le nombre de chantiers de plus de 7 m² demandant un barrage de la voie, a été de 1 310 en 2011. La part des chantiers purement municipaux (DVD et autres directions ou services) était de seulement 13 %. Il est donc d'usage d'indiquer que les concessionnaires sont responsables de tous les autres. Il convient pourtant de nuancer. 50 % des chantiers sont nécessités par la mise en œuvre d'autres politiques explicitement municipales (par exemple pour l'aménagement d'emplacements de stationnement autolib', de réseaux d'eau à l'initiative de l'établissement public municipal Eau de Paris).

Seuls 36% concernent en définitive les réseaux des concessionnaires de la Ville ainsi que celui de la RATP.

Une autre façon de considérer la situation est d'essayer de mesurer l'impact dans le temps et l'espace de ces chantiers. Un tel indicateur, conçu récemment par la DVD, permet de disposer de données allant de juillet 2011 à mars 2012 au moment de l'audit, soit trois trimestres consécutifs. Si l'on multiplie le nombre de m² occupés par le nombre de jours pendant lesquels le chantier dure, on obtient une tout autre répartition, telle que représentée ci-après.

Graphique 2 : Répartition des principales emprises sur voie publique en jour-m² de juillet 2011 à mars 2012 par des maîtres d'ouvrage et grands projets



Source : DVD, application CTV, section de gestion du domaine, retraitement IG

4.1.1. Les travaux de la Ville

Les travaux de la Ville, menés directement ou pour la mise en œuvre de politiques municipales, apparaissent alors prédominants.

L'extension du tramway sur le boulevard des Maréchaux représente à elle seule plus de la moitié du total ; elle vient s'ajouter aux travaux de la DVD *stricto sensu* qui comptent pour 16 %. Si on y ajoute l'effort conjoncturel pour implanter les caméras de surveillance de la préfecture de police sur l'espace public, les emplacements de stationnement d'autolib', les réseaux d'eau et d'assainissement ainsi que les travaux diligentés par la SEM Parisienne, on totalise 90 % des emprises dans le temps et l'espace.

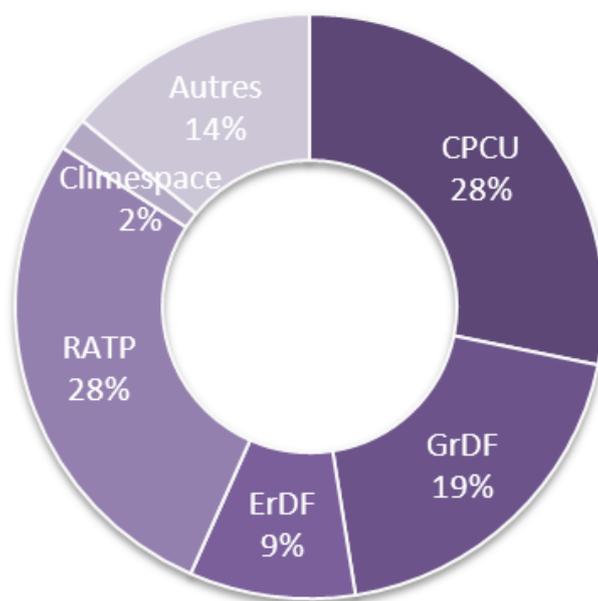
L'augmentation actuelle des chantiers, de leur superficie et de leur durée est donc due à la coïncidence de plusieurs opérations emblématiques, telles que le tramway, l'implantation des caméras et, dans une moindre mesure, le déploiement d'autolib'.

4.1.2. Les travaux des concessionnaires

Certains des travaux, qui focalisent l'attention, sont toutefois dans les 10 % intitulés dans le graphique précédent « divers ». Il est donc utile de les décomposer à leur tour.

La RATP, qui n'est pas à proprement parler un concessionnaire de la Ville, représente pour les besoins de son réseau (hors tramway en construction), un gros quart de ce résidu. Il faut souligner que, bien que classés dans cette rubrique, les travaux de la RATP concourent, eux aussi, à la politique municipale de la circulation et des déplacements visant un rééquilibrage en faveur des transports en commun.

Graphique 3 : Répartition des emprises sur voie publique en jour-m² de juillet 2011 à mars 2012 par concessionnaire et autre maître d'ouvrage hors politiques municipales *stricto sensu*



Source : DVD, CTV, section de gestion du domaine, retraitement IG

Par ailleurs, la Ville délègue à des entreprises ses réseaux d'énergie, principalement à ErDF pour l'électricité, GrDF pour le gaz, CPCU pour le chauffage urbain et Climespace pour l'air conditionné : ensemble, ils correspondent donc à 58 % de 10 % de l'impact des travaux, soit moins de 6% du total. La Ville veille à la sécurité d'approvisionnement³⁷, à la qualité de service³⁸ et à la pérennité de ces ouvrages dont elle est propriétaire. Les 14 % « autres » regroupent en particulier des gestionnaires de réseau de communication (France Télécom et SFR), mais aussi RTE (Réseau de Transport d'Electricité), EVESA (le nouveau

³⁷ Stratégique dans le cas parisien qui se caractérise par un fort déséquilibre entre consommation et production locales.

³⁸ La Ville est aussi garante de la solidarité et de la lutte contre la précarité énergétique. A ce titre, elle s'assure de la bonne organisation et veille à la mise en œuvre d'accès aisés aux dispositifs comme le tarif de première nécessité.

gestionnaire de l'éclairage public) ou encore la société Decaux pour l'implantation des sanisettes. On peut noter que travaux d'EVESA et de Decaux sont aussi étroitement liés à des politiques municipales.

Le régime de concession laissant une marge de manœuvre au concessionnaire pour la programmation de ses investissements, la Ville définit ses attentes par voie de contrats. Ainsi, un schéma directeur pour la distribution d'électricité à Paris conçu pour 30 ans se décline-t-il en un programme quadriennal d'investissements et un programme de travaux. Il s'accompagne d'engagements quantitatifs contractuels.

Les principales dispositions qui se traduisent par des travaux sur la voirie sont listées pour les principaux concessionnaires de réseaux d'énergie dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Objectifs fixés aux concessionnaires de réseau d'énergie

Domaine	Objectif	Forme de l'obligation
Distribution d'électricité	Supprimer 500 jonctions de transition rubanées par an. Cet objectif se traduit par le renouvellement prioritaire des tronçons concentrant les équipements les plus anciens, qui se révèlent fragiles. 31 km de réseau moyenne tension ont ainsi été renouvelés en 2010.	Contractuelle
Distribution d'électricité	Renouveler 25 km de câbles basse tension par an.	Contractuelle
Distribution de gaz	Renouveler 60 km de réseau par an et le convertir de la basse pression vers la moyenne pression (en supprimant le matériau tôle bitumée qui a atteint sa durée de vie).	Programme d'investissement
Distribution de chaleur	Fiabiliser 12 km de réseau de retour d'eau par an.	Programme d'investissement

Source : DVD, Mission de contrôle des concessionnaires de distribution d'énergie

Les travaux effectués par les concessionnaires le sont donc pour le compte de la Ville, autorité concédante et bénéficiaire de la conservation en bon état d'ouvrages dont elle est propriétaire. Le pouvoir de contrôle et de surveillance de la Ville s'exerce ainsi principalement lors des examens annuels des comptes rendus d'activité de concession et à l'occasion d'audits spécifiques.

GrDF ne parvient pas aujourd'hui à respecter ses objectifs et doit limiter ses réalisations à 50 km de renouvellement par an malgré un portefeuille de travaux étudiés de 180 km, faute de disposer de l'ensemble des autorisations nécessaires³⁹.

Enfin, divers incidents récents rappellent la nécessité du bon entretien, en temps utile, des réseaux pour assurer à leurs usagers la continuité du service :

³⁹ En particulier de la part de SPV qui gèle des voies récemment réaménagées, de la STV concernée qui vérifie les incompatibilités du chantier avec des contraintes diverses et de la mairie d'arrondissement concernée qui examine les possibilités locales de l'implantation du chantier.

- coupure de gaz dans le 16^{ème} arrondissement en octobre-novembre 2011⁴⁰ ;
- coupures électriques durant les périodes de chaleur prolongées⁴¹ ;
- accident sur le réseau de chaleur CPCU rue Blomet.

Au terme de cette analyse, il apparaît que les travaux des concessionnaires dont l'impact est sans doute moindre que le nombre de chantiers le fait penser, doivent être considérés sur le moyen et le long terme comme une contrainte à minorer plus que comme une variable susceptible de forts ajustements.

4.2. Les travaux des concessionnaires sont davantage programmés et coordonnés

Les difficultés perçues par les autorités municipales ont amené la DVD à développer des outils de programmation et des méthodes de coordination. Le point de vue des concessionnaires doit être également rappelé, compte tenu des développements qui précèdent.

4.2.1. La maîtrise de la programmation et de la coordination

Pour assurer la maîtrise de la programmation, hors travaux demandés en urgence pour des raisons de sécurité, la DVD a développé une application informatique, CTV pour Coordination des Travaux de Voirie, qui permet à tous les maîtres d'ouvrage ou leurs représentants de saisir les travaux qu'ils prévoient de mener et qu'ils conduisent effectivement. La programmation s'effectue selon un rythme annuel avec un délai de prévenance d'au moins six mois, sauf travaux d'urgence.

Depuis 2012, des arbitrages sont désormais soumis trimestriellement au Maire par le directeur de la DVD, sous le couvert de la secrétaire générale. Les maires d'arrondissement, dont certains concessionnaires prennent l'attache au préalable (par exemple ErDF, GrDF et désormais CPCU), sont informés de la programmation des chantiers chaque mois : ils sont destinataires d'une représentation cartographique (voir un exemple pour le 11^{ème} arrondissement, ci-après). Leur information précise et en amont est une condition de leur adhésion à ces travaux.

Cette évolution du système décisionnel et du circuit de l'information vise à une meilleure prise en compte des contraintes qui pèsent sur la programmation et à éviter les désagréments causés par une insuffisance de coordination entre les différents chantiers.

⁴⁰ L'alimentation d'un tronçon de 5 000 mètres a été temporairement interrompue, privant 1 600 clients de gaz, durant un mois pour certains. Le renouvellement de ce réseau était inscrit au programme de travaux 2012.

⁴¹ Le réseau électrique parisien est sensible aux épisodes de chaleur prolongés en raison de la fragilité d'ouvrages permettant d'assurer la jonction entre différentes technologies de câbles moyenne tension (les jonctions de transition rubanées). Ainsi, lors de la première quinzaine de juillet 2010, près de 100 000 clients ont subi des coupures d'alimentation électrique durant plusieurs heures (dont 25 incidents dans la seule nuit du 12 au 13 juillet).

Figure 3 : Représentation cartographique des principaux chantiers sur la voie publique du 11^{ème} arrondissement (et quartiers proches) au mois d'avril 2012



Source : DVD, section de la gestion du domaine

Cela étant, tout système de coordination est tributaire de la fiabilité des données entrantes. Il est indispensable de conserver aux travaux d'urgence un caractère exceptionnel et de les cantonner à des superficies et des durées limitant les perturbations de la circulation. Il reste que la meilleure manière de prévenir les interventions d'urgence est d'organiser un renouvellement régulier des réseaux en tenant compte de leur degré d'usure ou de leur obsolescence. Or, pour mener cette politique de maintenance préventive, il faut respecter les programmes d'investissement par ailleurs acceptés par la collectivité concédante. Il est ainsi fatal de faire des travaux sur des réseaux enterrés : le choix réside en définitive entre les effectuer suffisamment tôt et avec une relative latitude dans l'ordonnancement des chantiers et des perturbations associées ou de les entreprendre au moment où un incident vient - ou risque - de se produire.

L'impératif est donc de définir un rythme de renouvellement sur une période assez longue pour pouvoir distribuer dans le temps et l'espace les prévisions de réalisation s'adaptant au mieux aux opportunités et contraintes nées de l'entretien des autres réseaux, qu'ils soient enterrés ou de surface.

4.2.2. Le point de vue de deux concessionnaires

Des représentants de deux concessionnaires majeurs pour notre problématique ont été rencontrés : ceux de GrDF et de CPCU⁴².

