

RAPPORT
L'AUDIT ORGANISATIONNEL
DE LA DIRECTION DES FAMILLES ET DE LA PETITE ENFANCE
(SERVICES CENTRAUX)

- juillet 2008 -

Rapporteurs :

..... , inspecteur général
....., chef de service administratif
... , chargée de mission
....., chargée de mission

Le Maire de Paris
0801

07 JAN. 2008

NOTE

À l'attention de Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

Objet : Mission d'audit de la Direction des Familles et de la Petite Enfance (DFPE)

La DFPE a été créée en 2004 et comporte deux sous directions : la sous direction de la petite enfance et la sous direction de l'administration générale, du personnel et du budget. La première est en gestion propre, la seconde est mutualisée avec la Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé (DASES).

Après trois ans de fonctionnement, l'autonomisation de cette direction doit être recherchée. Je souhaite, dans cette perspective, qu'une mission de l'Inspection soit diligentée, dans les meilleurs délais, afin d'examiner les différents scénarii d'organisation de cette direction sur les champs de la petite enfance et de la protection maternelle infantile.

Vous étudierez aussi l'adéquation entre les effectifs cibles et les missions assignées à cette direction.

Une analyse comparative pourra être menée au regard d'autres directions également en charge de missions de services à l'usager comportant des responsabilités de maîtrise d'ouvrage en matière de travaux et de gestion de personnel importantes.

Cette étude, d'abord circonscrite aux services centraux, devra ensuite être enrichie par la mise en perspective de la déconcentration des services.

Votre rapport sera remis au plus tard à la fin du premier trimestre 2008.

Très cordialement à vous



Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHÈSE
du
RAPPORT DEFINITIF

d'audit organisationnel de la DFPE (services centraux)
- Juillet 2008 -

Structurée autour de deux sous directions (la sous direction de l'administration générale, du personnel et du budget, dont des services sont mutualisés avec la direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé et la sous direction de la petite enfance), l'organigramme de la direction des familles et de la petite enfance (DFPE) est resté stable depuis la création de la direction en 2004.

Depuis cette date, les effectifs des services centraux ont augmenté de 9,4 %. Cette évolution apparaît toutefois en décalage au regard de la progression du nombre de places offertes et du nombre d'agents affectés auprès des enfants. La forte mobilité des personnels des services centraux a réduit considérablement l'ancienneté des agents, fragilisant ainsi l'activité et le management des personnels.

L'absence de « filtres » d'information entre les services centraux et les acteurs locaux (434 établissements, auxquels s'ajoutent les mairies d'arrondissement et les sections locales d'architecture) ainsi que l'insuffisance de la transversalité constituent des handicaps majeurs pour la direction. La gestion en direct s'explique principalement par l'inexistence de services déconcentrés. Par ailleurs, la modernisation de la direction apparaît inaboutie : aucune structure dédiée n'est chargée du suivi des projets (multi accueil, conseils de parents, projets d'établissements, etc.) et les procédures de gestion sont souvent obsolètes.

Afin de lui permettre de remplir sa double vocation de direction de gestion et de projet, la nouvelle organisation de la DFPE doit favoriser la constitution d'un pôle « ressources » homogène, garantir la cohérence des pôles « métiers » et créer un pôle dédié aux projets stratégiques de la direction.

Intégrant les compétences désormais démutualisées d'avec la DASES, le pôle « ressources » regrouperait les fonctions suivantes : budget, comptabilité, contrôle de gestion, ressources humaines, affaires juridiques, achats, informatique et téléphonie. Deux pôles « métiers » seraient créés. Le premier (« protection maternelle et infantile - familles ») rassemble le service et le bureau de la PMI, ainsi que la mission « Familles ». Le second (« accueil de la petite enfance ») met en commun l'ensemble des fonctions dédiées aux structures d'accueil de la petite enfance : travaux neufs et restructurations, entretien et moyens de fonctionnement des établissements, partenariats.

En termes d'effectifs, le schéma d'organisation des services centraux de la DFPE préconisé par l'Inspection générale implique le transfert de 11 agents actuellement partagés avec la DASES vers la DFPE (ce transfert s'effectue sans que les fonctions concernées fassent l'objet d'un renfort à la DFPE), la création de 25 emplois (dont 4 régularisations d'agents déjà en fonction) et la pérennisation de 7 emplois tremplins. Le coût annuel est de 1,77 millions d'euros. Les effectifs budgétaires de la DFPE seraient de 240 contre 197 actuellement, soit une augmentation de 22%. Conditionnées partiellement par la mise en œuvre de réformes de procédures et la concrétisation des projets, ces créations constituent des objectifs à atteindre sur la durée.

Rapporteurs :

Introduction	7
Partie 1 - L'organisation de la DFPE : constats généraux	8
Section 1 - Un organigramme resté globalement stable	8
La sous-direction de l'administration générale, du personnel et du budget : une mutualisation difficile	9
La sous-direction de la petite enfance	11
Section 2 - Un effectif croissant mais fragile	12
Un effectif budgétaire, hors personnels spécialisés et de service, en légère augmentation	12
Un effectif nécessitant un réajustement sur la durée	13
Un encadrement fragilisé par une faible ancienneté.....	14
Section 3 - La verticalité des flux d'information non hiérarchisés	16
L'absence de « filtres » d'information de gestion et de décision	16
Une transversalité insuffisamment développée	16
Section 4 - Une modernisation non aboutie	17
Des projets non suivis faute de structure dédiée	17
Des procédures obsolètes, source de contraintes administratives	17
Partie 2 - Une direction autonome : la fin de la mutualisation	18
La gestion des ressources humaines	18
Le service du budget, du contrôle de gestion et de la prospective..	23
La mission communication	24
La cellule Conseil de Paris et courrier réservé	25
Le cas particulier du service des moyens généraux	25
Tableau de synthèse	26

Partie 3 - Propositions : les options possibles en matière de scénarios d'organisation	27
Section 1 - Une organisation autour de quatre pôles	27
Section 2 - Le pôle « Ressources »	29
Les fonctions budgétaires et comptables.....	30
La fonction contrôle de gestion.....	34
La fonction ressources humaines	40
La fonction juridique	40
La fonction achats	41
La fonction informatique et téléphonie	44
Section 3 - Le pôle« Accueil de la petite enfance »	46
La fonction travaux et entretien.....	47
La fonction « partenariats »	53
Section 4 - Le pôle « Projets »	55
Tableau de synthèse.....	56
Organigramme cible	58
Conclusion	59
Liste des personnes rencontrées	60

Introduction

Par note du 7 janvier 2008, le Maire de Paris a demandé à l'Inspection générale de la Ville de Paris de procéder à un audit organisationnel des services centraux de la direction des familles et de la petite enfance (DFPE).

Cette étude s'inscrit dans le contexte d'autonomisation de la DFPE et concerne à la fois les actuels services centraux de la DFPE et ceux mutualisés avec la direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé (DASES).

L'objectif de la réorganisation est de permettre à la DFPE de remplir sa double vocation de direction de gestion et de direction de projet.

Par ailleurs, compte tenu de certains projets structurants au sein de la Ville de Paris, les schémas d'organisation doivent être compatibles avec la mutualisation des services comptables, la création d'une direction centrale des achats et la déconcentration. Les auditeurs ont ainsi porté une attention particulière à ce que leurs préconisations soient intégralement compatibles avec des évolutions résultant des projets précités.

En outre, bien que l'Inspection générale conduise actuellement une mission générale sur la fonction « bâtiment » à la Ville de Paris, les auditeurs ont souhaité analyser la fonction « travaux et entretien » des établissements d'accueil de la petite enfance. Les analyses et préconisations sur ce secteur d'activités devront être enrichies par celles plus générales affectant l'ensemble de la fonction.

Enfin, ce rapport n'examine pas le secteur de la protection maternelle et infantile, celui-ci ayant déjà fait l'objet d'un rapport récent conduit par l'Inspection générale des affaires sociales et l'Inspection générale de la Ville de Paris (rapport n° 06-05 de juillet 2007 - Mission d'étude relative à la politique départementale de protection maternelle et infantile - disponible sur Paris.fr).

Le présent rapport comprend trois parties :

- La première concerne les constats généraux de l'organisation actuelle de la DFPE ;
- La seconde aborde la fin de la mutualisation de certains services avec la DASES ;
- La troisième étudie les fonctions des services centraux et présente les différentes options possibles d'organisation cible.

Formellement, ce rapport permet une double lecture :

- l'une, agrégée, à gauche de chaque page dans une colonne de couleur bleue,
- l'autre, intégrale, dans la partie blanche.

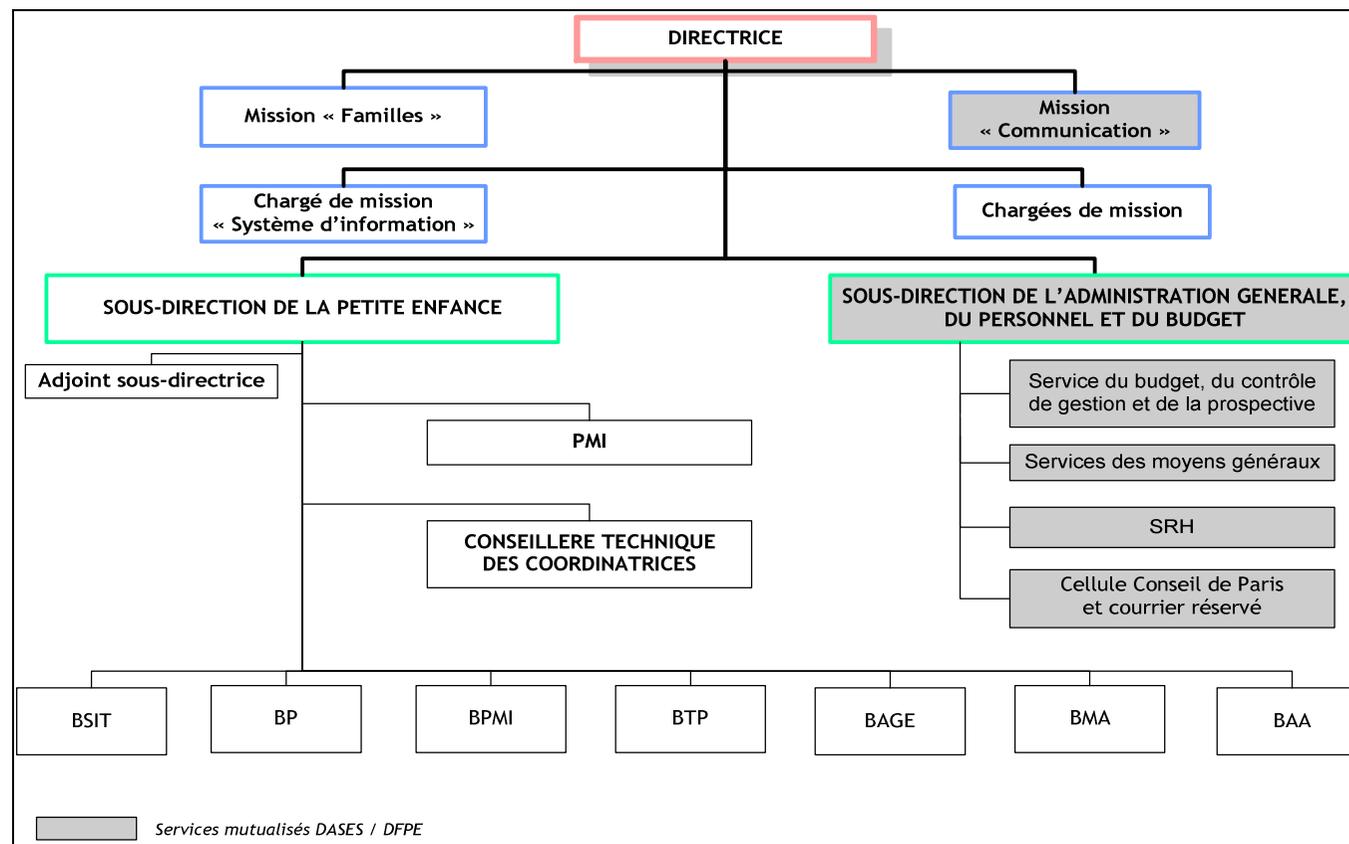
Partie 1 - L'organisation de la DFPE : constats généraux

Section 1 - Un organigramme resté globalement stable

La création de la DFPE en 2004 ne s'est pas accompagnée d'une modification sensible de l'organigramme.

En 2004, la création de la DFPE a été réalisée par l'ajout d'un échelon directorial à la sous-direction de la petite enfance et sans création de services « ressources » en propre. La DFPE présente la particularité unique à la Ville de Paris d'avoir des services communs avec une autre direction, la DASES.

Organigramme actuel de la DFPE



Partie 1 - L'organisation de la DFPE : constats généraux

Section 1 - Un organigramme resté globalement stable

L'organisation de la DFPE est depuis sa création structurée autour de deux sous-directions :

- la sous-direction de l'administration générale, du personnel et du budget, dont des services sont mutualisés avec la DASES ;
- et la sous-direction de la petite enfance.

Depuis 2004, l'organigramme de la DFPE n'a pas été modifié. Hormis la création de la mission « Familles », elle s'organise autour de deux sous-directions :

- la sous-direction de l'administration générale, du personnel et du budget,
- et la sous-direction de la petite enfance.

La sous-direction de l'administration générale, du personnel et du budget : une mutualisation difficile

Seuls certains services de cette sous-direction sont mutualisés avec la DFPE :

- le service des ressources humaines pour la gestion de tous les personnels autres que ceux de la petite enfance (la formation, la gestion et l'organisation des relations sociales au travers des CTP ont déjà été transférées à la DFPE),
- le service du budget, du contrôle de gestion et de la prospective uniquement pour les marchés publics, les achats et les affaires juridiques,
- le service des moyens généraux seulement pour le bureau de la logistique et des achats, le bureau des archives et le bureau du courrier,
- la cellule Conseil de Paris et courrier réservé,
- la mission communication.

La mutualisation de services entre la DASES et la DFPE a pour conséquence l'éclatement des fonctions ressources entre les deux directions.

Les agents de la DFPE comme ceux de la DASES souhaitent qu'il soit mis fin à la mutualisation.

► Une mutualisation parfois incohérente

La mutualisation a pour conséquence d'éclater des compétences pour certaines fonctions supports :

- La fonction « ressources humaines » est partagée entre le bureau des personnels de la sous direction de la petite enfance pour les personnels de la petite enfance et le service mutualisé pour toutes les autres catégories de personnels ;
- La fonction « achat » est éclatée entre le bureau des achats de la DASES compétent pour les avis juridiques et l'examen des marchés de la DFPE par la commission interne des marchés et plusieurs bureaux de la sous direction de la petite enfance (le bureau des travaux et de la programmation, le bureau d'accueil et de gestion des établissements municipaux et le bureau des marchés et des approvisionnements) ;
- La fonction « logistique » est centralisée au service mutualisé des moyens généraux mais quelques compétences sont exercées en ce domaine par l'atelier de la cellule technique du bureau des travaux et de la programmation de la sous-direction de la petite enfance.

► Des désengagements avec de rares transferts d'effectifs

Entre l'arrêté de structure de la DFPE de 2004 et le dernier de 2007, il a été mis fin à des compétences mutualisées avec la DASES :

- Soit avec des transferts de personnels (cas de la formation et des relations sociales),
- Soit sans aucun transfert d'agents (le service des études, de la recherche et de la documentation, le bureau de l'informatique et de l'ingénierie, une partie des fonctions liées aux achats-marchés).

► Un souhait partagé de mettre fin à la mutualisation

Le double rattachement DASES/DFPE est considéré par la DFPE comme un dispositif inadapté. Les responsables de la DFPE rencontrés par l'Inspection générale ont le sentiment largement partagé que les services mutualisés sont prioritairement des services DASES. Ce sentiment d'appartenance privilégiée a d'ailleurs souvent été exprimé spontanément par les responsables des services mutualisés eux-mêmes. Cette situation n'aboutit pas toutefois à un traitement inégalitaire entre les deux directions.

La très grande majorité des agents des services mutualisés comme ceux de la sous-direction de la petite enfance souhaitent qu'il soit mis fin à la mutualisation. Il est vrai que cette dernière aboutit à une surcharge de travail pour les services car les deux directions ont une culture différente et expriment des demandes parfois divergentes en termes de procédures.

Partie 1 - L'organisation de la DFPE : constats généraux

Section 1 - Un organigramme resté globalement stable

La sous-direction de la petite enfance est perçue comme la principale sous-direction de la DFPE.

A l'intérieur de cette sous-direction, les bureaux n'ont pas connu de modifications majeures de leur organisation ni du périmètre de leurs attributions depuis 1990.

Ces bureaux présentent la caractéristique de mêler à la fois des compétences de services « ressources » et de services « métiers ».

➤ La sous-direction de la petite enfance

➤ Une sous-direction majeure dans la direction

Elle est, de fait, la seule sous direction de la DFPE :

- en raison d'un ancrage historique fort,
- car elle constitue le cœur de métier de la direction,
- car elle porte le programme de mandature concernant l'augmentation de la capacité des établissements d'accueil de la petite enfance,
- car elle gère l'essentiel des personnels de la direction avec les quelques 6 000 agents affectés dans les crèches et les centres de PMI.

➤ Un organigramme demeuré exceptionnellement stable

Dès 1990, les bureaux suivants composaient l'organigramme de la sous-direction :

- le bureau des personnels des crèches,
- le bureau des établissements en gestion directe (devenu bureau de gestion des crèches en 1993),
- le bureau des études et des relations avec les organismes privés (transformé en bureau des actions associatives en 1993),
- le bureau des opérations d'investissement et des travaux (érigé en bureau des travaux dès 1993).

La PMI apparaît dans l'organigramme à partir de 1993.

➤ Des bureaux mêlant les compétences de services « métiers » et de services « ressources »

La sous-direction de la petite enfance comprend des bureaux dont les compétences sont à la fois celles de services « ressources » et de services « métiers » :

- trois bureaux possèdent des sections dédiées à l'exécution budgétaire,
- le bureau des personnels est chargé à la fois de la formation, de l'organisation des CTP, activités « ressources », et de la gestion des affectations et de la carrière des agents de la petite enfance, activités « métiers ».

Partie 1 - L'organisation de la DFPE : constats généraux

Section 2 - Un effectif croissant mais fragile

Depuis 2004, les effectifs des services centraux de la DFPE ont augmenté de 9,4%, soit une création nette de 17 emplois correspondant essentiellement à des renforts en personnel.

Un effectif budgétaire, hors personnels spécialisés et de service, en légère augmentation

Depuis le budget supplémentaire 2004, les effectifs municipaux des services centraux de la DFPE, hors PMI, sont passés de 180 à 197 soit une augmentation de + 9,44 %.

Les 17 créations nettes correspondent à :

- 4 transferts nets:
 - 1 sous-directeur provenant de la DASCO (BP 2005),
 - 2 secrétaires administratifs et 1 adjoint administratif provenant de la DASES (BS 2005 et 2006), auxquels il faut retrancher 1 adjoint administratif transféré de la DFPE vers la DASES pour la communication (BP 2005),
 - 1 ouvrier professionnel du Centre de recherche et de contrôle des eaux de Paris (CRECEP) au BP 2007.
- 13 renforcements nets :
 - 1 directeur, 2 attachés et 2 adjoints administratifs (BS 2004),
 - 5 adjoints administratifs moins 1 secrétaire administratif pour la gestion des personnels (BS 2005),
 - 1 secrétaire administratif et 1 adjoint administratif (BS 2007) pour la gestion des chèques emploi service universel (CESU),
 - 1 secrétaire administratif et 1 adjoint administratif pour l'informatique et la téléphonie (BP 2008).

A cet effectif, la direction a affecté, en services centraux, 30 emplois tremplins dont 5 dans les services mutualisés de la DASES. Ce volant d'effectif a absorbé les 3/4 de tous les emplois tremplins et représente un renfort non négligeable de 13 % des effectifs 2008 des services centraux de la direction.

Modalité de reconversion professionnelle en emplois administratifs, le dispositif des emplois tremplins pose la question de la pérennisation de ces emplois. Conçus comme transitoires, des emplois tremplins ont néanmoins permis de satisfaire des besoins permanents au sein de la direction.

L'augmentation des effectifs des services centraux a évolué dans des proportions moindres que le nombre de places nettes offertes et l'effectif des personnels affectés auprès des jeunes enfants.

Un effectif nécessitant un réajustement sur la durée

Depuis 2004, l'effectif administratif, technique et ouvrier des services centraux a augmenté dans des proportions moindres que le nombre de places de crèches offertes et le nombre de personnels affectés auprès des jeunes enfants.

Ainsi, du 31 décembre 2004 à mai 2008 :

- évolution du nombre de places offertes (secteur municipal) : +12,07% ;
- évolution des effectifs gérés de la petite enfance : +11,08% ;
- évolution des effectifs des services centraux : +6,50%.

Il n'est pas anormal que les augmentations ne soient pas strictement identiques montrant l'efficacité et l'efficience des agents de la direction. Toutefois, un écart croissant peut conduire à certains dysfonctionnements et à des phénomènes de démotivation des personnels. Un réajustement sur la durée est souhaitable.

Partie 1 - L'organisation de la DFPE : constats généraux

Section 2 - Un effectif croissant mais fragile

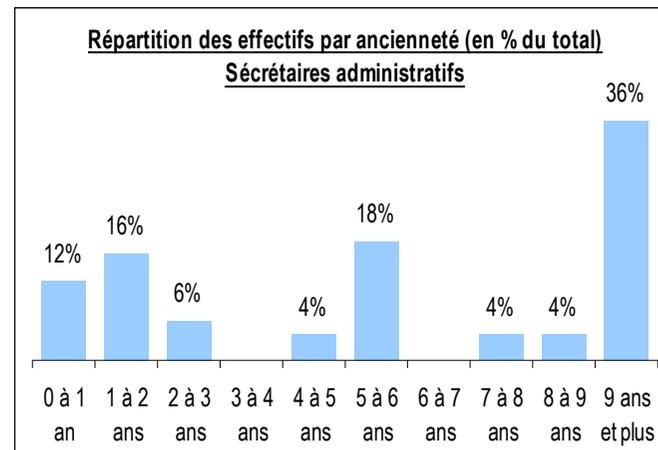
L'activité et le management des personnels des services centraux sont fragilisés par la faible ancienneté des agents, qui s'explique par une mobilité importante. 28 % des secrétaires administratifs et 42% pour des attachés ont moins de 2 ans d'ancienneté.

➤ Un encadrement fragilisé par une faible ancienneté

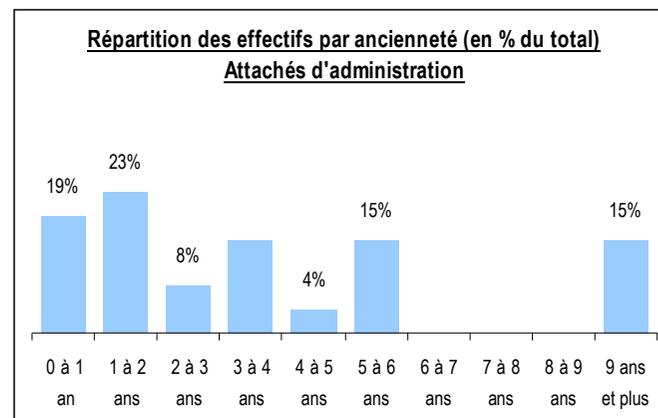
Les personnes rencontrées par l'Inspection générale ont largement exprimé le sentiment d'appartenir à une équipe fragilisée compte tenu de sa faible ancienneté.

En effet :

- 28% des secrétaires administratifs ont moins de deux d'ancienneté ;



- 42 % des attachés ont moins de 2 ans d'ancienneté ; cette faible ancienneté est la conséquence normale des importants départs constatés en 2004 et 2005 dans ce corps (23 % en 2004 et 27 % en 2005).



Au niveau directionnel, la même instabilité est constatée.

Ce sentiment est amplifié par :

- le renouvellement important des cadres dirigeants (4/5^{ème} des directeur, sous-directeurs et administrateurs ont moins d'1 an d'ancienneté),
- les départs, en 2008, de la chargée de mission auprès de la directrice (retraite), du chef de la mission « Familles » (retour dans son administration d'origine), de l'adjointe à la sous-directrice de la petite enfance chargée des affaires budgétaires, et bientôt du chef du bureau de l'accueil et de la gestion des établissements municipaux (ces deux derniers pour mobilité professionnelle souhaitée).

Les personnels des services centraux sont en prise directe quotidienne avec les 434 établissements d'accueil de la petite enfance. Cette situation est en particulier liée à l'absence de services déconcentrés.

L'activité des services est également pénalisée par l'absence de filtres des informations et le manque de transversalité entre bureaux.

L'absence de « filtres » des informations

Les services centraux de la direction sont en prise directe avec les 434 établissements municipaux d'accueil de la petite enfance. Cette relation quotidienne directe concerne d'autres acteurs comme les mairies d'arrondissement et les sections locales d'architecture.

Le contact avec le terrain est considéré par l'ensemble des agents des services centraux de la DFPE comme un enrichissement indissociable de leurs métiers.

Toutefois, cette relation directe devient très vite paralysante car l'absence de filtres entre les services centraux et les acteurs locaux fait que toutes les questions remontent, sans aucune hiérarchisation.

Cette situation induit une charge de travail en flux constant très importante aboutissant à gérer dans l'urgence, sans ordre de priorité et sans vision stratégique. La « surinformation » est facilitée :

- par l'absence de services déconcentrés,
- par l'utilisation des moyens modernes de communication comme la messagerie interne.

Une transversalité insuffisamment développée

Les personnes rencontrées par l'Inspection générale ont souligné, en le regrettant, un manque de communication entre services qui résulte :

- de l'absence d'outils informatiques partagés entre les services, chacun utilisant ses propres fichiers sans mise en réseau des informations,
- de l'absence de communication entre services, malgré la fréquence des réunions au niveau directorial,
- du non fonctionnement sur la durée de divers groupes de travail sur des thèmes prédéfinis entre les services centraux et les établissements d'accueil. *Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE précise que « la raison en est le manque de moyens ».*

Cette situation est accentuée par l'existence de bureaux importants en effectifs et dont le périmètre de compétences favorise le cloisonnement. Ainsi, le bureau des travaux et de la programmation et le bureau des actions associatives peuvent fonctionner quasiment sans avoir besoin des autres structures.

Certains projets stratégiques de la direction n'ont pas connu un développement suffisant faute de moyens ou de structures dédiées.

La charge de travail assumée par les personnels des services centraux est amplifiée par le faible degré de dématérialisation des procédures administratives.

Des projets non suivis faute de moyens ou de structure dédiée

Certains projets ne connaissent pas un développement suffisant faute de moyens ou de structures adéquats : la mise en place du multi - accueil, les projets d'établissements, la gestion des conseils de parents, l'évaluation de la qualité du service rendu aux usagers.

Des procédures obsolètes, source de contraintes administratives

La charge de travail supplémentaire liée à l'absence de « filtres » des informations est amplifiée par l'insuffisance des nouvelles techniques d'information et de communication. Cette situation est une source de contraintes administratives pour tous les acteurs :

- Un développement très réduit de la carte achat toujours en phase expérimentale, tout en soulignant que son extension est soumise à l'accord des mairies d'arrondissement ;
- Une utilisation importante des bons de commande sous format papier au lieu des bons de commandes dématérialisés ;
- L'absence de liaison avec le logiciel CAF PRO pour la tarification des familles obligeant les usagers et les services de la direction à fournir tous les justificatifs sous format papier ;
- Le maintien de la prise en charge par les services centraux de la liquidation des états spéciaux d'arrondissement ;
- L'absence de liaisons dématérialisées entre les associations sollicitant des subventions et le bureau des subventions aux associations de la DDATC ;
- Un système d'information inadapté.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE précise que « plusieurs mairies d'arrondissement devraient adopter la carte achat avant la fin de l'année (3^{ème}, 13^{ème}, 18^{ème}, 19^{ème}) » et qu' « elle sera étendue à compter du 1^{er} janvier 2009 à la totalité des marchés d'alimentation et de couches ».