Le réseau de gaz couvre 2 000 km, soit l'équivalent de la quasi-totalité du domaine viaire. Il est ainsi représentatif d'autres réseaux comme celui de l'électricité ou des égouts par exemple. GrDF a indiqué développer des techniques pour limiter et mieux planifier les travaux. Confronté à la nécessité de renouveler progressivement son réseau de tuyaux en tôle bituminée et de passer de la basse à la moyenne pression, GrDF a adopté une technique pour enfiler les nouveaux tuyaux dans les anciens en limitant les ouvertures en surface à une fouille tous les 50 mètres, évitant d'ouvrir des tranchées pour l'intégralité du linéaire. Dans le but d'une détection préventive des micro-fuites, le réseau est par ailleurs surveillé par un véhicule de surveillance⁴³ des réseaux gaz qui parcourt 1 500 km par an, les 500 km restants devant l'être à pied.

Comme indiqué plus haut, malgré un objectif de renouvellement de réseau de 60 km par an, GrDF ne parvient à en réaliser que 50 km, en raison de filtrages et aléas divers : non seulement les mairies d'arrondissement ou les STV déjà évoquées, mais aussi des aléas climatiques, les réunions de police, les échafaudages posés entre l'étude du projet et le commencement des travaux, ou encore des décisions politiques. De tous ces éléments, il résulte que le concessionnaire n'est donc pas en mesure d'imposer le rythme et la localisation de ses travaux, même si, en pratique, des négociations interviennent avec les multiples parties prenantes.

Les travaux d'urgence sur le réseau de distribution du gaz intervenant dans le cadre d'une obligation réglementaire nécessitent 1 500 trous par an, en principe de 2 x 2 m et

⁴² ErDF n'a pas répondu à notre demande de rendez-vous.

⁴³ Il est à noter que ce véhicule qui doit rouler lentement n'est pas autorisé à emprunter les voies de bus à Paris, contrairement à Nantes.

n'impliquant pas d'ouvrir la chaussée, donc relativement peu gênants, au moins pour la circulation automobile.

Enfin, soucieux de limiter leurs impacts, GrDF indique se concerter avec ErDF avant de soumettre ses propositions à la DVD et envisage de pratiquer de même avec CPCU dès 2013.

Le réseau de CPCU ne fait que 450 km de long : il transporte de la vapeur et assure un retour d'eau condensée (ou condensat) en vue de sa réutilisation après échange de chaleur avec l'immeuble chauffé. Son exploitation et son entretien posent des problèmes techniques de corrosion interne et externe. Il nécessite un entretien préventif sur 120 km environ ; le reste du réseau relève plutôt d'une approche curative, aboutissant, le cas échéant, à une évacuation en égout de l'eau condensée en cas de défaillance non réparée sur un réseau de retour d'eau. Un récent audit conclut au bon état du réseau vapeur mais à une faiblesse du réseau retour condensats. C'est par exemple le cas dans le XIX^e arrondissement, perturbé par ailleurs par la fermeture de l'usine CPCU de la Villette : les condensats sont envoyés en égout en l'attente de travaux. Ne pas autoriser les travaux sur une longue période accélère la dégradation du réseau et peut provoquer de nouvelles perturbations lors de la remise en service après isolations temporaires de tronçons. C'est ainsi que le taux de retour d'eau a diminué de 65 % à 40 % en 15 ans. Les conclusions provisoires de l'audit valident le rythme de fiabilisation visé par CPCU de 12 km par an, sachant qu'il n'est aujourd'hui en réalité que de 8 km par an.

CPCU est présenté par différents responsables de STV comme un concessionnaire dont de nombreux travaux connaissent des dérives conséquentes, voire inacceptables. Il est arrivé qu'après une injonction, le représentant de la maîtrise d'œuvre ait été absent de la réunion qui a suivi. Parmi les explications de ces difficultés, CPCU fait valoir que la réception de certains de ses travaux est soumise à des certifications par des organismes extérieurs sur l'agenda desquels il lui est difficile d'agir.

Quoi qu'il en soit, la société indique avoir pris des mesures pour communiquer davantage sur ses projets et ses contraintes. Elle soumet désormais son programme d'intervention aux mairies d'arrondissement sous la forme de dossiers au caractère pédagogique affirmé. Son affichage se veut plus informatif. Désireuse d'améliorer la vitesse de réalisation de ses chantiers, CPCU souhaite expérimenter des travaux en 2x8, voire en 3x8. L'implantation des réseaux est désormais conçue de manière à réduire les perturbations sur la circulation en cas d'interventions ultérieures. A l'instar de GrDF, un véhicule équipé de dispositifs de détection des variations thermiques surveille le réseau pour déceler des anomalies au plus tôt et engager des travaux moins longs et sur des linéaires plus courts.

Il est enfin important de rappeler ici que la Ville se réserve la responsabilité de faire effectuer par ses propres entreprises la réfection du tapis bitumineux qui recouvre le trottoir ou la chaussée une fois le chantier terminé. Cette mesure vise à un traitement homogène des surfaces et des raccordements entre la partie ancienne et la partie refaite pour éviter que des passants ne butent sur un bord plus haut que l'autre. En conséquence, un décalage est susceptible d'intervenir entre le moment où le remblaiement est terminé et celui où le bitume est étendu, avant le démontage des barrières par le concessionnaire. Le retard peut au demeurant provenir :

- soit d'un planning n'ayant pas anticipé à temps la fin des travaux du concessionnaire,
- soit d'une volonté de la STV de regrouper plusieurs réfections de bitume voisines et correspondant à des chantiers achevés dans la même période en une seule intervention de l'entreprise qu'elle mandate pour ce faire.

Quelle que soit la solution retenue, la DVD devrait alors organiser l'information pour expliquer aux riverains et aux autres usagers les raisons du délai entre un chantier qui semble achevé pour l'essentiel et une réfection qui tarde.

Sur un tout autre plan qu'il vaut néanmoins de mentionner, les deux concessionnaires se sont déclarés désireux de disposer d'une procédure rapide de solde des décomptes de travaux de réfection de trottoirs et de chaussées qui peuvent prendre actuellement jusqu'à trois ans et compliquent les procédures comptables.

4.3. La bonne tenue des chantiers est définie par un protocole dont le respect demande à être vérifié plus régulièrement

La DVD a défini des prescriptions pour la bonne tenue des chantiers sur l'espace public dès la fin des années 1980. Elle doit toutefois s'assurer de leur respect par un contrôle adapté et perfectionner les modalités d'information sur ces chantiers.

4.3.1. Le protocole et son application

Pour rendre opérationnel le règlement de voirie et aller au-delà des exigences qu'il peut raisonnablement faire peser sur les maîtres d'ouvrage et les entreprises, la Ville procède par voie de protocole cosigné par les principales parties prenantes, dont la fédération régionale des travaux publics d'Île-de-France et cinq concessionnaires majeurs (ErDF, GrDF, Climespace, CPCU et Eau de Paris) ainsi que par le Maire de Paris engageant tous les services municipaux, qu'ils soient maîtres d'ouvrage ou chargés de contrôler le respect des dispositions du protocole. Le cinquième protocole est arrivé à échéance à la fin de l'année 2011, le sixième, prévu pour trois ans, était en attente de signature fin juin 2012. Fort d'une longue histoire, le protocole vise désormais des progrès supplémentaires selon trois axes :

- le maintien de l'accessibilité de l'espace public en situation dégradée ;
- l'amélioration de la prise en compte des enjeux environnementaux ;
- une meilleure diffusion des bonnes pratiques.

Le respect de ses clauses est du ressort de la DVD et d'une commission technique au sein de laquelle les parties à l'accord sont représentées. Celle-ci parcourt deux fois par mois un itinéraire pour apprécier la tenue des chantiers qui le jalonnent. En cas de mauvaise note, des sanctions sont prévues, pouvant se traduire par des pénalités financières, voire, en cas de répétition, de la perte d'un agrément pour l'entreprise en cause.

Des précisions sont apportées, entre autres sur la programmation des travaux qui doit être équilibrée sur les deux semestres de l'année, en tenant compte des calendriers prévisionnels des maîtres d'ouvrage et de leurs appels d'offres.

Chaque chantier exige :

- une réunion préparatoire examinant le phasage des travaux, l'information du public, l'installation physique du chantier, son barrillage, sa signalisation réglementaire, les modifications apportées à la circulation, les mesures de maintien de l'accessibilité à la voie publique pour les personnes porteuses de handicap, le stockage provisoire des matériaux et les précautions prises visant à protéger l'environnement ;
- une réunion préalable, dite de police, tenue à la mairie d'arrondissement trois semaines avant le début des travaux pour décider des exigences relatives au plan de circulation, au planning des travaux et à la signalisation réglementaire ;
- la détention par le chef de chantier des documents autorisant le chantier.

Des dispositions particulières sont en outre prévues pour les cas d'intervention d'urgence.

Durant le chantier, des moyens adaptés à ses besoins peuvent être mis à disposition à titre gratuit ou onéreux par le service technique de la propreté. Des dispositions sont prévues pour la préservation des arbres, de l'eau et du sol, la limitation des nuisances sonores ainsi que la réduction des consommations d'eau et d'énergie.

Le respect de ces exigences passe par la formation des personnels de chantier. Si des concessionnaires ont mis en place des services d'interface avec la Ville et les élus (tels ErDF / GrDF qui se veulent attentifs à la qualité des relations aux usagers), les équipes sur le terrain restent dans certains cas peu sensibilisées à cette problématique. Le problème pour les concessionnaires est de faire passer l'information sur les obligations du protocole jusqu'aux sous-traitants sur le terrain : ainsi, si l'avis de fin de travaux ne vient pas de la part du sous-traitant, la STV n'est pas au courant, problème fréquent pour des petits chantiers brefs et effectués dans l'urgence.

4.3.2. Le renforcement des contrôles par les sections territoriales de voirie

La définition de la qualité attendue dans le protocole et les modalités retenues par la DVD en accord avec ses principaux partenaires fixent aujourd'hui un niveau élevé d'exigence. Plutôt que de renforcer les prescriptions nées du dialogue avec les maîtres d'ouvrage et les représentants des entreprises, c'est dans sa mise en œuvre effective que résident les marges de progrès. L'enjeu majeur se situe dans la réalité du contrôle qualité, des rectifications apportées à la suite de constats d'insuffisance et des mesures contribuant plus largement à un processus d'amélioration continue.

La DVD a donc prévu de noter les chantiers en sus de la commission technique dès 2010. En avril 2012, un objectif d'un minimum de 2 000 chantiers par an a été fixé. C'est à la fois peu et beaucoup : beaucoup, la commission technique analysant jusqu'à présent moins de 400 chantiers par an, et peu si l'on compare au nombre déjà évoqué de 13 000 chantiers pour 2011. Sans devoir être systématique, la vérification doit être à l'évidence plus fréquente que ce que permet le rythme de réunion de la commission technique. Une autre façon d'aborder la question est d'évaluer le potentiel de contrôle : en posant l'hypothèse pour environ 150 chargés de secteur des subdivisions d'arrondissement qu'il s'agit d'effectuer leur travail ordinaire de surveillance des travaux sous la forme d'une notation standardisée à raison d'un minimum d'une fois par semaine (soit de l'ordre de 40 semaines

travaillées par an) par chacun d'entre eux, on peut estimer que 6 000 chantiers par an sont susceptibles d'être notés, soit près de la moitié d'entre eux⁴⁴.

La publicité de cette fréquence et la traduction des mauvaises notes ou des non-conformités graves dans des avertissements, des injonctions, des retraits d'agrément ainsi que des pénalités financières contractuelles devraient donner rapidement une crédibilité suffisante à cette notation. Les comportements des entreprises récalcitrantes et de ceux des concessionnaires qui seraient encore insuffisamment attentifs aux pratiques de leurs sous-traitants en seront modifiés. A côté des pénalités, des prix sont prévus pour récompenser les meilleures entreprises, tant pour le respect des prescriptions que pour leurs innovations, de manière à encourager la diffusion de bonnes pratiques.

Il s'agit en tout état de cause de boucler par le contrôle et ses suites une procédure qualité qui, autrement, serait sans grande efficacité.

GrDF se déclare favorable à une telle mesure qui ne pourra que l'aider à alimenter sa propre démarche d'amélioration continue. CPCU s'estime également pleinement partie prenante au protocole, soulignant compter des lauréats parmi ses entreprises, se jugeant capable de maîtriser sa chaîne de sous-traitance et tirant les conséquences des injonctions à l'encontre de ses entreprises non respectueuses des prescriptions du protocole.

Cette augmentation des contrôles aura pour autre vertu de donner une validité statistique aux données ainsi recueillies, facilitant l'objectivation et l'analyse selon différents axes (maîtres d'ouvrage, types d'entreprises, non-conformités les plus fréquentes, concentrations géographiques éventuelles) des cas de mauvaise tenue des chantiers, en les rapportant à l'ensemble des chantiers contrôlés. Des bilans trimestriels et annuels sont au demeurant prévus, ainsi que la publication de bilans qualité à destination de la population.