En outre, la DFPE indique que « l'absence de liaison avec CAF PRO est liée aux modalités spécifiques de calcul des participations familiales à Paris, en inadéquation avec la circulaire CNAF d'avril 2002 ». L'harmonisation de ces règles a été votée au Conseil de Paris des 7 et 8 juillet 2008. L'Inspection générale souligne que cette mesure devrait alléger la charge de travail des agents. Elle devra se traduire à très court terme par une modification des procédures d'instruction et de calcul des participations familiales.

La démutualisation des services de la sous-direction de l'administration générale, du personnel et du budget implique le transfert de postes vers la DFPE.

➔ Le service des ressources humaines

Transfert de postes de catégorie A : 1 agent.

L'objectif assigné par le Maire de Paris à l'Inspection générale est de rendre autonome la DFPE par la démutualisation des services communs avec la DASES. Ce rapport n'a pas vocation à prendre en compte des nécessités de réajustement des services centraux de la DASES. Ainsi, par exemples : le nombre d'agents gérés par UGD à la DASES est particulièrement élevé, l'activité de la mission communication est très conséquente.

Afin de chiffrer les transferts d'effectif, l'Inspection générale s'est appuyée prioritairement sur des critères quantitatifs (nombre d'agents gérés par UGD, nombre de projets de délibération, etc.). Toutefois, en l'absence de ces derniers, les auditeurs ont recouru au temps consacré par chaque agent aux deux directions.

➔ La gestion des ressources humaines

Les bureaux du service des ressources humaines (SRH) sont diversement concernés. Les entités impliquées dans le schéma de démutualisation sont :

- la cellule financière ;
- le bureau des personnels administratifs, ouvriers et techniques (BPATO) ;
- le bureau des personnels spécialisés et de service et des non titulaires (BPSSNT),
- la cellule de prévention des risques professionnels.

Les transferts de poste des 5 agents de catégorie A du service sont ici traités globalement :

- Sur la base des effectifs gérés par le SRH (soit 3 738 agents dont 78% relèvent de la DASES et 22% de la DFPE), le transfert de poste de catégorie A serait de 1 agent, hors le cadre A de la cellule de prévention des risques professionnels.
- Concernant cette dernière cellule, la responsable déclare répartir son temps de travail à parité entre les deux directions. Sur ce fondement, le transfert d'emplois de catégorie A est impossible. Le besoin d'un agent de catégorie A étant nécessaire pour animer et encadrer une structure de prévention des risques professionnels à la DASES, il est proposé de maintenir l'emploi à la DASES.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DASES estime que le transfert d'un cadre A ne peut être envisagé sur la seule base des effectifs gérés puisque la démutualisation ne modifiera pas la structure des services. Le nombre d'agents gérés est une mesure objective de la charge de travail. Il revient à la DASES de réorganiser, si nécessaire, ce secteur pour tenir compte de cette démutualisation.

Partie 2 - Une direction autonome : la fin de la mutualisation

Le service des ressources humaines

Transfert de postes du secrétariat : 0,6 agent de catégorie C.

Cellule financière et études statistiques

Transfert de postes évalué à 0,5 agents de catégorie C.

Concernant le secrétariat du SRH, ses effectifs sont d'1 agent de catégorie B et de 2 agents de catégorie C. Sur la base des effectifs gérés pour chacune des deux directions, le transfert concernerait 0,6 agent (cette quote part sera additionnée aux autres quotités transférables de la catégorie C du SRH).

La cellule financière et études statistiques

Effectif réel (en ETP)	Missions et activités	Transfert d'effectifs (estimation)
Catégorie B : 2 Catégorie C : 2	<ul style="list-style-type: none">- Gestion et suivi des tableaux des effectifs- Gestion des primes et éléments de rémunérations des agents- Elaboration des bilans sociaux à partir des données sociales contenues dans RH21	0,5 agents (catégorie C)

La responsable du service évalue la charge de travail induite par la DFPE au sein de cette cellule à 0,5 agents.

Compte tenu de la quotité transférable de 0,6 agent provenant du secrétariat du service des ressources humaines, le transfert serait de 1 agent.

Partie 2 - Une direction autonome : la fin de la mutualisation

→ Le service des ressources humaines

Bureau des personnels administratifs, techniques et ouvriers

Gestion des effectifs de la DFPE à hauteur de 16% (contre 84% pour la DASES).

Bureau des personnels spécialisés de services et non titulaires

Gestion des effectifs de la DFPE à hauteur de 27% (contre 73% pour la DASES).

Transfert de postes (hors cadres A) évalué à : 3 agents UGD (catégorie C) et 1 agent SGD (catégorie B).

→ Le BPATO et le BPSST

Effectif réel (en ETP)	Missions et activités	Transfert d'effectifs (estimation)
Catégorie B : 6 Catégorie C : 11,6 (hors cadres A)	- Gestion administrative des personnels	1 agent SGD (catégorie B) 3 agents UGD (catégorie C) (hors cadres A)

La gestion des personnels au sein des deux bureaux est assurée par 13,6 agents UGD (en ETP) dont 4,8 au BPATO et 8,8 au BPSST. La part des agents relevant de la DFPE gérée par le BPATO et le BPSST s'élève respectivement à 16% et 27%.

	Effectif réel en ETP			Effectif réel en nbre d'agents				
	Chef de bureau	SGD	UGD	Effectif total géré	Effectif DASES géré	Soit en %	Effectif DFPE géré	Soit en %
Bureau des personnels administratifs, techniques et ouvriers	1,0	2,0	4,8	1 627	1 362	84%	265	16%
Bureau des personnels spécialisés de services et non titulaires	1,0	2,0	8,8	2 111	1 548	73%	563	27%
TOTAL	2,0	4,0	13,6	3 738	2 910	NS	828	NS

Source SRH / Février 2008

Hypothèse de démutualisation sur la base des effectifs gérés relevant de la DFPE. Les transferts de postes envisagés concernent à la fois les agents occupant des fonctions de SGD et les agents occupant des fonctions d'UGD :

- le nombre de transferts de postes d'UGD vers la DFPE s'élève à 3 (0,8 agent pour le BPATO et 2,3 agents pour le BPSST) ;
- le transfert de postes de SGD vers la DFPE est évalué à 1 agent (0,3 pour le BPATO et 0,5 pour le BPSST).

Partie 2 - Une direction autonome : la fin de la mutualisation

➔ Le service des ressources humaines

Cellule de prévention des risques professionnels

Une démutualisation à réaliser sur la base des indicateurs d'activité et de contexte.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DASES propose de limiter le transfert d'effectifs des bureaux de gestion des personnels à 3 UGD. Elle émet un avis défavorable au transfert d'un poste de SGD.

Sur la base des informations communiquées par le SRH de la DASES, les effectifs gérés par agent SGD avant transfert s'élève à 934,5. Après transfert d'un poste de SGD, ce ratio s'élèverait à 970, soit une augmentation marginale de 4%. L'Inspection générale maintient donc sa proposition de transfert d'un agent SGD à la DFPE qui gèrerait 828 agents.

➔ La cellule de prévention des risques professionnels

Effectif réel (en ETP)	Missions et activités	Transfert d'effectifs (estimation)
Catégorie B : 2,8 Emplois tremplins : 6 (hors cadre A)	<ul style="list-style-type: none">- Evaluation et prévention des risques professionnels : élaboration des documents uniques- Préparation et participation au CHS- Suivi des fiches événements (atteinte portée aux personnes, au patrimoine et au fonctionnement du service)	Catégorie B : 1 (hors emplois tremplins et cadres A)

La cellule de prévention des risques professionnels du SRH est constituée, outre l'encadrement (responsable de la cellule et son adjoint), de 2 conseillères en prévention et de 5 animatrices de prévention. Ces dernières sont rattachées administrativement à la DFPE et ne sont donc pas prises en compte dans le calcul des transferts de postes vers la DFPE.

Hypothèse de démutualisation en fonction de la répartition de la charge de travail de chaque agent entre la DASES et la DFPE. Pour la responsable de la cellule, la répartition de la charge d'activité des agents (hors responsable et animatrices de prévention) est la suivante :

- adjoint au responsable de la cellule : 30% pour la DFPE et 70% pour la DASES ;
- conseillères de prévention : une des deux conseillères (à temps partiel : 80%) travaille exclusivement pour la DASES ; l'autre répartit son temps de travail à hauteur de 30% pour la DFPE et de 70% pour la DASES.

Sur cette base déclarative, le nombre de transferts de poste, hors responsable de la cellule, est donc évalué à 0,6 poste de catégorie B.

Partie 2 - Une direction autonome : la fin de la mutualisation

→ Le service
des ressources humaines

Cellule de prévention
des risques
professionnels

Transfert de postes (hors
cadre A) évalué à 1
agent de catégorie B.

Cependant, selon la responsable de la cellule, plusieurs indicateurs de contexte influencent de façon significative l'activité de la cellule et sa répartition entre les deux directions.

Indicateurs	DFPE	Clé de répartition
Nbre d'établissements extérieurs	434(*)	77%
Effectif des personnels techniques, spécialisés et ouvriers	6 436	71%
Nombre d'accidents du travail	481	78%

* Hors PMI - Source : SRH

Sur la base d'une clef de répartition de l'activité de 70% en faveur de la DFPE, le nombre de postes transférés serait égal à 2,1 agents.

Aussi, l'Inspection générale propose, pour tenir compte de ces paramètres, de porter la quote part de 0,6 agent résultant de l'indicateur d'activité à 1. Le transfert est donc de 1 agent de catégorie B.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DASES a émis à un avis défavorable au transfert d'un agent de catégorie B vers la DFPE, en raison de la complexité des missions exercées par cette cellule pour la DASES (diversité des types d'établissement, pluralité des risques professionnels rencontrés par les agents, éloignement géographique des sites, etc.).

L'Inspection générale considère que le transfert d'effectifs proposé constitue justement une approche qui intègre ces préoccupations. En effet, la démutualisation sur la base des seuls indicateurs de contexte aurait abouti au transfert de 2,1 agents contre 0,6 agent sur le fondement de la seule charge d'activité. Le transfert proposé par l'Inspection générale de 1 agent de catégorie B pondère ainsi le nombre de transferts au bénéfice de la DASES afin de tenir compte des particularités de celle-ci.

Partie 2 - Une direction autonome : la fin de la mutualisation



Le service du budget,
du contrôle de gestion
et de la prospective

Cellule marchés publics
- achats

Transfert de postes
évalué à 1 agent de
catégorie B.



Le service du budget, du contrôle de gestion et de la prospective



La cellule marchés publics - achats

Effectif réel (en ETP)	Missions et activités	Transfert d'effectifs (estimation)
Catégorie A : 0,8 Catégorie B : 3	<ul style="list-style-type: none">- Conseil et assistance aux bureaux acheteurs- Coordination et pilotage des achats (estimation des besoins, suivi d'exécution des marchés transversaux, formation)- Contrôle des marchés supérieurs à 90 000€ HT et des marchés de prestations intellectuelles- Organisation des commissions internes des marchés	1 agent (catégorie B)

La création, en 2006, d'un bureau des marchés et de l'approvisionnement (BMA) à la DFPE a entraîné une baisse de la sollicitation des bureaux acheteurs de la DFPE, mais l'activité de conseil et de contrôle demeure très présente. Les indicateurs communiqués par le service montrent que l'organisation des commissions internes des marchés pour le compte de la DFPE représente 60 % de son activité pour la période 2005-2007.

Hypothèse de démutualisation : activité de la commission interne des marchés. Le service estime qu'aucun emploi ne serait transférable en cas de démutualisation. Il demeure cependant envisageable de transférer au moins 1 emploi de catégorie B pour l'organisation des commissions internes des marchés.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DASES émet un avis défavorable au transfert d'un agent de catégorie B à la DFPE. Elle considère que le nombre de commissions internes des marchés organisées par la cellule n'est pas un indicateur suffisant pour le calcul des effectifs transférés. Elle estime que le nombre de procédures de marchés publics de chacune des deux directions est un critère traduisant davantage l'activité de contrôle et de conseil de la cellule.

Le recours au seul nombre de commissions internes des marchés pour le compte de la DFPE aurait abouti au transfert de 2,3 agents (60 % de 3,8 agents). Consciente que le nombre de procédures était un autre élément à prendre en considération, l'Inspection générale a réduit sa proposition de transfert à 1 seul agent.



Cellule affaires juridiques

Aucun transfert de poste envisagé.

La mission communication

Transfert de postes évalué à 3 agents (1 de catégorie A, 1 de catégorie B et 1 de catégorie C).

► La cellule « affaires juridiques »

La cellule « affaires juridiques » est composée d'1 cadre A. Elle intervient à la demande des services (mission d'assistance et de conseil) et assure la veille juridique. Elle est peu sollicitée par la DFPE, sauf par le bureau des actions associatives (BAA) et plus ponctuellement le bureau de la PMI. La répartition d'activité entre les deux directions serait de 90 % pour la DASES et 10 % pour la DFPE.

Démutualisation : aucun transfert de postes n'est envisagé.

↻ La mission communication

Effectif réel (en ETP)	Missions et activités	Transfert d'effectifs (estimation)
Catégorie A : 2 Catégorie B : 4 Catégorie C : 2 Contrat avenir : 1	- Opérations de communication interne et externe	Catégorie A : 1 Catégorie B : 1 Catégorie C : 1

La mission communication est une structure directement rattachée à chacune des deux directrices. Elle est compétente pour toutes les opérations de communication interne et externe.

Hypothèse de démutualisation : évaluation de la charge de travail respective DFPE / DASES par la mission communication. La mission communication évalue la part de son activité consacrée à la DFPE à 35% et celle consacrée à la DASES à 65 %.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DASES émet un avis défavorable au transfert d'un emploi de catégorie A. L'Inspection générale souligne que le projet de deux missions de communication dédiées l'une à la DASES, l'autre à la DFPE, implique que chacune soit sous la responsabilité d'un agent de catégorie A. L'existence de deux agents de catégorie A dans l'actuelle mission mutualisée permet de doter, sans création d'emploi, chaque nouvelle mission d'un responsable de haut niveau.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE estime que la mission communication devrait être de 5 agents. La responsable de la mission estime que les effectifs cibles optimaux dans le cadre de la création d'une mission communication autonome pour la DFPE seraient de 4 agents (1 agent de catégorie A, 2 B et 1 C). La proposition de transfert de 3 agents est donc proche de l'effectif cible.

→ La cellule Conseil de Paris et courrier réservé

Le maintien de la mutualisation.

→ Le service des moyens généraux

Le service des moyens généraux assure des prestations comparables à ceux d'une agence de gestion pour le site « Diderot - Mazas ».

L'Inspection générale ne préconise donc pas leur démutualisation. Les relations entre la DASES et la DFPE seront réglées par la voie d'une convention.

↻ La cellule Conseil de Paris et courrier réservé

L'Inspection générale avait proposé la démutualisation de cette cellule sur la base du nombre de courrier réservé et du nombre de projets de délibération. Dans leurs réponses au rapport provisoire, la DFPE et la DASES formulent le maintien de cette structure comme service mutualisé. Compte tenu de l'accord des deux directions et de la difficulté à scinder convenablement cette cellule, l'Inspection générale propose donc le maintien de la mutualisation de cette structure.

↻ Le cas particulier du service des moyens généraux

La DASES et la DFPE partageant le même immeuble 94-96 quai de la Râpée, dit Diderot Mazas, la démutualisation des prestations offertes par le service actuel des moyens généraux (bureaux de la logistique et des achats, du courrier et des archives) n'est pas pertinente car elle conduirait à une redondance source de coûts de fonctionnement additionnels. Ces prestations doivent être considérées comme des prestations rendues par une agence de gestion pour les deux directions.

Le maintien de la mutualisation des prestations offertes par le service des moyens généraux passe par la signature d'une convention entre les deux directions réglant le mode opérationnel de sollicitation des bureaux et les engagements réciproques des deux entités.

Cela étant, dans l'hypothèse où les services centraux de la DFPE seraient implantés dans d'autres lieux, il conviendra de réexaminer cette situation.

Synthèse :

11 transferts de postes
dans le cadre de la
démunicipalisation

Synthèse des transferts de postes dans le cadre de la démutualisation DASES / DFPE

	Effectif total	Effectifs transférés		
		Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C
Service des ressources humaines				
Chefs de bureau / Cellule	4	1	0	0
Secrétariat	3	0	0	0,5
Cellule financière et études statistiques	4	0	0	0,5
Bureaux des personnels	17,6	0	1	3
Cellule de prévention des risques professionnels	2,8	0	1	0
Service du budget, du contrôle de gestion et de la prospective				
Cellule marchés publics - achats	3,8	0	1	0
Affaires juridiques	1	0	0	0
Mission communication	8	1	1	1
TOTAL	44,2	2	4	5

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE marque « un certain étonnement quant à l'écart des propositions de transferts calculés par l'Inspection générale au regard de celles formulées, par la DASES elle-même, à l'automne 2007 (25 postes ETP à transférer contre 13 à l'Inspection générale) ».

La sous - direction de l'administration générale, du personnel et du budget avait évalué la charge ETP de la DFPE à hauteur de 32,5 ETP. Ce chiffre avait été ramené par la DASES, en appliquant un coefficient réducteur de 0,77 à 25 agents. Le chiffre de la DASES (25) inclue le transfert d'agents affectés à des services que l'Inspection générale propose de maintenir mutualisés. Pour les seuls services à démutualiser, le chiffrage de la DASES, avec application du coefficient de 0,77, s'élèverait à 16 postes.

L'écart constaté entre les calculs réalisés par la DASES (16 transferts) et par l'Inspection générale (11 transferts) est donc de 5 postes. Par rapport aux données traitées par l'Inspection générale, il est apparu que le chiffrage avancé par la DASES en octobre 2007 comportait un risque de déstabilisation pour la DASES.

Partie 3 - Propositions : les options possibles en matière de scénarios d'organisation

Section 1 - Une organisation autour de quatre pôles

Afin de remplir sa double vocation de direction de projet et de gestion, l'organisation des services centraux de la DFPE doit :

- Favoriser la constitution de pôles « supports » homogènes,
- Garantir la cohérence des pôles « métiers »,
- Créer un pôle dédié aux projets stratégiques de la direction.

L'organisation des services centraux de la DFPE doit lui permettre de remplir sa double vocation de direction de projet et de direction de gestion.

Cet objectif général est atteint :

- en favorisant la constitution de pôles « supports » homogènes,
- en garantissant la cohérence de l'organisation des pôles « métiers »,
- en créant un pôle dédié aux projets stratégiques de la direction.

Une approche par métiers fait ainsi émerger quatre pôles à la DFPE :

- Un pôle « Protection maternelle et infantile - Familles » ;
- Un pôle « Accueil de la petite enfance » ;
- Un pôle « Ressources » ;
- Un pôle « Projets ».

L'audit ne porte pas sur le premier pôle cité. On signale cependant qu'il serait constitué par :

- Le bureau et le service de protection maternelle et infantile,
- La mission « Familles » actuellement directement rattachée à la directrice de la DFPE.

Dans certains cas, il est proposé un réajustement des effectifs. Ce dernier doit être réalisé sur la durée et conditionné par l'amélioration des procédures internes et la concrétisation des projets stratégiques.

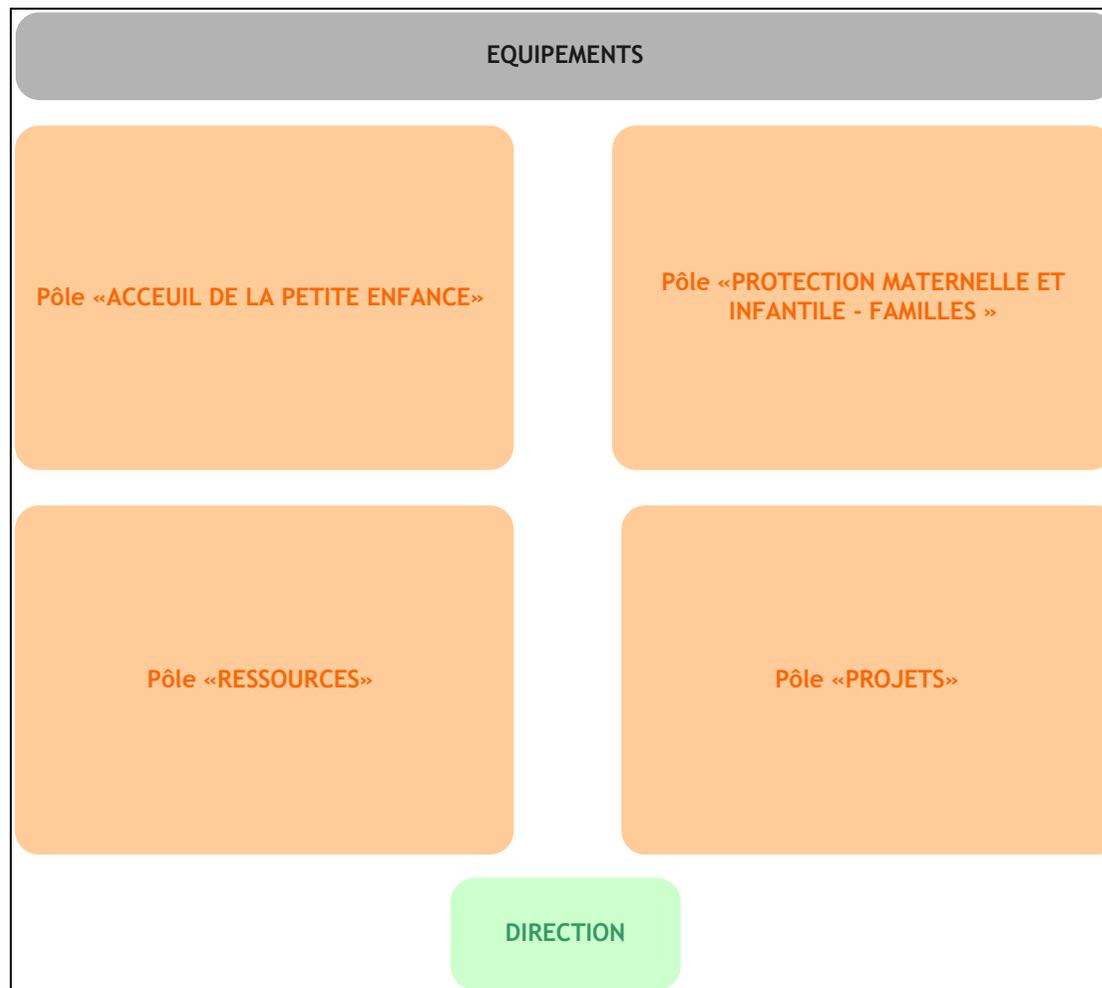
Partie 3 - Propositions : les options possibles en matière de scénarios d'organisation

Section 1 - Une organisation autour de quatre pôles

Les scénarios d'organisation proposés par l'Inspection générale ont pour point commun la constitution de quatre grands pôles métiers :

- le pôle « Protection maternelle et infantile - Familles » ;
- le pôle « Accueil de la petite enfance » ;
- le pôle « Ressources » ;
- le pôle « Projets ».

Une organisation autour de quatre pôles



Partie 3 - Propositions : les options en matière de scénarios d'organisation

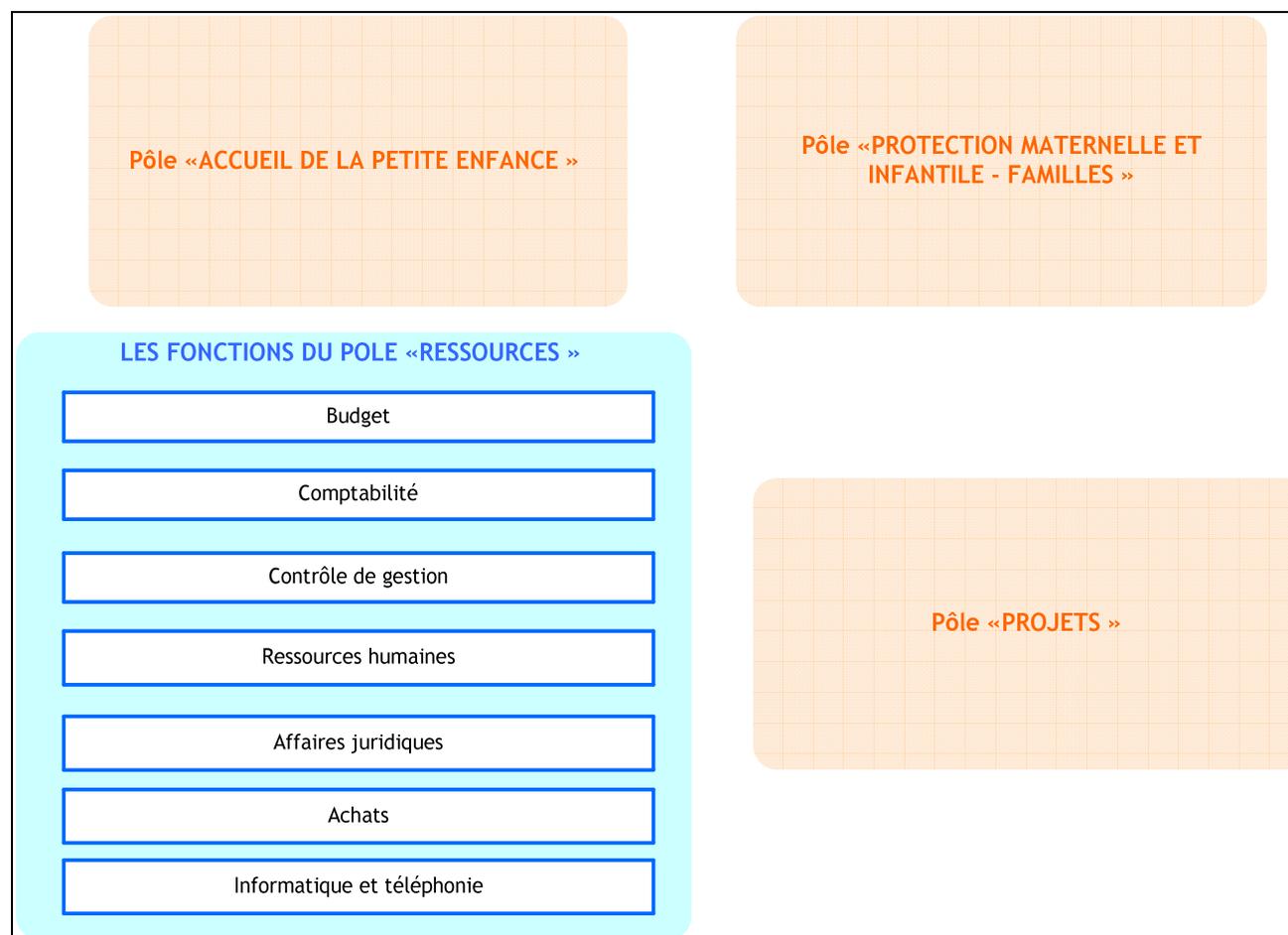
Section 2 - Le pôle « Ressources »

Les fonctions du pôle « Ressources » :

- budget ;
- comptabilité ;
- contrôle de gestion ;
- ressources humaines ;
- affaires juridiques ;
- achats ;
- informatique et téléphonie.