La DVD doit donc être encouragée à développer ces contrôles formalisés, y compris lorsque la maîtrise d'ouvrage est assurée par un service de la Ville, en vue d'atteindre un volume suffisamment significatif pour avoir un effet d'entraînement vertueux sur les acteurs et une capacité à sérier les aspects à améliorer.

Certains responsables de STV souhaiteraient pouvoir aller jusqu'à dresser des procès-verbaux de grande voirie aux entreprises qui ne respectent pas leurs obligations.

4.3.3. Le cas particulier de la tenue du chantier du tramway

La Mission Tramway bénéficie de moyens importants pour mener à bien ses opérations, même si son responsable n'est pas totalement satisfait, en particulier de ses emprises, qu'il dit ingérables, les barrières changeant régulièrement de place. L'espace public pourrait être selon lui plus confortable et plus circulaire, ce que le grand nombre d'intervenants empêche dans l'organisation actuelle. Le maître d'œuvre doit en effet demander aux entreprises de respecter les règles mais ne porte pas assez d'intérêt aux habitants / riverains et reste peu sensible à la bonne intégration du chantier : il pilote par les délais dans le respect du contrat, au détriment de l'attention à apporter aux nuisances causées aux riverains et commerçants.

⁴⁴ Certains pouvant naturellement justifier une évaluation effectuée à plusieurs reprises.

Le chantier du tramway est ainsi assimilable à un « rouleau-compresseur » mu par le respect prioritaire des délais et des coûts. L'environnement du chantier est toutefois aussi important que ce qui est contenu dans l'emprise. Pour l'avenir, il serait sans doute judicieux que la Ville assure elle-même la gestion de l'emprise, à charge pour la maîtrise d'œuvre de se concentrer sur le travail à fournir par les entreprises.

4.3.4. Les vecteurs de l'information et de la communication sur les chantiers

L'information du public est définie par le protocole. Elle implique :

- l'envoi d'une lettre d'information préalable au contenu en partie pré-rédigé et validé par la mairie d'arrondissement et la DVD que les maîtres d'ouvrage distribuent dans les boîtes aux lettres des immeubles environnants ;
- la mise en place de panneaux d'information pour tout chantier d'une durée supérieure à cinq jours - un vertical décrivant le chantier et identifiant le maître d'ouvrage (voir illustration ci-après), un autre fixé au barriérage de 50 x 40 cm identifiant l'entreprise et un troisième, également fixé au barriérage, de 120 x 80 cm, donnant des informations sur le chantier.

Les interventions de courte durée doivent être également identifiées en tant que telles par un panneau conçu à cet effet.

Un vade-mecum Info-chantier pratique et illustré, daté de janvier 2012, précise toutes les prescriptions à respecter et les modèles qu'il convient de suivre. Des chefs de STV préconisent de prévoir une mise à jour annuelle du vade-mecum pour la rendre opposable aux entreprises intervenant sur la voirie parisienne.

Malgré la précision des prescriptions, des critiques sont toutefois parfois émises. En pratique, les panneaux d'un chantier, souvent commandés tardivement par l'entreprise qui doit attendre que toutes ses dispositions aient été fixées, peuvent être livrés en retard. La signalisation des interdictions de stationnement dont la pose incombe aux entreprises peut également être tardive ou mal placée. Des contestations contentieuses s'ensuivent parfois.

Il est à souligner que les modalités d'information prévues au cinquième protocole ont fourni à GrDF la base de son propre dispositif national d'information par panneau pour des chantiers dans des communes qui n'ont pas défini de cadre normatif en la matière. Cette inspiration vaut appréciation de la qualité du dispositif parisien.

Si la qualité des lettres d'information de chantier destinées aux riverains est reconnue, les usagers non riverains, majoritaires, doivent disposer d'accès nécessairement autres : la notoriété des modes alternatifs - actuellement la rubrique chantiers.paris.fr, les alertes mails pour les nouveaux chantiers toutes les semaines, l'application *smartphones* « Paris à la seconde » - doivent gagner en notoriété. Les lettres peuvent amener à occulter la question des destinataires de l'information : celle-ci devrait être particulière et présentée différemment selon que c'est le piéton qui est visé ou plutôt le passager d'une voiture, un cycliste ou un cyclomotoriste. Les lettres d'information apparaissent à certains comme un moyen commode de ne pas imaginer d'autres formules de communication mieux adaptées à certains contextes ou à certaines opérations. Enfin, un boîtage initial ne permet pas d'informer des prolongations ou modifications ultérieures.

Il faudrait probablement la constitution d'une banque de données unique, un guichet unique virtuel délivrant partout des informations à jour ciblées sur les personnes qui en font la demande, en utilisant les technologies Internet et en visant les *smartphones* (par exemple avec l'usage de « *flashcodes* », voir *infra* cinquième partie) compte tenu du degré actuel et prévisible à brève échéance de diffusion de ces outils de communication dans la population parisienne.

Le caractère systématique d'une procédure prévue par un vade-mecum, si elle participe d'une identité de la communication, peut donc parfois conduire à une certaine routine.

Figure 4 : Panneau d'information de chantier vertical (parties haute et basse)



Source : DVD, Mission communication externe Vade-mecum Info-chantier

5. LA DEMARCHE D'AMELIORATION DE LA QUALITE DE LA RELATION A L'USAGER

En règle générale, la DVD s'est relativement peu impliquée, jusqu'à présent, dans des projets de la Ville tournés vers la satisfaction des usagers (charte d'accueil, labellisation QualiPARIS, expérimentation des applications courrier, démarches de certification qualité ISO, télé-services, etc.). De manière symptomatique, ce sont des services en marge de son cœur de métier qui ont participé à certaines de ces démarches, avec une implication au demeurant variable. Toutefois, la DVD s'engage dans la dernière période dans une démarche de projet de direction et la création d'un service centralisé de la relation à l'utilisateur. Elle devra à l'avenir se montrer proactive dans l'anticipation de l'impact des nouvelles technologies sur les relations qu'elle entretient avec le public.

5.1. Les actions préexistantes d'amélioration de la qualité de la relation à l'utilisateur ont été limitées ou différées

Jusqu'en 2011⁴⁵, alors même que la direction souffre d'une incapacité chronique à maîtriser son courrier, elle a préféré ne pas se porter candidate pour expérimenter l'application du courrier ELISE, considérant ne pas disposer d'une organisation convenablement structurée pour supporter ce changement dans le processus de gestion du courrier du directeur. Cette prudence, sans doute justifiée en l'espèce, reflète néanmoins une tendance de la direction à moins s'investir que d'autres dans des projets pionniers en termes de management. Le souci de l'excellence technique confine parfois au perfectionnisme, au risque de retarder la mise en œuvre de solutions : cette tendance semble ici se traduire par une réticence à s'engager dans certaines réformes touchant au management de la qualité.

De ce fait, seuls deux services ont mené des expériences en la matière. Le service des canaux indique avoir participé à la démarche de la charte d'accueil de manière minimaliste. Après avoir supposé qu'une telle démarche correspondait mal à son activité, l'IGC s'est, elle, plus fortement investie dans la charte d'accueil et, surtout, dans la démarche de labellisation QualiPARIS, couplée avec la dématérialisation de ses procédures les plus nombreuses. Le résultat est aujourd'hui considéré comme positif.

Ce succès doit fournir une inspiration aux autres services de la direction en relation avec le public. Cela paraît évident pour la section des canaux. Autre service concerné en son temps par la charte d'accueil, la SSVP a amélioré quelques phases de son processus mais sans pouvoir ou vouloir mettre en œuvre des évolutions plus radicales, comme on l'a vu dans la quatrième partie. Cette section doit à la fois mener à bien d'ici à 2013 une labellisation QualiPARIS et une dématérialisation de ses procédures de demande de carte de stationnement.

On ne peut que souhaiter que la SSVP bénéficie en cette circonstance d'un meilleur accompagnement par les services centraux de la DVD pour mener ce chantier à son terme. Il est rendu particulièrement délicat du fait de la concomitance de ces deux projets avec

⁴⁵ Durant le premier semestre 2012, des réunions d'information ont été organisées. La centralisation du courrier des services centraux devrait être effective avant la fin juin 2012 pour favoriser l'implantation d'Elise.

la modification des bornes de paiement pour accepter les cartes bancaires ou encore la tarification pour les particuliers de la détention de la carte de stationnement résidentiel.

Autres services pour lesquels une telle démarche semble adaptée, les STV pourraient être invitées à l'engager à partir de 2013.

Parmi les démarches effectuées pour améliorer la qualité de la relation à l'utilisateur, on peut enfin signaler la définition de normes de communication pour les chantiers réunies dans un vade-mecum à l'initiative de la mission communication et les protocoles de bonne tenue des chantiers évoqués dans la partie précédente du rapport.

Des axes stratégiques de communication ont également été définis pour 2012. Ils dénotent une claire appréciation des évolutions souhaitables :

- *« faire connaître et comprendre la politique parisienne des déplacements et des canaux ;*
- *promouvoir les aménagements et les réalisations en faveur du partage de l'espace public ;*
- *informer les usagers au plus près et leur donner les moyens de participer ;*
- *mettre en avant les bonnes pratiques et les règles applicables sur l'espace public ».*

5.2. Les actions en cours révèlent une prise de conscience

Depuis 2010, la démarche du projet de direction a mis en évidence des pistes d'évolutions majeures, en particulier pour reconsidérer la place de l'utilisateur dans les préoccupations de la direction. Une de ses déclinaisons en cours d'élaboration au premier semestre 2012 est la création d'un service central de l'utilisateur.

5.2.1. Le projet de direction

Parmi ses orientations principales définies en décembre 2011 figure en deuxième position celle de « *placer l'utilisateur au cœur de* » l'action et des réflexions de la DVD. Il s'agit de :

- *« mieux connaître l'utilisateur dans sa diversité et agir pour un meilleur partage de l'espace public entre tous les usagers,*
- *mieux prendre en compte le piéton dans ses usages et le privilégier dans l'espace public y compris dans l'exploitation de ce dernier,*
- *améliorer la connaissance et le suivi du patrimoine (...) et mettre en place un observatoire des usages de l'espace public et des déplacements (...),*
- *rationaliser et améliorer les outils d'aide à la concertation, à l'information et la communication aux usagers en*
 - *disposant de documents explicitant les politiques en matière d'aménagement, et d'usages de l'espace public et des mobilités, d'argumentaires,*
 - *appliquant un plan de communication externe,*
 - *et en précisant l'ensemble des fonctions liées à l'accueil des usagers [tout en] harmonisant les procédures. »*

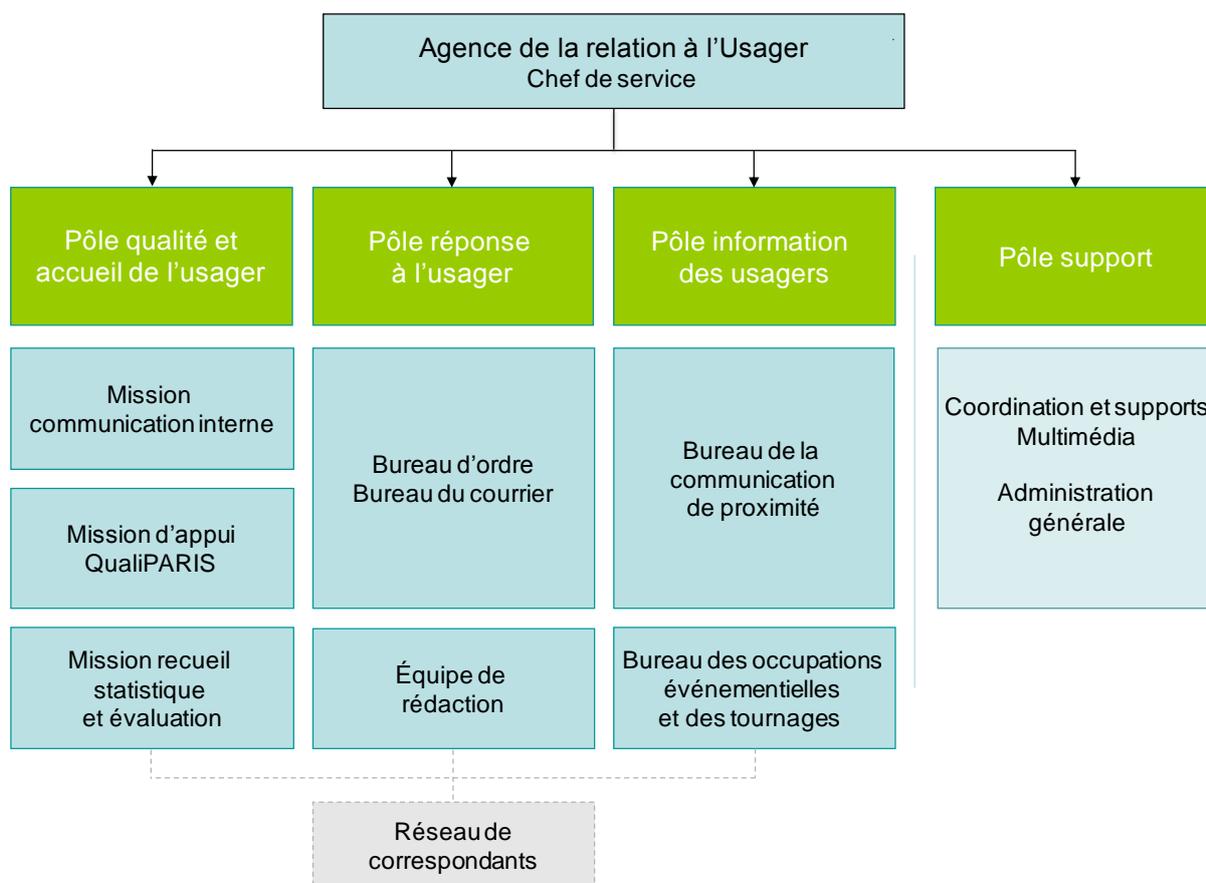
Ces orientations sont déclinées en plans d'action dont certains se sont déjà concrétisés comme la mise au point d'un projet de plan piétons. Le double souci d'une connaissance approfondie des différents types d'utilisateurs et celui du faire-savoir aux utilisateurs - à travers

la concertation sur les projets ainsi que l'information et la communication sur les réalisations et les procédures - répond aux insuffisances repérées dans les développements précédents. Le travail collectif d'identification a donc été correctement mené. Il reste qu'il doit désormais se traduire en actes après une longue maturation. Il serait dommageable qu'il ne connaisse pas de suite significative. La feuille de route du secrétaire général délégué rappelle au demeurant l'échéance de mi-2012 pour le finaliser.

5.2.2. La constitution d'une agence de la relation à l'utilisateur

Parmi les déclinaisons organisationnelles du projet de direction, a émergé la constitution d'une agence de la relation à l'utilisateur.

Figure 5 : Projet d'organisation cible de l'agence de la relation à l'utilisateur



Source : DVD

Ses finalités sont ainsi exprimées dans un document provisoire préparatoire à une présentation en comité technique paritaire : « *mettre en œuvre la politique municipale de la relation à l'utilisateur et proposer toute mesure d'organisation ou de méthode nécessaire pour y parvenir. Dans ce cadre, elle sera responsable de la politique de réponse à l'utilisateur commune à l'ensemble de la direction ainsi que des outils nécessaires à sa concrétisation. Elle pourra apporter son expertise aux services qui la solliciteront dans ces domaines.* » Cela passe par un regroupement des « *fonctions qualité et accueil de l'utilisateur, réponse à l'utilisateur, information des usagers, relation à l'utilisateur* » avec un unique bureau d'ordre et de gestion du courrier.

En dehors du courrier, ce service aura notamment en charge la démarche QualiPARIS, l'analyse statistique, la communication interne notamment en charge de diffuser le souci de l'utilisateur, la communication de proximité, l'autorisation des occupations temporaires de la voirie, en particulier pour des tournages de films. Il travaillera en collaboration étroite avec la DICOM, tant avec sa mission mobilité que pour bénéficier des supports de communication municipaux.

Placé directement auprès du directeur, ce service d'appui réunira donc en son sein les outils et prérogatives nécessaires à la mue culturelle de la direction. Sa capacité à améliorer les performances en matière de traitement du courrier et à implanter l'application ELISE sera déterminante pour sa crédibilité. Il en ira de même pour l'importance de son accompagnement de la démarche QualiPARIS au sein de la SSVP.

Conçu durant la mission d'audit, il est ici précisé que ce projet a donné lieu à des échanges avec la direction, l'intervention des auditeurs relevant sur ce point du conseil.

5.3. La prise en compte de l'impact des nouvelles technologies reste insuffisante

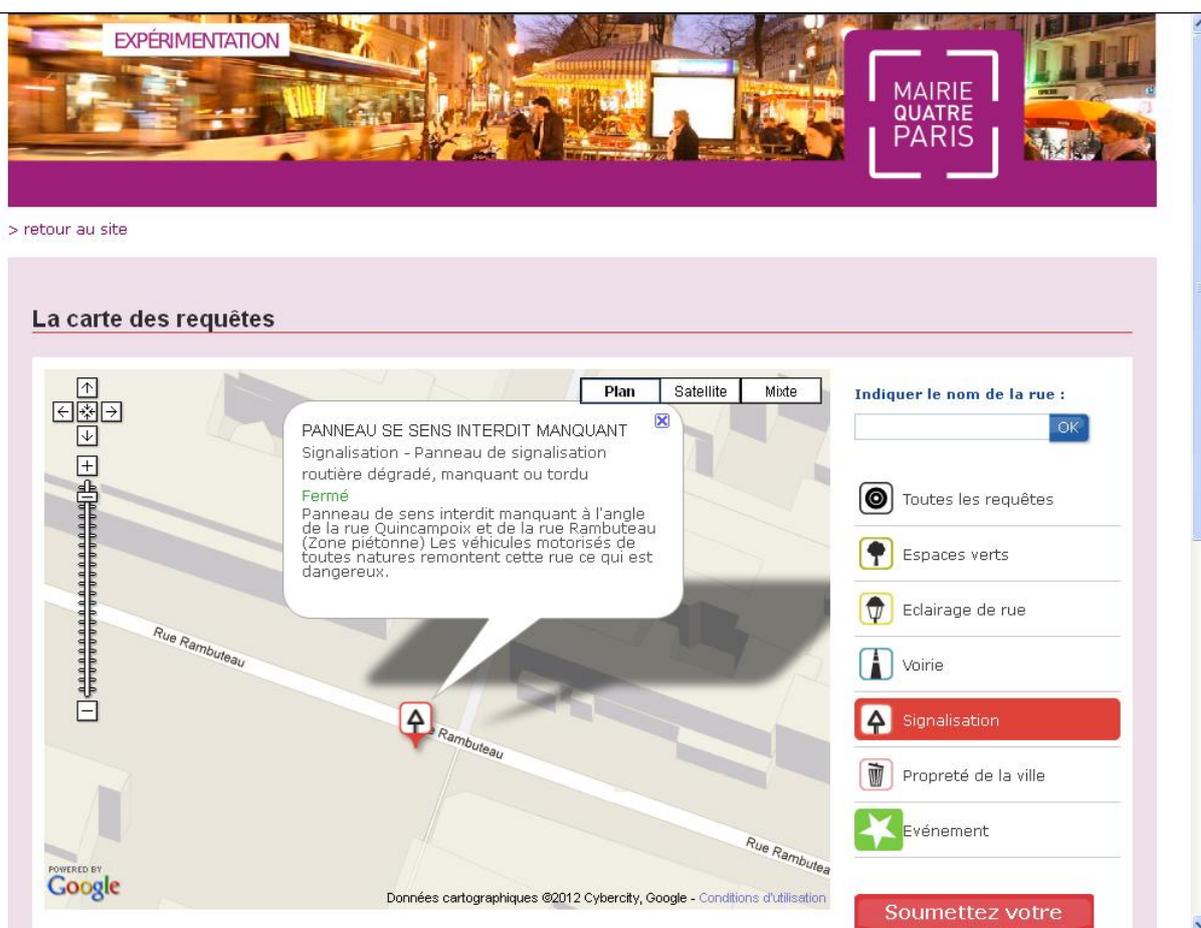
La relation à l'utilisateur est de plus en plus marquée par un environnement technologique mouvant. Au sein d'une administration publique, elle est aujourd'hui en partie conditionnée par l'évolution des services privés environnants. Or ceux-ci évoluent rapidement en mobilisant les possibilités de dématérialisation et d'instantanéité induites par la convergence dans les *smartphones* d'Internet, de la mobilité ainsi que de la possibilité de prendre et d'envoyer des photographies. Pour le domaine particulier de l'espace public, mention doit également être faite des progrès réalisés par les représentations cartographiques (de *Google Map* aux applications d'itinéraires comme *Viamichelin*). La RATP s'est montrée capable de mettre en ligne des applications d'optimisation d'itinéraires. Nombre de procédures, y compris dans le secteur privé se dématérialisant, qu'il s'agisse d'acheter en ligne des produits ou des voyages, de consulter ses comptes bancaires, de se renseigner, de payer ses impôts, voire de faire part de ses attentes ou de ses mécontentements en participant à des blogs et des forums.

Face à cette mutation profonde, la DVD paraît plutôt subir des initiatives que les prendre.

5.3.1. Les applications de signalement des défauts sur l'espace public

Une initiative privée est ainsi actuellement relayée par la mairie du IV^e arrondissement, depuis février 2011 : l'utilisation d'une application dénommée *Beecitiz*. La carte des requêtes reproduite ci-après permet de comprendre son fonctionnement : tout particulier qui le désire est en mesure de signaler ce qu'il estime être un dysfonctionnement de l'espace public ou proposer un aménagement local.

Figure 6 : Page d'accueil de l'application Beecitiz pour le IV^e arrondissement



Source : <http://mairie4.paris.beecitiz.com/>

Les signalements sont pour l'instant de l'ordre de 10 à 15 par mois en ce qui concerne la DVD (la DEVE et la DPE étant également attributaires de leur côté). Cette situation est gérable mais impliquerait de nouvelles modalités d'organisation pour leur prise en compte si la notoriété de ce système venait à s'accroître.

5.3.2. L'application « Signalements » conçue par la Ville

Forte du succès de l'application permettant l'enlèvement des objets encombrants déposés sur la voie publique à la demi-journée après une prise de rendez-vous ou sur simple signalement développée en 2006-2007, la DPE a souhaité qu'une application aide à signaler toutes les anomalies constatées sur l'espace public avec photo à l'appui à partir d'un *smartphone*. Ses objectifs sont :

- assurer la remontée rapide et pertinente de signalements précis et fiables sur l'espace public émanant des agents de la collectivité et des usagers ;
- traiter l'information et déclencher des processus métiers de correction des incidents ;
- confirmer au « signaleur » la prise en considération de son signalement ;
- piloter le dispositif global et alerter en cas de défaillance.

Expérimentée par des personnels de maîtrise de la DPE dans le XIII^e arrondissement depuis le début de l'année 2012, elle a calculé que 15 % des signalements environ portent sur des

défauts dont la correction dépend de la DVD. Cette application sera généralisée à l'ensemble de Paris et ouverte au public durant le premier trimestre 2013.

La DVD doit donc se tenir prête à affronter ces nouvelles remontées d'information et imaginer les procédures internes au sein des STV pour y donner suite dans des délais acceptables. Si l'expérience de *Beecitiz* laisse penser que le nombre de signalements restera, au moins un temps, dans les limites d'un volume maîtrisable, il est essentiel que cette évolution soit anticipée plutôt que subie. Il y a en effet un risque d'exploitation médiatique, voire politique de cet outil qui établira la liste de tous les désordres signalés et non encore traités.

Alors qu'elle peut aussi être utilisée comme un moyen interne de signalement, il faut enfin souligner que la DVD, dont les chargés de secteur devraient être les premiers impliqués dans la surveillance d'un territoire qu'ils arpentent quotidiennement, est restée jusqu'à présent en retrait de cette expérimentation : ce sont des agents de maîtrise de la DPE qui jouent le rôle de « signaleurs » et non les chargés de secteur de la voirie, lesquels n'ont pas été équipés de *smartphones* pour ce faire.