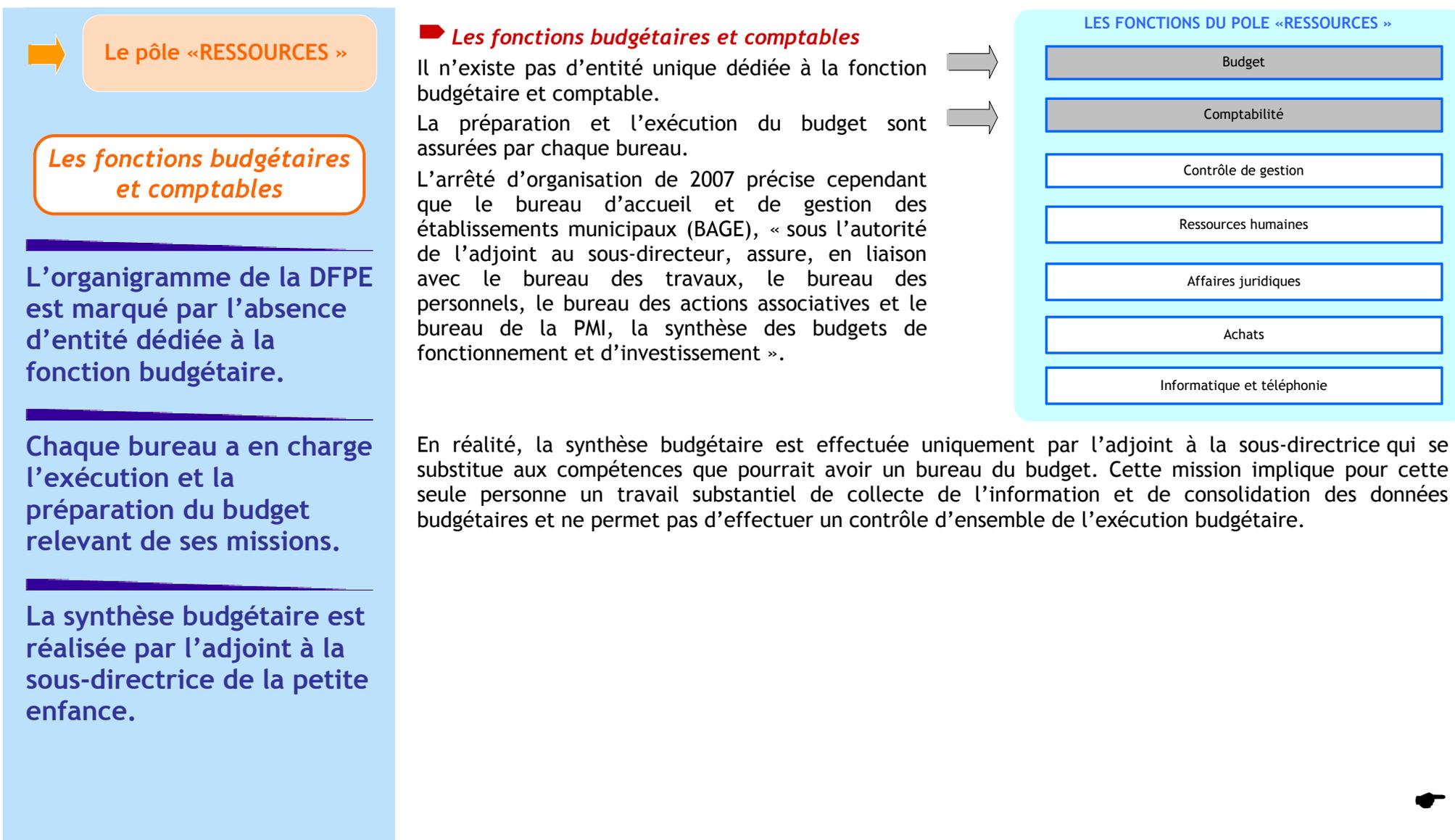
Le pôle « Ressources »

Ce pôle concerne toutes les fonctions qui viennent en appui des autres services de la direction. Il regrouperait les fonctions suivantes :



Partie 3 - Propositions : les options en matière de scénarios d'organisation

Section 2 - Le pôle « Ressources »



Partie 3 - Propositions : les options en matière de scénarios d'organisation

Section 2 - Le pôle « Ressources »

Le pôle « RESSOURCES »

Les fonctions budgétaires et comptables

L'effectif des liquidateurs répartis au sein des bureaux de la sous-direction de la petite enfance est de 17,8 agents en ETP.

Le recouvrement des recettes (participations familiales et recettes de la CAF) est assuré par 14,8 agents au sein du BAGE.

L'exécution des dépenses

La liquidation et le pré-mandatement des dépenses sont réalisés par chaque bureau. La majorité des effectifs comptables de la sous-direction sont rattachés au BAGE et au BTP. Au total, le nombre de liquidateurs au sein de la sous-direction est de 17,8 agents en ETP.

Bureaux	Adjoint administratif	Secrétaire administratif	TOTAL
Bureau des travaux et de la programmation	6	1	7
Bureau d'accueil et de gestion des établissements municipaux	6,8	0	6,8
Bureau des actions associatives	1	0	1
Bureau de la PMI	2	0	2
Bureau des personnels	1	0	1
TOTAL	16,8	1	17,8

Les effectifs dédiés au recouvrement des recettes de la DFPE

Les recettes encaissées par la DFPE relèvent des participations des familles et de la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) dans le cadre du contrat enfance. Le BAGE assure le recouvrement des participations familiales et des recettes versées par la CAF correspondant au fonctionnement courant des établissements. Le BTP assure le recouvrement des recettes versées par la CAF dans le cadre des constructions et restructurations des établissements.

Les effectifs du BAGE chargés du recouvrement des participations familiales incluent l'effectif des régies, les agents en charge des créances et recouvrements, ainsi que les chargés de secteur responsables de la tarification des familles. Au total, l'effectif concerné au BAGE est de 14,8 agents ETP (1 A, 2 B et 11,8 C).

Le recouvrement des recettes versées par la CAF et correspondant au fonctionnement des établissements implique l'élaboration d'un compte administratif et d'un budget prévisionnel annuel par établissement (soit plus de 400 budgets et comptes administratifs). Cette activité est essentiellement réalisée par le chef de bureau actuel, avec l'appui d'une secrétaire administrative (pôle « Budget et contrôle de gestion »).

Au sein du BTP, c'est l'adjoint du responsable de la section des travaux neufs et des rénovations (secrétaire administratif) qui assure les relations avec la CAF dans le cadre des investissements réalisés.



Le pôle « RESSOURCES »

**Les fonctions budgétaires
et comptables**

**Vers la constitution d'un
service du budget et du
contrôle de gestion,
composé de 3 bureaux.**

Scénario d'organisation proposé

L'inspection générale propose la création d'un service du budget et du contrôle de gestion (placé sous la responsabilité d'un cadre A). Ce service pourrait être composé de trois bureaux :

- un bureau du budget (1 cadre A) ;
- un bureau de la comptabilité (3 cadres A)
- un bureau du contrôle de gestion (1 cadre A) : voir infra : la fonction contrôle de gestion.

Effectifs

Les effectifs du service seraient constitués sur la base du redéploiement des agents affectés au BAGE et des agents en charge de la liquidation et du recouvrement des recettes et des dépenses au sein des différents bureaux. Au total, les redéploiements opérés seraient les suivants :

- Adjoint à la sous-directrice de la petite enfance : 1 attaché d'administration ;
- Effectif du BAGE, à l'exclusion de la section « partenariat » (soit 1 cadre A et 1 agent de catégorie B) et de la section "projets des politiques d'accueil" (soit 1 agent de catégorie B) ;
- Effectifs transférés des autres bureaux (agents en charge de la liquidation) : 10 agents de catégorie C et 1 agent de catégorie B.

Il est néanmoins proposé :

- la création de deux postes d'attaché, l'un pour le bureau du budget et l'autre en régularisation pour le bureau du contrôle de gestion ;
- la transformation du poste d'attaché en administrateur pour le chef de service.



Le pôle «RESSOURCES »

Les fonctions budgétaires
et comptables

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE souhaite que les agents affectés à la section comptable du BTP ne soient pas regroupés, « pour l'instant », au sein d'un bureau de la comptabilité du pôle « ressources ». En effet, ces agents interviendraient également sur « les travaux de commande et de liquidation de prestations de services nécessitant des contrôles techniques » et sur les « marchés de ménage ou de nettoyage avec un suivi de qualité préalable au paiement ».

L'Inspection générale remarque que certains agents administratifs effectuent des tâches telles que celles mentionnées par la DFPE, qui relèvent davantage de l'expertise des agents de la cellule technique. Concernant les prestations de ménage et de nettoyage des locaux, elles devraient être transférées à la DALIAT qui en assurera le contrôle d'exécution.

Par ailleurs, l'Inspection générale précise que l'observation formulée par la DFPE va à l'encontre des principes directeurs qui sous-tendent le schéma d'organisation proposé pour la direction, notamment la distinction entre une logique de services métiers et une logique de services ressources. Dans le cas particulier du BTP, l'Inspection générale a en outre souligné le caractère surdimensionné de ce bureau et préconisé le recentrage de ses activités.



Le pôle «RESSOURCES »

**La fonction
contrôle de gestion**

La DFPE ne dispose pas d'une entité dédiée au contrôle de gestion.

Les indicateurs disponibles sont éparés et difficilement comparables d'une année à l'autre.

L'élaboration des états justificatifs demandés par la CAF constitue une première ébauche de comptabilité analytique.

► La fonction contrôle de gestion

Une fonction quasi inexistante et des outils parcellaires

La communication des données à l'Inspection générale a montré l'insuffisance du développement du contrôle de gestion. Là aussi, la DFPE n'a pas d'entité unique dédiée au contrôle de gestion. L'arrêté d'organisation de 2007 dispose que chaque bureau est chargé de la mise en place des outils de contrôle de gestion, en lien avec le BAGE.

Les outils du contrôle de gestion (tableaux de bord notamment) sont très diversement développés au sein de chaque service. Le BAGE et le BAA disposent d'indicateurs, mais la comparaison avec des exercices antérieurs s'avère souvent difficile. Ces indicateurs concernent essentiellement l'activité administrative des services centraux et sont peu orientés vers le fonctionnement et l'activité des établissements d'accueil de la petite enfance.

Les états justificatifs demandés par la CAF dans le cadre du contrat enfance pourraient néanmoins constituer dans un premier temps les bases de développement d'une comptabilité analytique. La production annuelle de ces états ne permet néanmoins pas de disposer d'indicateurs fiables en permanence. Cette activité isolée ne favorise pas non plus la comparaison avec d'autres modes d'accueil de la petite enfance.

En 2005, un cabinet de conseil s'était vu confier une « mission d'étude préalable à la mise en place du contrôle de gestion dans les établissements accueillant des enfants de 0 à 3 ans ». Ces préconisations portaient essentiellement sur une rationalisation des procédures informatiques visant à assurer la cohérence et la fiabilité des données, via en particulier la mise en place d'un infocentre décisionnel. Le projet « REGENERER » qui devrait succéder à l'application BADGE pourrait constituer une esquisse de solution, mais son déploiement est largement subordonné aux autres applications de la ville (GO, EPM).



LES FONCTIONS DU POLE «RESSOURCES »

Budget

Comptabilité

Contrôle de gestion

Ressources humaines

Affaires juridiques

Achats

Informatique et téléphonie



Partie 3 - Propositions : les options en matière de scénarios d'organisation

Section 2 - Le pôle « Ressources »



Le pôle «RESSOURCES »

La fonction
contrôle de gestion

L'Inspection générale propose la constitution d'une entité « contrôle de gestion » rattachée au futur bureau du budget.

Il importe que la DFPE dispose d'une entité dédiée au contrôle de gestion. Les outils du contrôle de gestion seront progressivement mis en place sur des segments d'activité prioritaires selon la direction.

Scénario d'organisation proposé et effectifs

L'entité dédiée au contrôle de gestion serait rattachée au futur service du budget et du contrôle de gestion au sein du pôle « Ressources ». Ce bureau serait constitué d'un attaché (création par régularisation) et d'un secrétaire administratif.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE envisage de « regrouper le budget et le contrôle de gestion en un seul bureau ». L'Inspection générale considère que cette mesure limiterait le développement du contrôle de gestion à l'élaboration des états justificatifs demandés par la CAF. Elle conduirait à adopter une organisation comparable à celle existant actuellement au sein du BAGE (section « budget et contrôle de gestion ») qui n'a pas fait les preuves de son efficacité.

Par ailleurs, la demande de la DFPE de regrouper ces deux fonctions vise à « affecter à cette structure 3 postes de cadres A ». A cet égard, l'Inspection générale rappelle que la fonction budgétaire est déjà l'apanage d'un cadre A et, en partie, du chef de service. Aucun élément ne justifie la création d'un poste de catégorie A supplémentaire.

➔ Le pôle «RESSOURCES »

La fonction ressources humaines

Une fonction « ressources humaines » aujourd'hui très tendue.

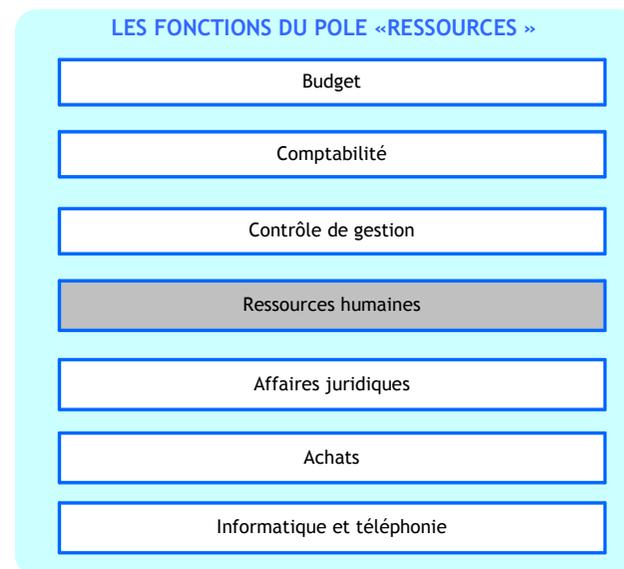
➔ La fonction ressources humaines

Sous la responsabilité d'une administratrice, le bureau des personnels est actuellement organisé en 3 sections qui regroupent l'ensemble des prérogatives d'un SRH :

- La section « gestion administrative » (29,8 agents ETP) regroupe les SGD et les UGD en charge de la gestion des personnels de la petite enfance et assure la gestion des mouvements des personnels d'encadrement des établissements d'accueil ainsi que les procédures disciplinaires ;
- La section « formation » (6,8 agents ETP) est compétente pour l'ensemble des personnels de la direction ;
- La section « effectifs et affaires générales » (9,5 agents ETP) gère en particulier les mouvements des personnels travaillant auprès des enfants (section des affectations) et est chargé du suivi des relations sociales.