5.3.3. La communication Internet

5.3.3.1. Les applications fondées sur la cartographie

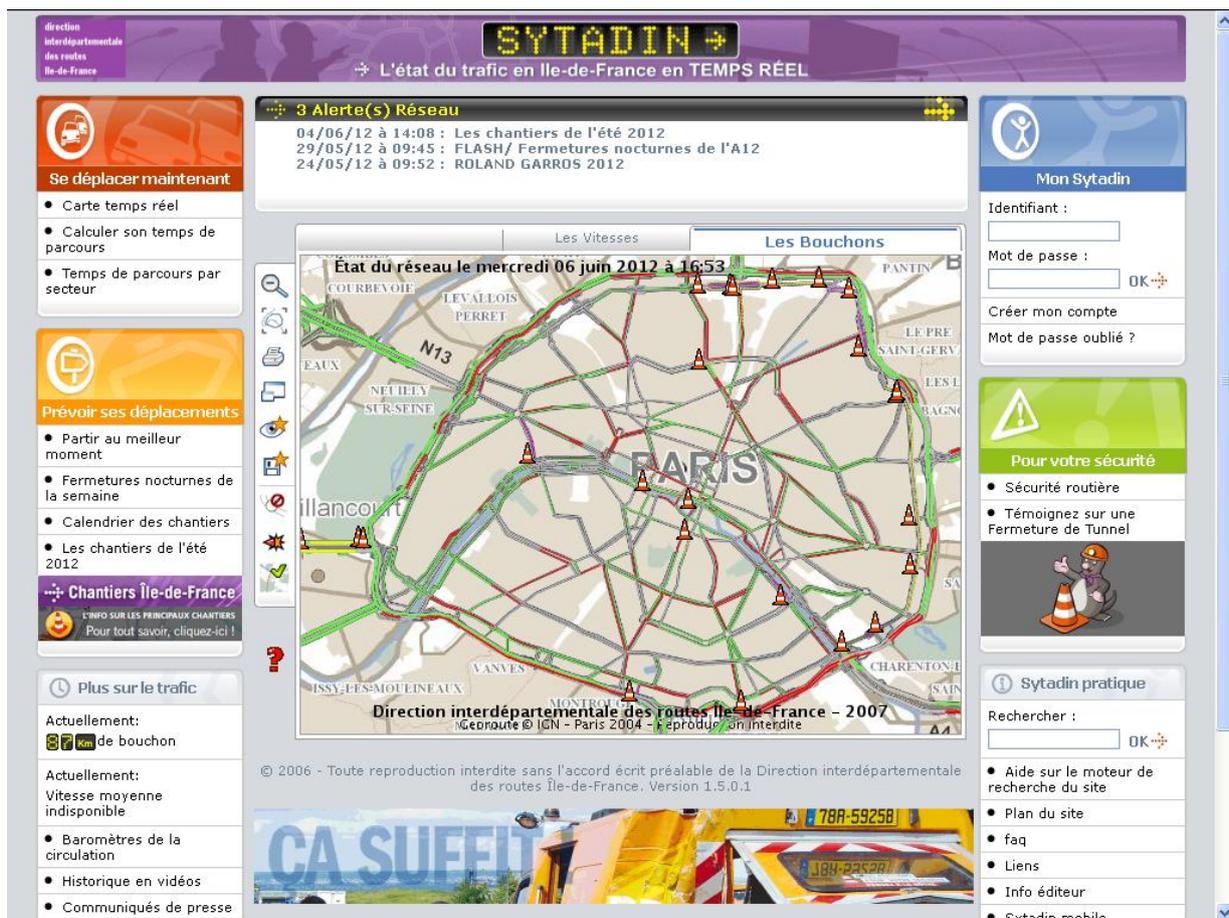
Il est notable que la communication sur la situation de la circulation est principalement effectuée par www.sytadin.fr (voir ci-dessous) géré par la Direction Interdépartementale des Routes d'Ile-de-France (DIRIF) plutôt que par la collectivité parisienne.

Cette cartographie est d'ailleurs relayée sur www.paris.fr⁴⁶. Cette application fournit également une information sur des chantiers importants et les événements de nature à perturber la circulation. On peut se réjouir qu'un tiers, partenaire de la politique de circulation parisienne, ait pris cette initiative. Il est aussi possible d'en inférer une difficulté de la DVD à s'emparer de tels outils cartographiques à destination du grand public et à les décliner pour ses différents usages, par exemple une représentation des tarifications du stationnement payant⁴⁷.

⁴⁶ <http://www.paris.fr/pratique/voitures-deux-roues-motorises/trafic-automobile/p382#>

⁴⁷ Un plan des pistes cyclables régulièrement mis à jour existe toutefois au format papier (sa lisibilité méritant toutefois d'être améliorée) et sur le site Internet de la Ville : <http://www.paris.fr/pratique/deplacements-voirie/velo/p9931>

Figure 7 : Page d'accueil de Sytadin avec zoom sur la carte du trafic parisien



Source : <http://www.sytadin.fr/>

Un exemple suffira à illustrer les insuffisances actuelles. L'information sur le stationnement résidentiel, laquelle ne réclame pourtant pas le quasi temps-réel comme Sytadin, n'offre ainsi qu'une représentation limitée à partir de zones découpées sur une *Google Map* (voir copie d'écran ci-après) : elle nécessite de cliquer sur une infobulle donnant un numéro de zone, permettant de se reporter sur une liste de voies au format PDF. Il n'est ainsi pas possible, en se localisant au moyen de l'adresse de son domicile, de déterminer les quatre zones à l'intérieur desquelles le détenteur d'une carte de stationnement résidentiel dispose d'un droit de stationnement à tarif privilégié ni, *a fortiori*, les tronçons dont le stationnement est exclusivement rotatif.

Encore faut-il noter que cet exemple est tiré d'un cas où le service a essayé, avec les moyens dont il dispose, de délivrer une information cartographiée. Dans bien des cas, cette représentation de l'information n'existe tout simplement pas encore, par exemple pour les chantiers de voirie. En ce cas, c'est un concessionnaire, en l'espèce CPCU, qui a développé une première application sur le sujet, laquelle est naturellement cantonnée aux informations de ses propres chantiers et donc d'un intérêt limité pour les usagers de la voirie qui seraient en droit de disposer d'une vision de l'ensemble des chantiers.

Figure 8 : mode d'emploi du stationnement résidentiel à Paris

Stationnement résidentiel : mode d'emploi

[27/01/2012] A Paris, vous pouvez garer votre véhicule près de chez vous à tarif préférentiel (durée inférieure à 7 jours consécutifs).

La carte des zones de stationnement résidentiel

Cliquez sur la carte pour retrouver votre zone de stationnement et ainsi la délimiter précisément, rue par rue, grâce au zoom.

Zone Résidentielle :
66

Pour retrouver la limitation de chaque zone en un clic, vous pouvez :

» [Consulter les rues en limite des zones au format pdf](#)

Comment repérer une place ouverte au stationnement résidentiel?

LA CARTE DE PARIS
Ouvrir le plan interactif

L'AGENDA DE PARIS.FR
Evénements, expos, balades...

CRÉATIVE PARIS .INFO
PARIS, DESTINATION CRÉATIVE
Plus de 400 stages et ateliers pour découvrir Paris autrement.

Source : <http://www.paris.fr/pratique/stationnement/stationnement-residentiel/p5784>

5.3.3.2. Paris à la seconde

Une autre application, celle-ci développée par la DICOM, doit nourrir la réflexion de la DVD. Il s'agit de « *Paris à la seconde* », téléchargeable sur un *smartphone* (*Iphone* ou *Android*). Celle-ci permet à la fois aux particuliers de donner des informations en temps réel et à la collectivité de diffuser des alertes dites *push*, c'est-à-dire poussées depuis le centre vers les *smartphones*. Il est possible de paramétrer l'application pour limiter le flot des alertes à un arrondissement.

Sous réserve que cette application soit téléchargée par un nombre significatif d'utilisateurs, elle peut permettre la diffusion d'informations pertinentes pour des usagers de la voirie parisienne. Dans le cadre d'une réflexion générale et permanente sur le positionnement de la DVD à l'égard des opportunités ouvertes par les nouvelles technologies, l'intérêt de « *Paris à la seconde* » devrait être régulièrement examiné.

5.3.3.3. Le blog « vélib' et moi »

Autre innovation à l'initiative de la DICOM, un blog permet de suivre les attentes des utilisateurs de vélib'. Si l'on s'expose à la critique en procédant de la sorte, il est possible de la connaître plus vite lorsqu'elle se concentre dans un lieu dédié et de diffuser par ce canal dans de meilleures conditions des réponses adaptées aux attentes exprimées.

Figure 9 : Page d'accueil du blog vélib' et moi



Source : <http://blog.velib.paris.fr/>

Ce mode de communication, tenant compte de l'évolution des habitudes, est susceptible de fournir une réponse adaptée à d'autres thématiques que l'usage d'un vélib' : par exemple pour le stationnement, par nature source de multiples interrogations et critiques. Aujourd'hui, la politique du service est plutôt inverse, puisqu'il essaie de limiter au maximum les échanges téléphoniques et vise à dissuader les plaignants potentiels de le saisir.

5.3.3.4. Les télé-procédures restent à développer

Pour mémoire, on rappellera que seule l'IGC est à ce jour parvenue au terme de la mise en place de télé-procédures. Si le développement de celles relatives à la demande de cartes de stationnement résidentielles ou professionnelles est programmé, il reste sans doute à envisager rapidement une informatisation, plus ou moins élaborée, des demandes d'autorisation d'emprise. Plusieurs chefs de STV en ont fait la suggestion.

5.3.4. La modernisation des équipements de la rue

Les évolutions informatiques, dont certaines ont été illustrées dans les développements qui précèdent, touchent également les équipements de la rue. Une quarantaine de projets dits de « mobiliers urbains intelligents » sont ou seront prochainement testés. A titre

d'exemple, un abri innovant pour usagers des bus a été installé en accord avec la RATP place de la Bastille⁴⁸ et une autre station boulevard Diderot, à l'arrêt Gare de Lyon⁴⁹.

Le paiement au moyen d'un téléphone portable aux horodateurs est désormais techniquement possible. Il est de même envisageable d'enregistrer des informations en utilisant des puces ou tags RFID⁵⁰, par exemple sur l'état du stationnement à un moment donné quelconque.

Une veille technologique est donc devenue indispensable dans l'ensemble de ces domaines en évolution rapide. Aujourd'hui, sa responsabilité est essentiellement dévolue au conseiller scientifique de la direction, le responsable de la SSVP s'y intéressant également pour son domaine de compétence. Cette préoccupation doit devenir centrale et permanente. Elle implique la définition d'une stratégie globale, la multiplicité des expérimentations ne pouvant en tenir lieu. De même un effort de référencement (*benchmark*) national et international sur les pratiques innovantes en relation avec les usagers se révèle indispensable.

⁴⁸ « Une préfiguration innovante et multiservices de l'abribus intelligent du futur pour connecter les voyageurs au réseau de transport et à la ville par l'information digitale. Un concentré de services, des écrans qui mettent tout Paris au bout des doigts. »

⁴⁹ Elle « donnera accès à des informations en temps réel sur écran et proposera une offre multi services : une bibliothèque (avec Circul'livres), une borne de petites annonces, une station de 5 vélos à assistance électrique, une espace commercial variant au fil de la journée. Cette station occupera 80 m², dont 35 m² seront couverts. »

⁵⁰ Wikipedia : La radio-identification plus souvent désignée par le sigle RFID (de l'anglais *Radio Frequency IDentification*) est une méthode pour mémoriser et récupérer des données à distance en utilisant des marqueurs appelés « radio-étiquettes » (« *RFID tag* » ou « *RFID transponder* » en anglais). Les radio-étiquettes comprennent une antenne associée à une puce électronique qui leur permet de recevoir et de répondre aux requêtes radio émises depuis l'émetteur-récepteur.»

6. CONSTATS PRINCIPAUX ET RECOMMANDATIONS

Si l'on doit résumer l'opinion qui se dégage des analyses de la mission, la DVD ne semble pas être encore parvenue à l'équilibre entre savoir, faire, savoir-faire et faire-savoir. Elle privilégie le faire et le savoir-faire - que beaucoup nomment son excellence opérationnelle - au détriment des deux dimensions majeures de tout échange avec le public, le savoir sur ses attentes et ses réactions ainsi que le faire-savoir sur ses propres réalisations... mais aussi sur les contraintes avec lesquelles elle doit composer.

La DVD doit donc conduire des évolutions non seulement pour « *placer l'utilisateur au cœur de son action et de sa réflexion* » comme son projet de direction l'énonce⁵¹ mais aussi pour le connaître et ne pas hésiter à se placer sous son regard, même si celui-ci sera critique : concentrer les informations sur les insatisfactions permet d'en prendre rapidement connaissance et de mettre en œuvre les parades qu'elles appellent. La DVD doit redéployer ses ressources en ce sens. Elle doit aussi poursuivre le développement d'une « *culture partagée de l'espace public* ». Elle doit enfin renforcer le caractère partenarial de ses relations avec ses concessionnaires et, plus largement, s'ouvrir à l'expérience de tiers.