Le bureau des personnels dispose d'un secrétariat de 3 agents. Un attaché chargé de mission auprès du chef de bureau est chargé de dossiers transversaux comme les emplois tremplin, le reclassement, l'égalité femmes - hommes, l'handicap.

Le rapport entre l'effectif budgétaire et le nombre d'agents en ETP affectés à la fonction « ressources humaines » est, à la DFPE, de 153 si on considère que la démutualisation a permis le transfert de 11,5 agents. La comparaison avec la direction de la jeunesse et des sports (ratio de 56) et la direction des affaires scolaires (ratio de 62, porté à 111 avec les vacataires) illustre une fonction « ressources humaines » très tendue à la DFPE.





Le pôle « RESSOURCES »

La fonction
ressources humaines

**Le nécessaire
renforcement de la gestion
administrative des
personnels.**

4 domaines d'activités appellent des observations : la gestion administrative des personnels de la petite enfance, la gestion des affectations, les relations sociales, et la prévention des risques professionnels.

La gestion administrative des personnels

Au 1^{er} janvier 2008, 24 agents UGD en ETP affectés au bureau des personnels gèrent 7 271 agents (*source : DRH*).

L'analyse comparée des effectifs gérés par UGD pour l'ensemble des directions de la collectivité singularise la DFPE au regard d'autres directions. En effet, sur l'ensemble des effectifs de la Ville de Paris répartis par décile, les UGD du bureau des personnels de la DFPE représentent 47% des UGD situés dans le dernier décile (le dernier décile comprend les UGD gérant entre 293 et 624 agents).

La comparaison entre les directions doit néanmoins être appréciée avec nuances. En effet, chaque direction a son organisation propre et les fonctions attribuées aux UGD ne sont pas toujours les mêmes entre directions, et parfois au sein même d'une direction. Ainsi, certains UGD de la DASSO procèdent à la gestion des affectations lors des absences alors que cette attribution est spécialisée à la DFPE. Par ailleurs, la nature des personnels à gérer (personnels ouvriers ou non, vacataires ou non) influe sensiblement sur la charge de travail des UGD. Le rapport de l'Inspection générale d'avril 2002 sur la gestion déconcentrée des personnels de la Ville et du département de Paris est particulièrement explicite sur ces points.

Il n'en demeure pas moins que la gestion administrative des personnels de la petite enfance est incontestablement tendue. Elle nécessite un renforcement. A cet égard, la directrice de la DFPE a proposé, par note du 7 mai 2008 relative la préparation du BS 2008, la création d'1 poste de secrétaire administratif et de 3 postes d'adjoint administratif. L'Inspection générale considère que ce renfort est une étape nécessaire.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE précise que, parmi les 24 agents UGD, 3 agents occupent des emplois petite enfance et demande la transformation de ces postes en emplois administratifs. L'Inspection générale considère normal de proposer la transformation de ces emplois.



Le pôle «RESSOURCES »

La fonction
ressources humaines

La gestion des affectations : une charge de travail conséquente compte tenu des taux élevés de mobilité et d'absentéisme.

Les relations sociales: une entité à constituer.

La gestion des affectations

La cellule « gestion des affectations » de la section « Effectifs et affaires générales » est responsable des mouvements de personnels de la petite enfance que ce soit pour une première affectation, pour des mobilités entre établissements et des remplacements temporaires.

La charge de travail de cette cellule est importante compte tenu de la rotation des personnels, de son absentéisme, du nombre croissant de structures d'accueil et de places nouvelles de crèches. En 2007, le taux d'absentéisme des personnels spécialisés et de service s'élevait à 12,6%.

En moyenne annuelle de 2004 à 2007, cette cellule gère près de 1650 arrivées et départs (926 arrivées et 723 départs de toutes natures). Ce chiffre doit être augmenté par tous les mouvements entre établissements, données que la DFPE n'établit pas.

A l'instar des effectifs SGD et UGD, il est délicat de dimensionner les effectifs de la section des affectations par comparaison avec d'autres directions. Dans la note précitée de la directrice de la DFPE relative à la préparation du BS 2008, il est proposé l'affectation de deux agents supplémentaires de catégorie C. L'Inspection générale considère ce renfort nécessaire.

Les relations sociales

La cellule « relations sociales » est composée d'un seul agent de catégorie B et deux de catégorie C.

La direction souhaite mettre en place un agenda social avec des rencontres informelles avec les organisations syndicales ou portant sur des thèmes comme la mise en place de chronogestor dans les établissements, la gestion du temps de travail, la communication sociale... Ce sont également des problématiques évoquées dans les instances paritaires centrales de la Ville : CTP du 16 octobre 2007 sur les handicapés et CHS du 4 octobre 2007 sur le dialogue social et l'agenda social.

Le renforcement de la fonction « relations sociales » nécessite l'affectation des deux agents, l'un de catégorie A et l'autre de catégorie B, à l'instar de la structure semblable de la direction de la propreté et de l'eau.

Partie 3 - Propositions : les options en matière de scénarios d'organisation

Section 2 - Le pôle « Ressources »



Le pôle «RESSOURCES »

La fonction
ressources humaines

La prévention des risques professionnels : une entité à consolider.

Un futur SRH composé de 5 bureaux.

L'hygiène, la sécurité et les conditions de travail

La dimension hygiène, sécurité et conditions de travail doit être également prise en compte afin de constituer un service à l'image de ceux existant dans les directions à fort effectif ouvrier.

Compte tenu des différents indicateurs disponibles à la cellule de prévention des risques professionnelles (nombre de sites petite enfance et PMI : plus de 550 sites ; nombre de personnels en établissements : plus de 6700 ; nombre d'accidents de travail : plus de 480), et des structures existantes dans les directions à fort effectifs ouvriers ou spéciaux (DPE, DEVE, DJS, DASCO), il convient de constituer un service dont les effectifs pourraient être les suivants : 1 cadre A, 1 cadre B et la pérennisation en catégorie C des 5 emplois tremplins qui interviennent déjà dans le champ d'activités de la DFPE.

Scénario d'organisation proposé

Unifiée avec le transfert des compétences exercées par le service mutualisé de la DASES, la fonction ressources humaines justifie, par son ampleur et ses enjeux, la création d'un service. Ce dernier serait composé de 5 bureaux :

- Un bureau des personnels de la petite enfance regroupant les fonctions et agents de la gestion administrative et de la gestion des affectations ;
- Un bureau des personnels administratifs, techniques, ouvriers et médicosociaux qui correspond aux compétences transférées au titre du BPATO et du BPSSNT ;
- Un bureau de la formation qui se verrait rattaché les actions relatives aux emplois tremplin et aux reclassements actuellement remplies par le chargé de mission auprès du chef de bureau ;
- Un bureau des relations sociales qui rassemblerait la section effectifs et affaires générales (à l'exception de la gestion des affectations) de l'actuel bureau des personnels, les transferts de la cellule financière du SRH mutualisé de la DASES et les missions transversales du chargé de mission auprès du chef de bureau ;
- Un bureau de la prévention des risques professionnels.



Le pôle «RESSOURCES »

La fonction
ressources humaines

Les effectifs en renfort du
futur SRH.

Effectifs en renfort

- Chef du service : 1 administrateur (en régularisation).
- Bureau des personnels de la petite enfance : 1 cadre A (chef de bureau), 1 agent de catégorie B et 6 agents de catégorie C pour la gestion administrative des personnels (dont 3 transformations d'emploi de la petite enfance en emploi administratif), et 2 agents de catégorie C pour la gestion des affectations.
- Bureau des relations sociales et des effectifs : 1 cadre A et 1 agent de catégorie B.
- Bureau de la prévention des risques professionnels : 1 cadre A et 5 agents de catégorie C (pérennisation des emplois tremplins).

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE souligne « la nécessité de pérenniser un certain nombre d'emplois tremplin, au nombre de 2 dans l'actuel bureau des personnels (1 au pôle des affaires générales et 1 au pôle formation) ».

L'Inspection générale précise que la DFPE ne doit pas utiliser le dispositif des emplois tremplins comme un moyen d'initier le processus de création d'emplois administratifs. Elle ne préconise donc, dans le présent rapport, que la pérennisation des emplois correspondants à des postes permanents et pour lesquels il existe des fonctions attestées, comme cela est le cas à la cellule de prévention des risques professionnelles (fonction d'animatrices de prévention) et au bureau du système d'information et de la téléphonie (BSIT) pour la gestion des postes informatiques.

Partie 3 - Propositions : les options en matière de scénarios d'organisation

Section 2 - Le pôle « Ressources »



Le pôle «RESSOURCES »

La fonction
juridique

Une fonction nouvelle au sein des services centraux de la DFPE.

La fonction juridique

Une compétence absente du fait de la mutualisation des services

Depuis la création de la DFPE, aucune compétence en matière d'expertise juridique n'est exercée. Cette compétence est en effet actuellement mutualisé au sein du service budget, contrôle de gestion et prospective de la sous-direction de l'administration générale, du personnel et du budget.



LES FONCTIONS DU POLE «RESSOURCES »

Budget

Comptabilité

Contrôle de gestion

Ressources humaines

Affaires juridiques

Achats

Informatique et téléphonie

Scénario d'organisation proposé

La création d'une entité ressources en matière juridique est nécessaire dans la perspective de la démutualisation. Cette cellule serait compétente pour toute question juridique concernant notamment les difficultés posées par l'accueil de la petite enfance et par le secteur de la PMI. Elle serait également chargée du contrôle et du pilotage des achats de la direction (contrôle des marchés au-delà d'un seuil, organisation des commissions internes des marchés, notamment).

Effectifs : l'Inspection générale propose la création d'un agent de catégorie A. Cette cellule se verrait affecté l'emploi de catégorie B transféré du service mutualisé.

Partie 3 - Propositions : les options en matière de scénarios d'organisation

Section 2 - Le pôle « Ressources »



Le pôle «RESSOURCES »

La fonction achats

Le BMA : un bureau responsable de la gestion des procédures de marché et de l'approvisionnement des établissements d'accueil.

Les achats

Créé en mars 2007, le bureau des marchés et de l'approvisionnement (BMA) a comme compétence la « passation des marchés de fournitures, de services ou de prestations intellectuelles, hors délégation de maîtrise d'ouvrage, nécessaires au fonctionnement de la direction ». Il est par ailleurs « chargé de l'approvisionnement courant des structures d'accueil et de l'aide à la commande des responsables d'établissement » (arrêté d'organisation de la DFPE du 4 juillet 2007). Le BMA est également correspondant achat pour la DFPE et est l'interlocuteur des directrices d'établissement en matière d'achat pour les marchés dont il assure la gestion.

Le BMA dispose, outre le chef de bureau et son adjoint (2 cadres A), de 7 agents répartis entre deux sections : la section de passation des marchés (3 agents cadres B), et la section d'aide à la commande (4 agents : 1 B et 3 C dont 2 emplois tremplins).

- La section de passation des marchés est chargée de la passation de l'ensemble des marchés de fournitures et de services de la direction et des établissements d'accueil de la petite enfance. Le BMA, en collaboration avec le service utilisateur, rédige les pièces des marchés et analyse les offres. Il est responsable de la gestion de l'ensemble de la procédure.
- La section d'aide à la commande a un rôle d'assistance à la commande. A ce titre, il assure, par le biais d'une « hotline », l'interface entre les directrices d'établissement et la direction pour répondre aux difficultés quotidiennes des responsables d'équipement en matière d'approvisionnement.

LES FONCTIONS DU POLE «RESSOURCES »

Budget

Comptabilité

Contrôle de gestion

Ressources humaines

Affaires juridiques

Achats

Informatique et téléphonie

Partie 3 - Propositions : les options en matière de scénarios d'organisation

Section 2 - Le pôle « Ressources »



Le pôle «RESSOURCES »

La fonction achats

Créer un bureau des marchés publics et des achats, responsable de la seule passation des marchés publics.

La création récente du BMA, les absences prolongées du chef du bureau et d'un cadre B, les effectifs restreints avec une faible ancienneté (moins d'un an), fragilisent la structure achat de la direction. Cette fragilité est accentuée par le fait que le partage des compétences entre le BAGE et le BMA n'est pas encore totalement assimilé par les directrices d'établissement.

Au sein de la fonction achats, le processus d'approvisionnement des services et des établissements de la direction est éclaté entre plusieurs bureaux de la DFPE qui réalisent, dans la limite de leurs attributions, l'approvisionnement en équipements, fournitures et services de l'ensemble des entités de la DFPE. Ainsi, concernant les établissements d'accueil de la petite enfance, l'approvisionnement est réalisé :

- par le BTP, pour les équipements mobiliers (électroménagers, structure de jeux, etc.) et le nettoyage des locaux ;
- par le BMA (pôle d'aide à la commande), pour les fournitures et les services (hors prestations de ménage) ;
- par les directrices d'établissements elles-mêmes pour les autres fournitures courantes.

Scénario d'organisation proposé et effectifs

L'Inspection générale propose de dissocier les fonctions que remplit actuellement le BMA, d'une part, en matière de passation des marchés, et d'autre part, en matière d'assistance à la commande et d'approvisionnement. A cet effet, les auditeurs proposent la création d'un bureau des marchés publics et des achats au sein du pôle « Ressources » dont les attributions seraient les mêmes que celles exercées actuellement par la section de passation des marchés du BMA.

Les attributions de la section d'aide à la commande seraient, quant à elles, exercées au sein du « bureau de l'entretien et des moyens de fonctionnement des établissements » rattaché au pôle « Accueil de la petite enfance ».

Les fonctions d'approvisionnement assurées par ce pôle pour le compte d'autres entités de la DFPE (services centraux et PMI) seraient réalisées au sein des bureaux concernés, notamment bureau de la PMI pour les achats relatifs aux services de la PMI.

Compte tenu des effectifs actuels, il est proposé de créer, en régularisation, d'un poste de catégorie A.