6.1. Ce que doit signifier « *placer l'utilisateur au cœur de notre action et de notre réflexion* »

Confrontée à une complexité technique, juridique et institutionnelle, la DVD doit composer de plus en plus avec de multiples injonctions, souvent contradictoires, qui l'obligent à redéfinir sa vision stratégique. Longtemps préoccupée en priorité de la fluidité de la circulation automobile et de la sécurité des équipements viaires, elle a dû entrer dans les dernières années dans une logique de partage de l'espace public, de conciliation des usages et de préservation de l'environnement. Elle se conçoit néanmoins encore davantage comme dépositaire d'un patrimoine que comme le prestataire du service de la mobilité dans la cité. L'équilibre à rechercher entre ces deux impératifs, difficiles à concilier sous contrainte budgétaire, n'est pas encore obtenu.

Le projet de direction marque un pas notable en ce sens. Il doit néanmoins pouvoir s'adosser à des axes politiques clairs : la définition d'un projet de plan piétons après un plan vélo ou encore d'un document des « canaux en partage » fournissent les éléments d'un puzzle mais ne peuvent, y compris s'ils sont juxtaposés, constituer un schéma directeur. Il faut aussi tenir compte par exemple de la prolifération spontanée des deux-roues motorisés, même si elle n'est pas souhaitée. A un moment où l'espace viaire ne sera pratiquement plus étendu à Paris et où son évolution est fortement contrainte par des règles d'urbanisme qui préservent l'organisation historique des quartiers, ce schéma doit tenir compte des usages que l'on souhaite favoriser d'une part et des opportunités technologiques d'autre part.

⁵¹ Deuxième parmi six objectifs.

Cela implique de dédier à cette réflexion des moyens en crédits d'étude et en cadres experts. Ces travaux prospectifs doivent naturellement permettre de traduire la mise de l'utilisateur au cœur des activités des services de la DVD - à moins qu'il ne faille plutôt parler de la multiplicité des usages de l'espace public. Cela signifie également définir en quoi consiste la prestation de service de la mobilité urbaine pour l'ensemble des publics concernés et des usages qu'ils privilégient. De ce point de vue, le projet de plan piétons constitue sans doute une première étape dans la prise en compte d'un usager « universel », chacun l'étant nécessairement à plusieurs reprises dans la journée, cet usager étant de surcroît non représenté par des groupes d'intérêt.

La fin de la démarche de conception du projet de direction prévue pour la mi-2012 devrait laisser le temps nécessaire à cette nouvelle étape de la mise en cohérence des activités de la voirie.

Recommandation 1 : Prolonger la démarche initiée par le projet de direction par la définition d'un schéma directeur des usages articulant les différents plans et documents déjà existants à la lumière des évolutions technologiques en cours (à horizon de 6 mois).

6.1.1. Améliorer la connaissance et l'écoute des usagers

Au vu de ses constats, la mission ne peut que ratifier les directives du secrétaire général délégué demandant le développement d'un baromètre de satisfaction, la constitution d'un observatoire ambitieux des usages de l'espace public et la prise en compte des remarques formulées en particulier via le 39-75 et www.paris.fr (dans le cadre d'un service central des relations à l'utilisateur). Ces axes de progrès ayant déjà été tracés et étant en cours de concrétisation, ils ne feront pas l'objet de recommandations spécifiques. Il est toutefois possible d'insister sur quelques points. Il s'agit en effet plus largement d'aider la direction à développer une véritable culture de l'évaluation, en la concevant comme une des meilleures manières de prendre en compte l'appréciation de l'utilisateur : souci qui correspond, au demeurant, au sixième objectif du projet de direction.

Il convient d'abord de s'intéresser aux demandes de renseignements et de prestations ainsi qu'aux réclamations de la population et à la meilleure façon d'y apporter réponse. Trois recommandations vont dans ce sens.

Recommandation 2 : Simplifier, homogénéiser, dématérialiser les procédures : demandes de cartes de stationnement, demandes de remboursement de paiements du stationnement liées au dysfonctionnement des horodateurs (avec formulaires téléchargeables), demandes d'autorisation d'emprise en particulier (ces développements pourraient s'échelonner durant 18 mois).

Recommandation 3 : Centraliser le processus de réponse au courrier, tant des élus que des usagers en visant une réponse dans les 15 jours, au fond ou, à défaut, d'attente. Ce souci de l'utilisateur doit également être reflété par le ton des réponses manifestant la considération qui lui est portée (à rendre effectif dans les six mois).

Recommandation 4 : Organiser les standards pour limiter les appels sans réponse et sans information *via* un répondeur et en maîtriser la gestion par le décompte des pertes de messages et des délais de réponses trop longs (paramétrer les principaux standards concernés par l'accueil des usagers dans une période de 12 mois).

Quant au contenu de l'enquête de satisfaction annuelle, il pourra entre autres utilement porter sur la gêne provoquée par les chantiers, la qualité de l'information qui est délivrée à leur sujet et de leur bonne tenue. Il devra également mesurer l'appréciation portée sur l'ensemble des modes alternatifs de déplacements promus par la Ville ainsi que les raisons qui amènent certains usagers à privilégier le recours à la voiture particulière et au deux-roues motorisés.

6.1.2. Se donner les moyens de ses ambitions en communiquant plus systématiquement

La mission communication de la DVD a connu une décroissance de ses crédits tout en conservant des effectifs relativement substantiels, même s'ils sont eux-mêmes en diminution. La direction doit réévaluer les moyens qu'elle consacre à la communication de proximité et aux campagnes destinées à faire évoluer les comportements ou élever le niveau d'adhésion de la population. Ces moyens sont aujourd'hui répartis dans les services centraux et les STV, entre des moyens en régie et des crédits de sous-traitance. Une partie d'entre eux est directement employée par la DICOM au bénéfice de la DVD. Les dépenses de communication restent marginales par rapport au budget d'investissement ou encore aux recettes de fonctionnement de la DVD. Une meilleure pondération entre moyens consacrés à la communication et aux travaux et prestations doit être trouvée.

Recommandation 5 : Définir avec la DICOM un plan de communication triennal glissant permettant d'ajuster en quantité et en qualité les moyens en personnel et en prestations extérieures consacrés par la Ville (DVD et DICOM) à des priorités redéfinies de facilitation des déplacements des usagers et d'acceptation des actions de la DVD (à horizon de 12 mois en collaboration avec la DICOM).

On peut citer quelques exemples d'actions de natures très différentes qui pourraient trouver place dans ce plan, sachant qu'il paraît indispensable de prendre en compte en 2012-2013⁵² la part des usagers du stationnement dans les réclamations et insatisfactions exprimées auprès de la DVD :

- Faire des usagers du stationnement la cible prioritaire de l'amélioration des relations avec le public de la direction dans son ensemble (priorité à prendre en compte dès le deuxième semestre 2012). Concevoir une opération de communication en liaison avec la DICOM sur les conditions de la gratuité du stationnement résidentiel : au mois d'août, durant les jours fériés, lors des pics de pollution. Définir des principes simples et élaborer des cartes interactives disponibles sur Internet. Il pourra s'agir aussi de communiquer sur le paiement du stationnement (notamment résidentiel) à partir des nouveaux horodateurs, acceptant les cartes bancaires, sur lesquels les modalités doivent être précisées (si possible en anglais également).
- Mener une double opération de communication « à vocation pédagogique » d'une part, sur la nécessité des travaux de maintenance, de renouvellement et d'extension des réseaux à destination du grand public et d'autre part, portant sur le contrôle de la bonne tenue des chantiers (après la signature du sixième protocole) et du dispositif de sanctions et pénalités à l'encontre des entreprises ne donnant pas satisfaction ainsi que des prix décernés aux meilleures d'entre elles.

⁵² Période de la démarche QualiPARIS,

- Prévoir dans le budget temps et, le cas échéant, sous-traitance, une évaluation ainsi que des retours d'expériences formalisés à la fois de certaines opérations ponctuelles de communication qui le justifient et de processus répétitifs (comme la nouvelle communication chantier), en liaison avec la mise en œuvre d'un observatoire des usages de l'espace public.
- Concevoir les indicateurs et tableaux de bord permettant la quantification des impacts des actions menées.
- Informer précisément sur tout nouveau dispositif de subvention tel que celui en faveur des vélos à assistance électrique qui risque de décevoir des usagers en raison des conditions restrictives correspondantes non connues du plus grand nombre.

6.1.3. Améliorer l'offre de services aux personnes à mobilité réduite

Parmi les usagers les plus vulnérables, la feuille de route du secrétaire général délégué mentionne les personnes à mobilité réduite. Si la DVD a désormais intégré certains des besoins de ces usagers, il demeure des marges de progrès significatives. En premier lieu, il faut régler la question des usages abusifs des emplacements GIG / GIC et de la gratuité associée à la détention de la carte européenne, voire d'une simple photocopie. Complexe, la solution devra tenir compte de la possibilité pour des personnes handicapées non parisiennes de stationner sur des places GIG / GIC.

Recommandation 6 : Elaborer une carte municipale de stationnement personnelle en faveur des personnes à mobilité réduite, en concertation avec les associations représentatives, permettant une identification du véhicule ainsi que du bénéficiaire, à validité limitée à l'année ou à une période n'excédant pas trois ans ou un dispositif produisant des effets comparables pour la lutte contre un usage abusif de la carte européenne (à horizon de 12 mois).

La DVD fait remarquer que cette recommandation lui semble inapplicable tant que perdurera la carte européenne de stationnement gratuite sans limitation de durée et non rattachée à un véhicule particulier. Si cette modalité semble inadaptée à la DVD, il lui revient d'en imaginer une autre préservant les places de stationnement handicapés d'un usage abusif de la carte européenne.

Il s'agit aussi de permettre aux 120 000 personnes handicapées vivant à Paris de bénéficier d'une meilleure accessibilité à la ville en faisant preuve de plus d'attention, d'écoute et de souplesse en faveur d'usagers qui ne sont pas toujours en mesure d'être aussi ponctuels et rapides que souhaité. Le service de transport spécialisé et adapté pour les personnes handicapées, PAM 75 (Pour Aider à la Mobilité à Paris), dont l'organisation et les conditions de fonctionnement dépendent de SD, fait l'objet de courriers particulièrement critiques et de témoignages d'insatisfaction notamment auprès des services de la médiatrice. Plutôt assurées dans une logique de rentabilité économique, les prestations laissent peu de place à la compréhension, la patience et l'indulgence qu'on serait en droit d'attendre au bénéfice d'usagers que la municipalité s'efforce d'intégrer à la vie de la cité en favorisant le droit à la mobilité.

Recommandation 7 : Redéfinir le niveau de qualité attendu du service rendu par le dispositif PAM 75.

6.2. Promouvoir « une nouvelle culture de l'espace public partagé »

Cette mutation culturelle doit prendre en compte trois dimensions : les ressources humaines, d'abord et avant tout, mais aussi l'organisation et le fonctionnement de la structure et, enfin, le renouvellement profond de l'environnement de la relation à l'utilisateur engendré par les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

6.2.1. Mobiliser les personnels

La Ville a fait le choix d'inciter les services au contact avec le public à l'amélioration de la qualité des relations à l'utilisateur en leur proposant une démarche visant à une labellisation dite QualiPARIS. Pour ceux de la DVD dont les relations avec des usagers sont les plus fréquentes, il est souhaitable que cette voie soit suivie, à l'instar de ce que l'IGC a accompli en pionnière.

Recommandation 8 : Etendre la démarche de labellisation QualiPARIS, en s'appuyant sur la réussite de l'IGC, notamment à la SSVP et au sein des STV ainsi qu'au service des canaux (à échelonner sur 18 mois).

Il paraît aussi essentiel que l'esprit du projet de direction dans le domaine qui nous occupe imprègne les perceptions et pratiques quotidiennes de l'ensemble des personnels. Là encore, il suffit de puiser dans des dispositifs ayant fait leurs preuves à la Ville en combinant projet de changement et accompagnement par des formations cohérentes définies pour chaque niveau de la hiérarchie.

La DVD précise qu'elle lance en octobre 2012 son nouveau schéma directeur des usages et d'orientation stratégique - le plan Paris piéton - et qu'elle met en place une démarche qualité pilote avec un système de management de la qualité au sein de l'Agence de la relation à l'utilisateur pour mener à bien la labellisation QualiParis et diffuser une culture usagers au sein de la DVD. La recommandation suivante insiste sur les besoins en formation qu'une telle « conversion à l'utilisateur » exige. Les rapporteurs soulignent que le dispositif dit de Projet Collectif d'Amélioration du bureau de la formation de la direction des ressources humaines (DRH) pourrait être utilisé par la DVD pour obtenir les crédits de formation nécessaires au financement de cette démarche.