Le pôle «RESSOURCES »

La fonction informatique et téléphonie

Une double gouvernance de la fonction informatique.

La fonction informatique et téléphonie

La double gouvernance de la fonction informatique

A la DFPE, La fonction informatique est partagée entre deux entités : un chargé de mission « systèmes d'information » et le bureau du système d'information et de la téléphonie (BSIT).

Le système d'information de la direction est extrêmement composite avec plusieurs applications diversement appropriés par les utilisateurs. Le schéma directeur informatique (réalisé en 2006 et actualisé en 2008) prévoit la mise en place d'un infocentre décisionnel. Cependant, il est nécessaire qu'à court terme des solutions informatiques, même transitoires, soient développées. Cet impératif avait déjà été souligné par l'étude d'un cabinet en 2005 dans le domaine du contrôle de gestion.

La création administrative du BSIT est récente : juin 2007 ; l'informatique étant une compétence mutualisée avec la DASES jusqu'en janvier 2006 (bureau de l'ingénierie et de l'informatique de la sous-direction de l'administration générale, du personnel et du budget).

Le périmètre des attributions du BSIT comprend :

- la gestion des 1 200 postes informatiques dont 800 au sein des établissements d'accueil de la petite enfance ;
- la gestion de la téléphonie du site central Mazas et du parc des téléphones portables de la direction (soit environ 400 appareils) ;
- les achats et la gestion budgétaire et comptable des matériels et logiciels informatiques ;
- la gestion des applications métier de la DFPE (droits d'accès, assistance à maîtrise d'ouvrage pour les demandes d'évolution, formation).

LES FONCTIONS DU POLE «RESSOURCES »

Budget

Comptabilité

Contrôle de gestion

Ressources humaines

Affaires juridiques

Achats

Informatique et téléphonie



Le pôle «RESSOURCES »

La fonction informatique
et téléphonie

La gestion des postes
informatiques : les
perspectives offertes par
l'aide à distance.

Ses effectifs s'élèvent à 11 agents en ETP et 2 emplois tremplins.

Les normes retenues par la direction des systèmes et technologies de l'information sont pour les directions de plus de 100 sites, d'un technicien en mission informatique pour 180 postes en moyenne. Avec 1200 postes et 6 agents, la DFPE se situe globalement dans la moyenne. Toutefois, l'affectation de seulement 3 agents pour les 800 postes déconcentrés représente pour ces derniers un pourcentage trop élevé de 267 postes par agent. L'utilisation de « HelpDesk » (support aux utilisateurs et aux services autour du poste de travail) et l'extension de « ZENWorks » (mise à jour à distance des applications, télédistribution de logiciels et prise en mains à distance des postes) devraient à court terme constituer une solution à expérimenter au lieu de répondre automatiquement par des créations d'emploi.

Toutefois, l'Inspection générale préconise la pérennisation des deux emplois tremplins affectés à ces tâches.

Scénario d'organisation proposé

L'Inspection générale préconise la constitution d'une entité unique issue de la fusion entre la mission système d'information et le BSIT. Cette entité ferait partie du pôle « ressources ».

Par ailleurs, l'Inspection générale propose la pérennisation de 2 emplois tremplins.

Partie 3 - Propositions : les options possibles en matière de scénarios d'organisation

Section 3 -Le pôle « Accueil de la petite enfance »



Le pôle
«ACCUEIL DE LA PETITE
ENFANCE »

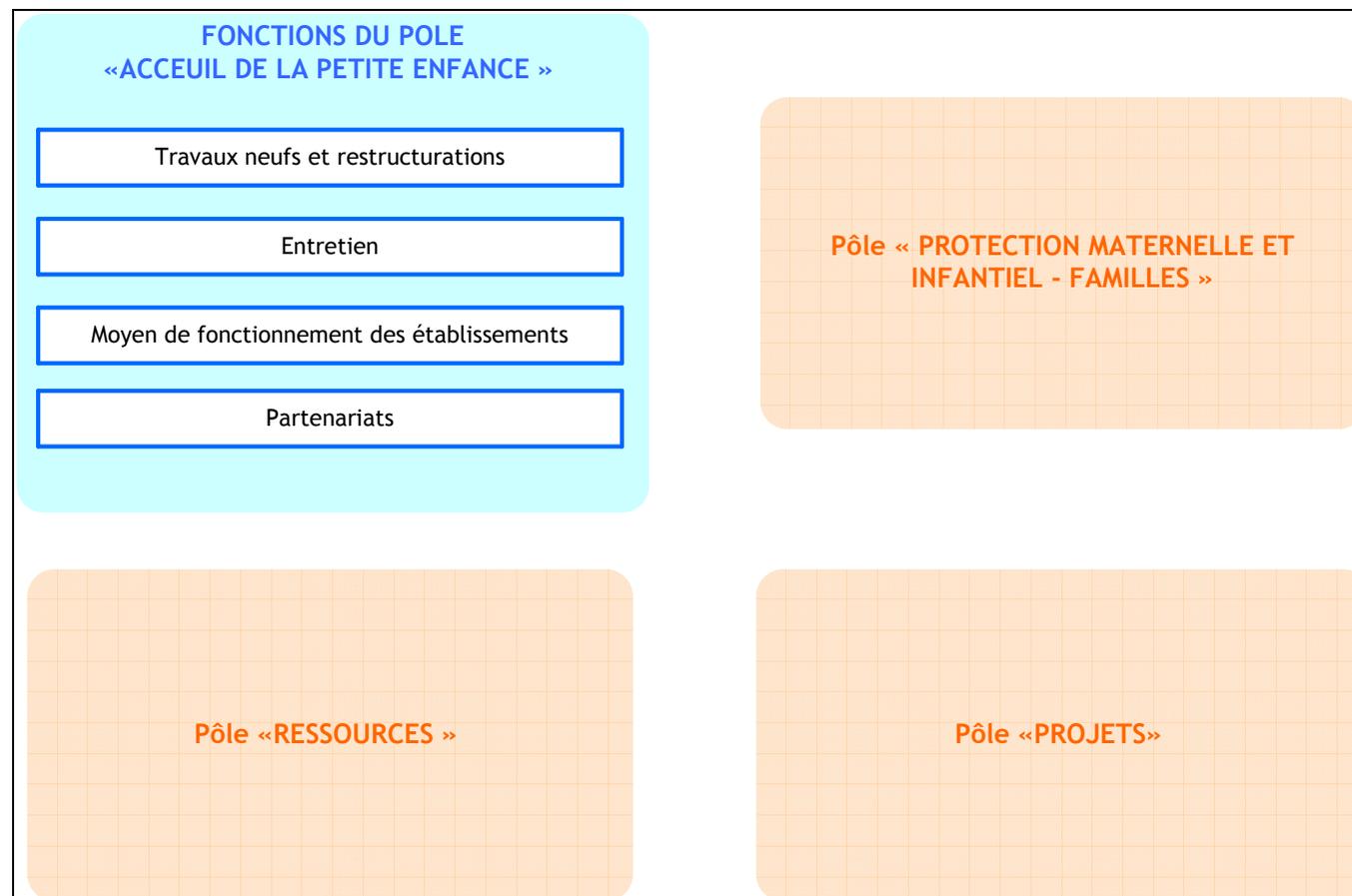
Un pôle métier regroupant l'ensemble des fonctions dédiées aux structures d'accueil de la petite enfance :

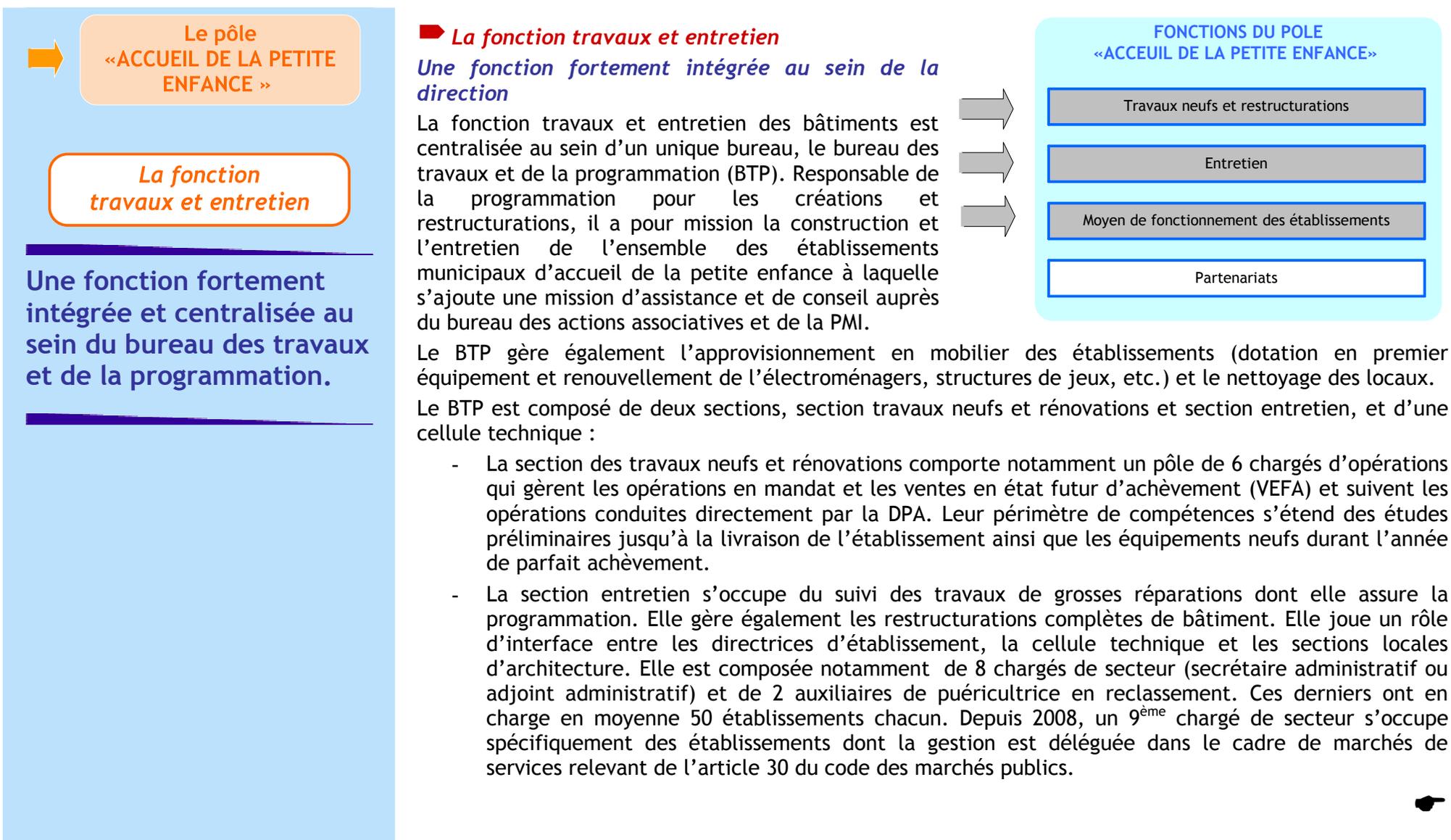
- travaux neufs
- entretien et moyens de fonctionnement des établissements ;
- partenariats.



Le pôle « accueil de la petite enfance »

Ce pôle regrouperait toutes les fonctions correspondant aux structures d'accueil de la petite enfance.





Partie 3 - Propositions : les options possibles en matière de scénarios d'organisation

Section 3 -Le pôle « Accueil de la petite enfance »

Le pôle
«ACCUEIL DE LA PETITE
ENFANCE »

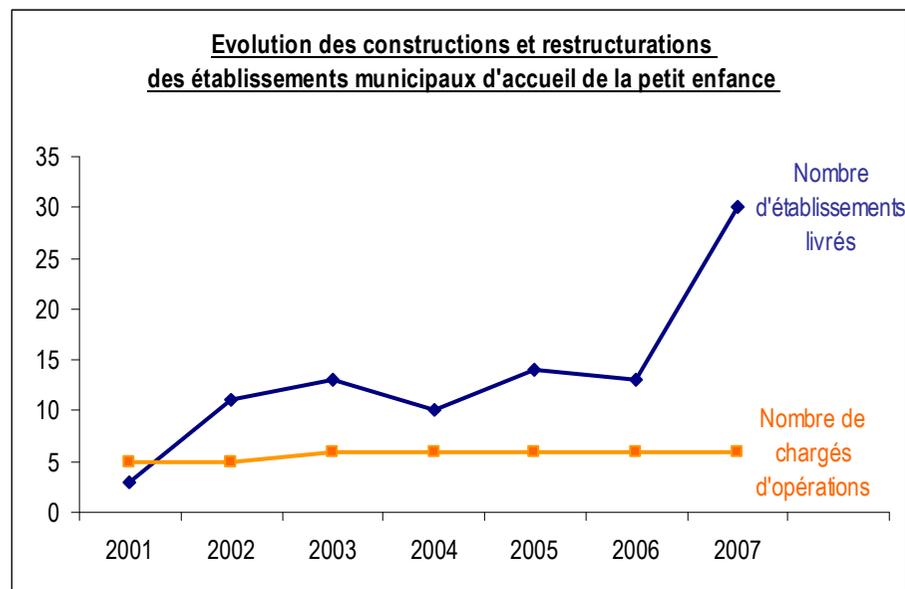
La fonction
travaux et entretien

Le bureau des travaux et de la programmation : un bureau aux compétences étendues, fortement impliqué dans la réalisation des programmes de mandature.

- La cellule technique est composée de 2 ingénieurs de travaux, d'une secrétaire, de 4 techniciens et d'un atelier comprenant 10 ouvriers. L'atelier intervient pour des problèmes spécifiques de mobilier, déménagement, travaux urgents et dépannage électroménager. Les deux ingénieurs travaillent en binôme avec les chargés de secteur et les chargés d'opérations.