Recommandation 9 : Définir un plan de formation spécifique pluriannuel centré sur les usagers et les usages, l'accueil et la communication et les métiers de la DVD dans le cadre de la démarche qualité que lance la direction, notamment sur les relations aux usagers professionnels (à prévoir et définir dans les six mois avec la DRH pour un commencement de mise en œuvre en 2013).

La dynamique enclenchée par le projet de direction doit être entretenue dans une direction où les cloisons tant verticales qu'horizontales devraient permettre plus de perméabilité. Un cycle de rencontres doit faire partie des outils de la communication interne en vue de la diffusion d'une culture partagée de l'espace public.

Recommandation 10 : Organiser des rencontres régulières des cadres de tous les services de la DVD lors de séminaires ou échanges sur les réalisations mais aussi sur les attentes et les progrès à réaliser en mettant systématiquement les usagers et les usages au cœur des actions et des réflexions de la DVD (cycle à programmer d'ici six mois).

6.2.2. Refondre l'organisation

La DVD a connu sa dernière réorganisation en profondeur en 2003. Celle-ci correspondait à la mise en œuvre d'une politique volontariste de dissuasion de l'automobile et de promotion de circulations douces. L'agence de la mobilité a été alors conçue comme la courroie de transmission indispensable à la mise en mouvement de la DVD. Près d'une décennie plus tard, il est probable qu'une nouvelle refonte serait bénéfique pour resituer l'ensemble des services les uns par rapport aux autres, dans leurs relations avec les autres directions du pôle espace public et, surtout, dans leurs relations avec leurs usagers qui devraient être l'élément directeur de toute nouvelle organisation.

Une première étape est constituée par la constitution d'un service central de l'utilisateur, pilote de la démarche de labellisation QualiPARIS. Ce qui aurait été il y a un an une recommandation est aujourd'hui en cours de réalisation. Sa présentation en comité technique paritaire est prévue en juillet 2012. Ce service devra notamment proposer des indicateurs de prise en considération des usagers à suivre dans le cadre du contrat d'objectif et de performance que la DVD doit élaborer par ailleurs.

Une autre question d'organisation porte sur la coordination / harmonisation des pratiques des STV, terminaisons nerveuses de la DVD. Il existe de fait une sorte de cotutelle de SPV et de SD sur les services territoriaux dont la complexité est en partie masquée par le rattachement hiérarchique de l'ensemble de ces services au (seul) directeur. Les STV sont aussi prestataires pour SAGP et la section tramway. Enfin, le manque de relations entre l'agence de la mobilité et les STV est déploré de part et d'autre.

Il ne revient pas à la présente mission de faire des préconisations précises sur ce sujet. Elle doit néanmoins attirer l'attention sur les problèmes récurrents d'articulations entre services, notamment entre centre et périphérie. En attendant que ces questions soient traitées, les recommandations palliatives qui suivent se veulent plus simples à mettre en œuvre et de l'ordre du seul fonctionnement.

Recommandation 11 : Créer une plate-forme collaborative de recueil des procédures ainsi que des bonnes pratiques au sein des STV et structurer une réelle coordination des STV, *a minima* des réunions transversales régulières entre les STV et les trois services centraux émetteurs de doctrine - SD, SPV et AM - sans mobiliser systématiquement le directeur (à prévoir dans les quatre mois).

Recommandation 12 : Confier, par exemple à la mission de coordination technique, une mission d'uniformisation de l'organisation et du fonctionnement au quotidien des STV à partir de la généralisation des bonnes pratiques de chacune d'entre elles (dans les quatre mois).

La question de l'efficacité des brigades des STV est également posée. Afin de progresser sur ce point, il serait sans doute pertinent de réfléchir à une évolution de l'organisation du service en régie et du périmètre des tâches qu'il est susceptible d'accomplir. Le

traitement en urgence est en effet un élément clé de la prise en compte des attentes des utilisateurs de l'espace public.

Recommandation 13 : Constituer un groupe de travail pour proposer les modalités appropriées au traitement de l'urgence en complément ou substitution de l'action des brigades (dans les six mois).

Enfin, même s'il ne s'agit pas d'une recommandation liée essentiellement à la relation à l'utilisateur, une dernière doit être néanmoins mentionnée ici. Actuellement, les STV ne respectent pas toujours la procédure réglementaire des déclarations de travaux et déclarations d'intention de commencement de travaux (DICT) avant de faire procéder à des travaux ponctuels nécessitant le creusement de trous par les ouvriers des brigades d'intervention. Compte tenu des risques liés aux réseaux existants, même à faible profondeur, les interventions se limitent souvent désormais à des opérations de remplacement, évitant tous creusements de trous nouveaux. La Ville ne peut faire courir le moindre risque à ses agents et doit respecter les procédures réglementaires comme le font les concessionnaires et entreprises intervenant sur la voirie.

Recommandation 14 : Travailler avec les services de l'Etat pour rendre possible l'application à Paris de la réglementation relative aux déclarations de travaux et déclarations d'intention de commencement de travaux lorsque ceux-ci doivent être effectués par les brigades des STV (mesure immédiate).

6.2.3. Prendre en compte les nouvelles technologies

Si la DVD a perfectionné au cours du temps une communication classique fondée sur des techniques de boîtage de lettres d'information ou d'affichage sur les emprises de chantier, elle est restée relativement en marge des évolutions des nouvelles technologies fondées sur la « mobiquité »⁵³ permise par les *smartphones*. Tout doit aujourd'hui partir de et revenir à des sites Internet accessibles par de multiples canaux, quitte à ce que des déclinaisons sur des supports traditionnels en émanent. Il est notable que des initiatives allant dans ce sens ont été prises par des partenaires de la DVD : le blog « vélib' et moi » créé et animé par le responsable de la mission mobilité à la DICOM, l'application « Signalements » conçue par la DPE, voire l'expérimentation *Beecitiz* par la mairie du IV^e arrondissement. La DVD est peu présente également sur les réseaux sociaux et les forums comme ceux des motards ou des randonneurs par exemple alors qu'elle devrait se fixer l'objectif de les utiliser comme vecteurs de l'information à remonter et à diffuser. Il convient de partir du principe qu'une expertise citoyenne peut être mobilisée pour en exploiter la richesse.

Il paraît souhaitable que la DVD s'empare des nouvelles technologies de la relation à l'utilisateur directement ou s'implique davantage dans les projets de ses partenaires municipaux. Les trois recommandations qui suivent ne sont que des illustrations partielles d'une orientation majeure à prendre sans plus tarder.

⁵³ Néologisme récemment créé : « Il correspond au concept d'ATAWAD (AnyTime, AnyWhere, AnyDevice). Ce concept décrit la capacité d'un usager en situation de mobilité à se connecter à un réseau sans contrainte de temps, de localisation, ou de terminal. Certaines personnes préfèrent même parler d'ATAWADAC (ATAWAD + AnyContent), ajoutant ainsi la possibilité d'accéder à n'importe quel contenu. » in Wikipedia.

Recommandation 15 : Assurer une veille attentive des attentes des usagers (notamment les « jeunes actifs » aux modes de vie en évolution rapide) sur les réseaux sociaux et développer ou être à l'origine de blogs spécifiques relatifs à certains dispositifs de la DVD (dans les douze mois).

Recommandation 16 : S'impliquer dans l'application « Signalements », tant pour assurer la surveillance de l'espace public parisien et prendre en compte les alertes des usagers eux-mêmes que pour imaginer des développements ultérieurs permettant la communication en temps réel d'informations sur la voirie parisienne, notamment les chantiers en cours, en direction des utilisateurs de *smartphones* (dans les trois mois).

Recommandation 17 : Développer une alternative ou un ajout à l'information par boîtage au moyen d'un affichage *in situ*, respectant le délai de prévenance d'une semaine pour certains types de chantiers pour lesquels la perturbation des déplacements de certains usagers, en particulier les piétons, est quotidienne (dans les douze mois).

6.3. Développer les relations partenariales

6.3.1. Renforcer le travail en commun avec les concessionnaires

Compte tenu de l'importance des réseaux enterrés pour les Parisiens et de leur ancienneté d'une part, de la quasi absence de galeries techniques de l'autre⁵⁴, il n'est pas envisageable de différer durablement les travaux de renouvellement que leur maintien en bon état de fonctionnement et de sécurité suppose. Des évaluations faites avec GrDF et CPCU, il semble que leur rythme effectif, bien que considéré comme excessif, soit insuffisant par rapport à ce qu'une bonne gestion technique rend nécessaire. Les concessionnaires ont au demeurant un intérêt économique à limiter leurs programmes de travaux à ceux qui optimisent leur exploitation et préviennent des travaux plus coûteux ou plus fréquents à l'avenir. Dès lors que les travaux sont admis comme indispensables et entérinés par l'autorité concédante, il convient de viser à en réduire l'impact dans l'espace par la coordination et dans la durée tant par l'évolution des techniques que l'organisation des chantiers.

Recommandation 18 : Constituer avec les concessionnaires un groupe de travail permanent visant à définir les contributions de chacune des parties prenantes à la réduction des impacts des chantiers dans le temps et l'espace pour rendre acceptable le rythme de travaux à tenir en vue d'un maintien en bon état des réseaux (dans les six mois).

Les échanges doivent être les plus larges possibles, les concessionnaires devant être destinataires de retours d'information des services de la Ville pour mieux ajuster leurs pratiques à ses contraintes. Certains regrettent des informations aujourd'hui plus souvent ascendantes que descendantes.

Un exemple hors du champ de la présente mission aidera à comprendre la nécessité d'un tel groupe : du fait de leurs procédures, les services de la DVD mettent jusqu'à trois ans pour arrêter définitivement le décompte des travaux dus par les concessionnaires pour la

⁵⁴ Si l'on met à part les égouts visitables qui abritent les réseaux d'eau potable et non potable.

réfection du tapis bitumineux assurée par une entreprise de la Ville ; or toutes les parties prenantes auraient intérêt à solder les comptes dès l'achèvement du chantier plutôt que de provisionner des montants estimés pendant deux ou trois ans.

Recommandation 19 : Constituer un groupe de travail pour préparer la refonte de l'application CTV de planification et coordination des travaux à la fois pour mieux informer les concessionnaires et fournir des informations au public (lancement des études d'ici un an).

Ce travail en commun permanent implique le suivi et la mise à jour régulière (annuelle ?) du vade-mecum pour l'information des chantiers de la DVD.

6.3.2. Faire évoluer les relations avec la préfecture de police

Il s'agit d'un sujet complexe qui ne fera pas l'objet d'une recommandation particulière. Cette question a été évoquée dans le corps du rapport à propos du respect des règles de stationnement.

Il est rappelé ici que tant la circulation des piétons sur les trottoirs que la rotation du stationnement sont fortement dépendantes de la fréquence des verbalisations et de leur pertinence au regard de la politique municipale du stationnement et de la circulation.

De même, la dématérialisation de la procédure de demande d'emprise ne pourra aboutir qu'avec son assentiment et sa participation. Une question, au demeurant accessoire, évoquée dans le cours du rapport, comme l'autorisation pour des véhicules de détection de fuites dans les réseaux enterrés dans les couloirs de bus, ne recevra une réponse positive que si la préfecture de police l'estime possible. On pourrait multiplier les exemples.

Si un partenariat existe d'ores et déjà, il convient de renforcer son orientation dans le sens de l'amélioration des relations avec les usagers.

6.3.3. Se référencer avec d'autres collectivités françaises et étrangères

Paris a longtemps vécu dans ce qu'on pourrait appeler un splendide isolement que ses services savent avoir désormais intérêt à remettre en question. Des collectivités plus petites peuvent fournir de nombreuses idées, justement du fait de leur variété, de leur plus petite taille ou de leur moindre densité qui leur permettent d'expérimenter plus facilement. Le travail sur les piétons de Strasbourg en est un exemple, l'information sur les horaires de passage des bus dans les abris-bus depuis plusieurs années dans de nombreuses villes de province et l'implantation plus ancienne qu'à Paris de tramways de nouvelle génération en fournissent d'autres. Des expériences de verbalisation automatique existent aussi à Nancy. Entre veille technique et référencement auprès d'autres collectivités avec lesquelles il semble utile de se comparer, il paraît essentiel que la DVD se mette en mesure de tirer le meilleur de ce que d'autres auront décidé d'expérimenter en pionniers. Les particularités objectives du tissu urbain parisien et la tradition innovante de la DVD ont parfois amené cette dernière à regarder insuffisamment les expérimentations de grandes collectivités françaises ou étrangères.

Paris devrait en conséquence prendre l'initiative de la constitution d'un ou deux groupes de référencement.

Recommandation 20 : Se référencer régulièrement avec un groupe de villes ayant fait preuve d'expérimentations originales en France ou dont la taille de l'agglomération se rapproche de celle de Paris (Marseille, Lyon, Lille, Strasbourg, Nantes, Bordeaux, etc.) mais aussi en Europe (Amsterdam, Barcelone, Vienne, etc.) et suivre les dispositifs pionniers émergeant (premières comparaisons dans un an).

6.3.4. Rechercher un partenariat pour la cartographie grand public

Des partenariats peuvent aussi être recherchés pour réaliser des projets qui jusqu'à présent n'ont pu se concrétiser : par exemple l'établissement de cartes précises et lisibles indiquant les pistes cyclables ou les itinéraires protégés pour les piétons et randonneurs sur l'ensemble de Paris avec des professionnels de la cartographie papier et numérique destinée au grand public.

Recommandation 21 : Développer, éventuellement via le *licensing*, des partenariats avec des opérateurs permettant de fournir des informations cartographiques à jour si le nouveau service de cartographie grand public mis à disposition des directions par la DSTI en 2014 ne répondait pas à l'ensemble des besoins de communication de la DVD (d'ici deux ans).

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Prolonger la démarche initiée par le projet de direction par la définition d'un schéma directeur des usages articulant les différents plans et documents déjà existants à la lumière des évolutions technologiques en cours (à horizon de 6 mois).

Recommandation 2 : Simplifier, homogénéiser, dématérialiser les procédures : demandes de cartes de stationnement, demandes de remboursement de paiements du stationnement liées au dysfonctionnement des horodateurs (avec formulaires téléchargeables), demandes d'autorisation d'emprise en particulier (ces développements pourraient s'échelonner durant 18 mois).

Recommandation 3 : Centraliser le processus de réponse au courrier, tant des élus que des usagers en visant une réponse dans les 15 jours, au fond ou, à défaut, d'attente. Ce souci de l'utilisateur doit également être reflété par le ton des réponses manifestant la considération qui lui est portée (à rendre effectif dans les six mois).

Recommandation 4 : Organiser les standards pour limiter les appels sans réponse et sans information *via* un répondeur et en maîtriser la gestion par le décompte des pertes de messages et des délais de réponses trop longs (paramétrer les principaux standards concernés par l'accueil des usagers dans une période de 12 mois).

Recommandation 5 : Définir avec la DICOM un plan de communication triennal glissant permettant d'ajuster en quantité et en qualité les moyens en personnel et en prestations extérieures consacrés par la Ville (DVD et DICOM) à des priorités redéfinies de facilitation des déplacements des usagers et d'acceptation des actions de la DVD (à horizon de 12 mois en collaboration avec la DICOM).

Recommandation 6 : Elaborer une carte municipale de stationnement personnelle en faveur des personnes à mobilité réduite, en concertation avec les associations représentatives, permettant une identification du véhicule ainsi que du bénéficiaire, à validité limitée à l'année ou à une période n'excédant pas trois ans ou un dispositif produisant des effets comparables pour la lutte contre un usage abusif de la carte européenne (à horizon de 12 mois).

Recommandation 7 : Redéfinir le niveau de qualité attendu du service rendu par le dispositif PAM 75.

Recommandation 8 : Etendre la démarche de labellisation QualiPARIS, en s'appuyant sur la réussite de l'IGC, notamment à la SSVP et au sein des STV ainsi qu'au service des canaux (à échelonner sur 18 mois).

Recommandation 9 : Définir un plan de formation spécifique pluriannuel centré sur les usagers et les usages, l'accueil et la communication et les métiers de la DVD dans le cadre de la démarche qualité que lance la direction, notamment sur les relations aux usagers professionnels (à prévoir et définir dans les six mois avec la DRH pour un commencement de mise en œuvre en 2013).

Recommandation 10 : Organiser des rencontres régulières des cadres de tous les services de la DVD lors de séminaires ou échanges sur les réalisations mais aussi sur les attentes et les progrès à réaliser en mettant systématiquement les usagers et les usages au cœur des actions et des réflexions de la DVD (cycle à programmer d'ici six mois).

Recommandation 11 : Créer une plate-forme collaborative de recueil des procédures ainsi que des bonnes pratiques au sein des STV et structurer une réelle coordination des STV, *a minima* des réunions transversales régulières entre les STV et les trois services centraux émetteurs de doctrine - SD, SPV et AM - sans mobiliser systématiquement le directeur (à prévoir dans les quatre mois).

Recommandation 12 : Confier, par exemple à la mission de coordination technique, une mission d'uniformisation de l'organisation et du fonctionnement au quotidien des STV à partir de la généralisation des bonnes pratiques de chacune d'entre elles (dans les quatre mois).

Recommandation 13 : Constituer un groupe de travail pour proposer les modalités appropriées au traitement de l'urgence en complément ou substitution de l'action des brigades (dans les six mois).

Recommandation 14 : Travailler avec les services de l'Etat pour rendre possible l'application à Paris de la réglementation relative aux déclarations de travaux et déclarations d'intention de commencement de travaux lorsque ceux-ci doivent être effectués par les brigades des STV (mesure immédiate).

Recommandation 15 : Assurer une veille attentive des attentes des usagers (notamment les « jeunes actifs » aux modes de vie en évolution rapide) sur les réseaux sociaux et développer ou être à l'origine de blogs spécifiques relatifs à certains dispositifs de la DVD (dans les douze mois).

Recommandation 16 : S'impliquer dans l'application « Signalements », tant pour assurer la surveillance de l'espace public parisien et prendre en compte les alertes des usagers eux-mêmes que pour imaginer des développements ultérieurs permettant la communication en temps réel d'informations sur la voirie parisienne, notamment les chantiers en cours, en direction des utilisateurs de *smartphones* (dans les trois mois).

Recommandation 17 : Développer une alternative ou un ajout à l'information par boîtage au moyen d'un affichage *in situ*, respectant le délai de prévenance d'une semaine pour certains types de chantiers pour lesquels la perturbation des déplacements de certains usagers, en particulier les piétons, est quotidienne (dans les douze mois).

Recommandation 18 : Constituer avec les concessionnaires un groupe de travail permanent visant à définir les contributions de chacune des parties prenantes à la réduction des impacts des chantiers dans le temps et l'espace pour rendre acceptable le rythme de travaux à tenir en vue d'un maintien en bon état des réseaux (dans les six mois).

Recommandation 19 : Constituer un groupe de travail pour préparer la refonte de l'application CTV de planification et coordination des travaux à la fois pour mieux informer les concessionnaires et fournir des informations au public (lancement des études d'ici un an).

Recommandation 20 : Se référencer régulièrement avec un groupe de villes ayant fait preuve d'expérimentations originales en France ou dont la taille de l'agglomération se rapproche de celle de Paris (Marseille, Lyon, Lille, Strasbourg, Nantes, Bordeaux, etc.) mais aussi en Europe (Amsterdam, Barcelone, Vienne, etc.) et suivre les dispositifs pionniers émergeant (premières comparaisons dans un an).

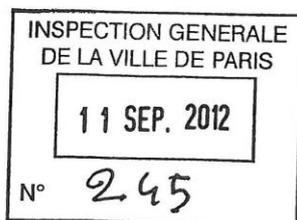
Recommandation 21 : Développer, éventuellement via le *licensing*, des partenariats avec des opérateurs permettant de fournir des informations cartographiques à jour si le nouveau service de cartographie grand public mis à disposition des directions par la DSTI en 2014 ne répondait pas à l'ensemble des besoins de communication de la DVD (d'ici deux ans).

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Réponse du directeur de la voirie et des déplacements en date du 5 septembre 2012.

Ses remarques ont amené à une inflexion de la rédaction initiale.

Les précisions complémentaires sont par ailleurs encadrées par deux traits verticaux en marge droite et gauche.



N/Ref :
Affaire suivie par :
Paris, Le 05 septembre 2012

NOTE à l'attention de :
Directrice Générale à l'Inspection Générale

Objet : Rapport provisoire relatif à l'audit des relations des services de la voirie et des déplacements avec leurs usagers (n° 11-26)

Par courrier en date du 29.06.12 vous avez bien voulu me transmettre pour avis et observations éventuelles le rapport provisoire établi par vos services relatif à l'audit des relations des services de la DVD avec ses usagers.

Tout d'abord, je tiens à souligner l'esprit constructif dans lequel les auditeurs de l'IG ont mené leurs investigations auprès des différents agents de la DVD rencontrés ainsi que la bonne compréhension du contexte particulier dans lequel cette mission est intervenue, contexte rappelé par les Elus et que j'ai pu moi-même exposer à et .

Je partage dans son ensemble les constats principaux qui figurent dans ce rapport mais souhaite apporter deux nuances :

- Premièrement, la DVD ne me semble pas souffrir d'un « déficit de vision stratégique » (p.74) mais plutôt de la complexité technique, juridique et institutionnelle qui caractérise ses domaines d'intervention - les traditionnels comme les plus nouveaux, complexité associée au souci louable de satisfaire à toutes les exigences posées. Ce perfectionnisme, parfois mal compris dans un contexte budgétaire contraint, et le sentiment de procrastination qu'il engendre, n'est pas tant lié à une difficulté de priorisation mais au fait que la DVD tente d'assumer un « trop plein » d'injonctions qu'elle ne peut en réalité satisfaire dans les mêmes conditions que par le passé ;
- Deuxièmement, le « retrait » supposé de la DVD « dans les projets liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication » (p. 4) mérite selon moi une distinction entre les projets à l'initiative de la DVD pour ses besoins propres et ceux émanant d'autres directions de la Ville pour lesquels la DVD s'est historiquement moins mobilisée mais effectue aujourd'hui un rattrapage accéléré : Co-cité, Elise, téléservice, cartographie grand public, mobilier urbain intelligent etc.

L'exclusivité de la Dicom sur certains segments de communication ne saurait non plus être ignorée.

- S'agissant des recommandations synthétisées p.83, je ferai des observations mineures sur 4 d'entre elles :
- **Recommandation 5** : cette recommandation ne saurait aboutir qu'avec le plein assentiment de la Dicom et ne peut donc incomber à la seule DVD ;
 - **Recommandation 6** : cette recommandation n'atteindra pas son objectif tant que subsistera la possibilité pour toute personne reconnue handicapée de disposer d'une carte européenne de stationnement gratuite, sans limitation de durée et non rattachée à un véhicule particulier ;
 - **Recommandation 14** : la DVD a rencontré les services de l'Etat pour rendre possible l'application à Paris de la réglementation DT DICT et ne devrait pas avoir à recourir à cette recommandation
 - **Recommandation 21** : la DVD va pouvoir bénéficier d'un nouveau service de cartographie grand public mis à disposition des directions par la DSTI au dernier trimestre 2014 et ne devrait pas avoir à recourir à cette recommandation.

La recommandation 9 me paraît mériter un plus grand développement. La DVD a conduit un précédent PCA en 2004 portant sur une dizaine de thèmes puis a mené à partir de juin 2010, à la demande de la Secrétaire Générale, un projet de direction dont la première concrétisation majeure n'interviendra qu'à la mi-septembre 2012. En octobre 2012, elle lancera son nouveau schéma directeur des usages et d'orientation stratégique : le plan Paris piéton. Parallèlement, elle mettra en place une démarche qualité pilote avec un SMQ centralisé à l'Agence de la relation à l'Usager pour mener à bien la labellisation qualiParis et diffuser une culture usagers au sein de la DVD.

Pour des raisons de fond mais également de management, je considère comme prioritaire l'achèvement très attendu du projet de direction et j'entends orienter les moyens de la DVD vers les deux outils de conduite du changement précités : le Plan Paris piéton d'une part, pour la conduite stratégique des politiques de mobilité à Paris ; la démarche qualité d'autre part, pour effectuer la « conversion à l'usager » des métiers et des pratiques de la direction.

Ces deux outils, soutenus par un plan de formation pluri annuel et un effort en faveur de la communication interne, me paraissent subsumer un PCA. Ils ont été bâtis par mes équipes selon la lettre de mission qui m'a été donnée par la Secrétaire Générale et sont, de mon point de vue, trop avancés pour s'intégrer dans un cadre supplémentaire qui nuirait à leur lisibilité.

Je vous remercie de l'attention qui pourra être portée à ces remarques.

ANNEXE : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

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