Mêlant compétences de services « métiers » (travaux, entretien) et de services « supports » (comptabilité), le BTP apparaît comme un service très autonome, et dont l'effectif et la charge de travail sont très étendus :

- 50 agents en effectif budgétaire et 56 agents en effectif réel (ETP), auxquels s'ajoutent des emplois tremplins et des contrats d'avenir ;
- le BTP assure ses missions en flux tendu compte tenu de l'augmentation des créations nouvelles d'établissements qui accroissent la charge de travail. Le programme de mandature 2008-2014 pour l'accueil de la petite enfance ne réduira pas la charge de ce bureau, à compétences constantes.



Partie 3 - Propositions : les options possibles en matière de scénarios d'organisation

Section 3 -Le pôle « Accueil de la petite enfance »



Le pôle
«ACCUEIL DE LA PETITE
ENFANCE »

La fonction
travaux et entretien

Vers le recentrage des missions sur le cœur de métier et la constitution de 3 entités distinctes :

- Les travaux neufs et les restructurations,
- L'entretien des structures existantes,
- La cellule technique d'appui et de conseil.

Scénario d'organisation proposé

Dans un premier temps, l'Inspection générale préconise d'assurer la cohérence des fonctions exercées par le BTP en transférant les compétences ne participant pas au cœur de métier des sections, à savoir les services comptables, vers le pôle « ressources ».

Dans un second temps, elle propose la création de trois entités distinctes issues de l'actuel bureau des travaux et de la programmation :

- Une entité en charge des travaux neufs et des restructurations,
- Une entité en charge de l'entretien des structures existantes,
- Une entité ayant une fonction d'expertise et d'appui, telle que l'assure actuellement la cellule technique du BTP.

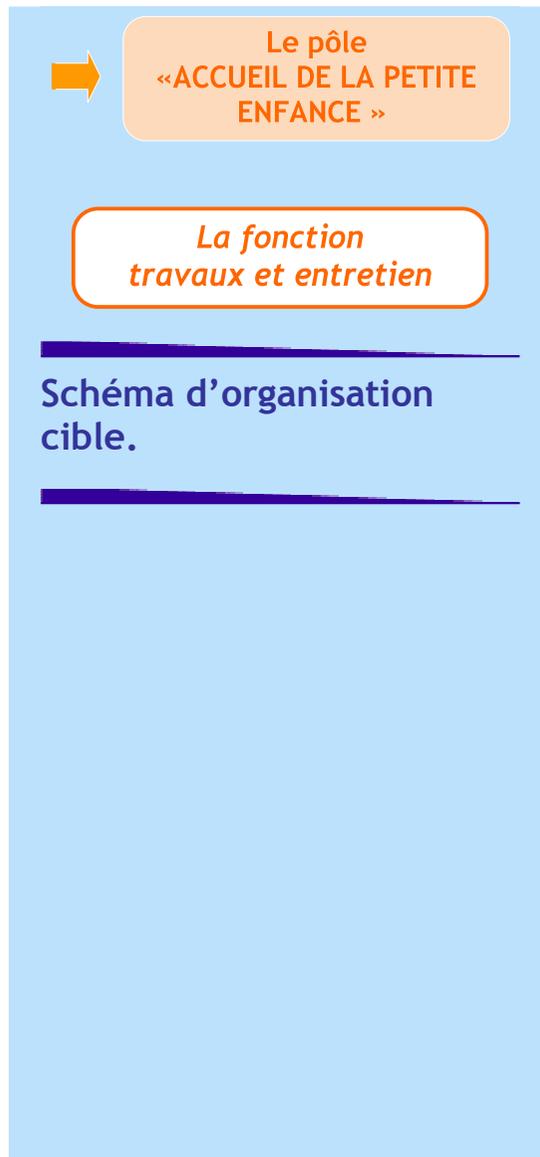
Cette organisation permettrait d'identifier clairement les compétences de chaque structure et d'éviter la constitution d'un bureau trop démesuré comme c'est le cas actuellement. Toutes choses égales par ailleurs, cette répartition est celle de la sous-direction des écoles de la DASCO. Ce schéma nécessite d'assurer une communication permanente entre ces trois bureaux.

L'entité chargée de l'entretien des structures existantes se verrait également adjoindre les compétences actuellement exercées par la section d'aide à la commande du BMA. Cette entité constituerait le « bureau de l'entretien et des moyens de fonctionnement des établissements ».

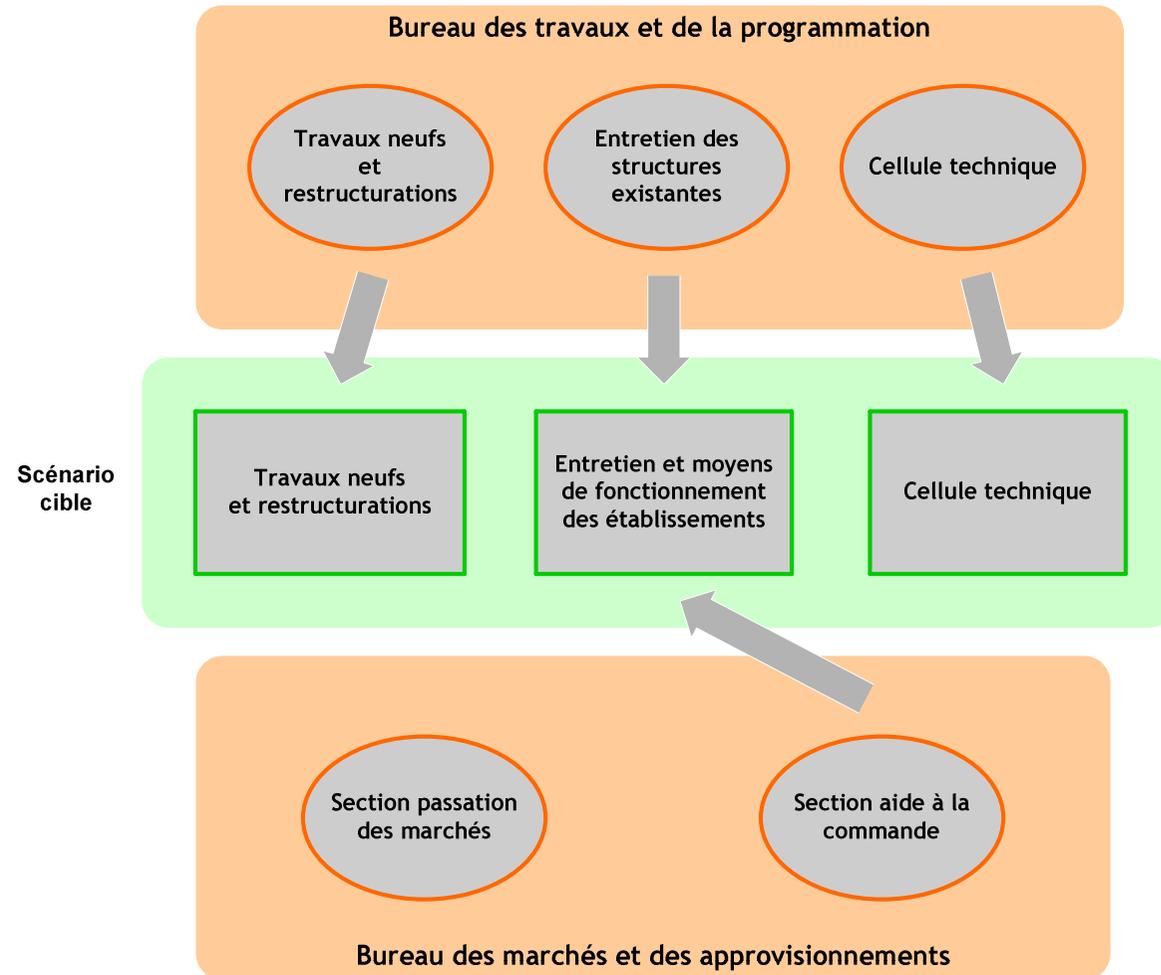
Le bureau des travaux neufs et des restructurations conserverait la commande des mobiliers (dotation en premier équipement).

Partie 3 - Propositions : les options possibles en matière de scénarios d'organisation

Section 3 -Le pôle « Accueil de la petite enfance »



Fonctions travaux neufs et entretien : scénario proposé





Le pôle
«ACCUEIL DE LA PETITE
ENFANCE »

La fonction
travaux et entretien

La normalisation des
grades et le renforcement
des effectifs.

Compétences et effectifs

Les fonctions « travaux neufs et restructurations », d'une part, et « entretien », d'autre part, devront être renforcées compte tenu du sous dimensionnement de leurs effectifs. A titre de comparaison, la DASCO dispose, en service central, pour les travaux neufs, de 3 agents de catégorie A et de 6 de catégorie B et, pour l'entretien, d'1 agent de catégorie A et 5 de catégorie B auxquels il faut ajouter les agents spécialement affectés aux sections « bâtiment » dans les circonscriptions déconcentrées soit, par circonscription, 1 agent de catégorie A accompagné de 1 à 3 techniciens. Un renforcement s'avère également nécessaire au regard de la vétusté du parc (50% des équipements ont plus de 20 ans). Il consistera en :

- 1 agent A pour la section des travaux neufs dont la charge de travail sera au minimum maintenu sur la mandature 2008-2014 ;
- et 2 agents de catégorie B pour la section de l'entretien.

Compte tenu du scénario d'organisation proposé, chacun de ces deux bureaux seraient dotés de 2 agents de catégorie A. Etant donné l'effectif total d'agents de catégorie A de l'actuel BTP (3), renforcé par le transfert d'un poste de catégorie A de la section d'aide à la commande du BMA, aucune création n'est proposée.

Par ailleurs, il convient de prévoir à terme une normalisation en catégorie B des fonctionnaires exerçant les fonctions de chargés d'opération (travaux neufs) et de secteur (entretien), les responsables actuels étant indifféremment des secrétaires administratifs, des adjoints administratifs, des auxiliaires de puériculture.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE note que l'organisation proposée par l'Inspection générale « ne met pas suffisamment en exergue une des fonctions essentielles de la direction, à savoir la programmation et le suivi du programme de la mandature qui a assigné comme objectif à la DFPE la création de 4500 places nouvelles ». Cette fonction a cependant été plusieurs fois soulignée dans le présent rapport.

Partie 3 - Propositions : les options possibles en matière de scénarios d'organisation

Section 3 -Le pôle « Accueil de la petite enfance »



Le pôle
«ACCUEIL DE LA PETITE
ENFANCE »

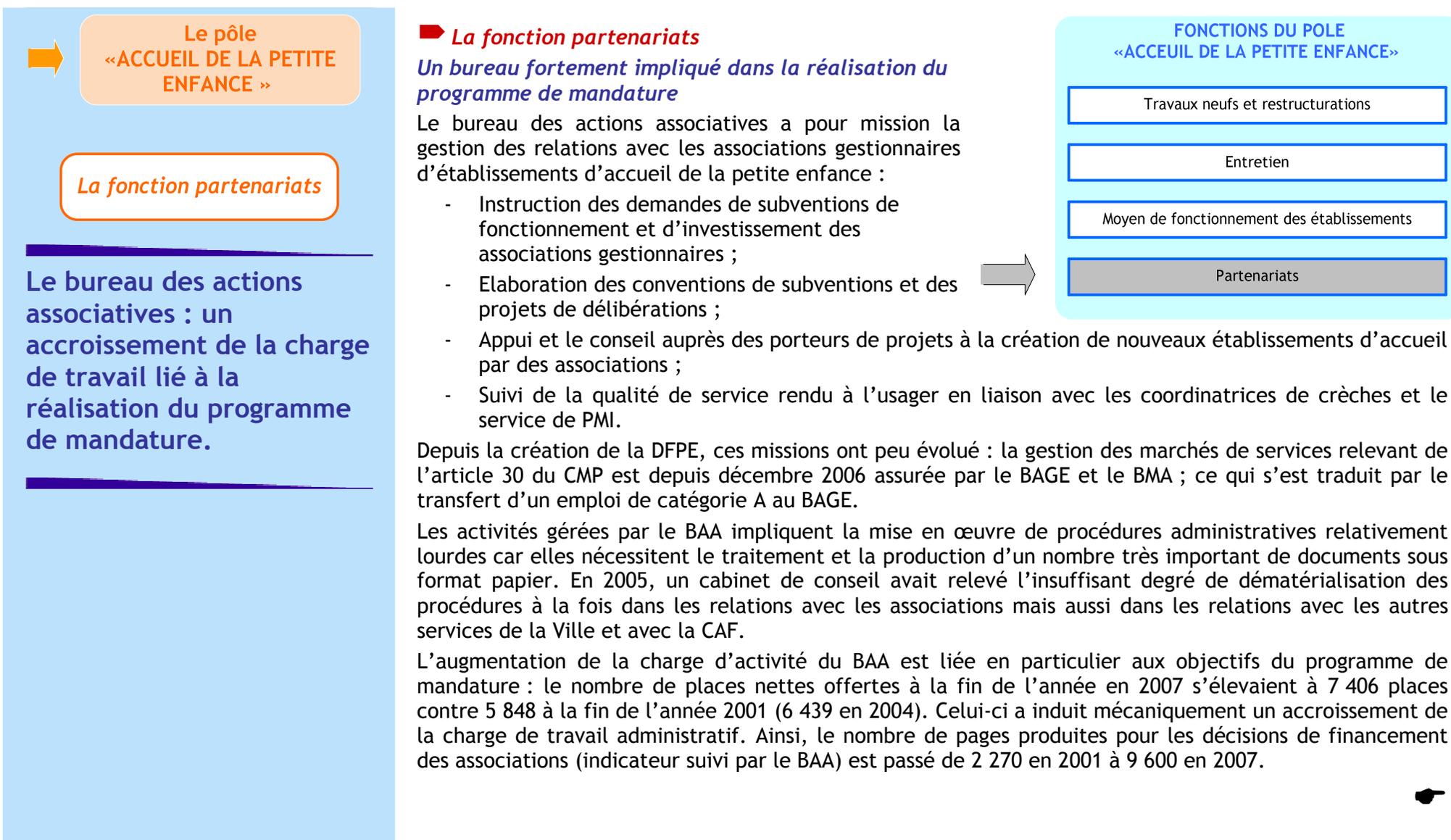
La fonction
travaux et entretien

En outre, la DFPE demande que soit créé un poste de « technicien de haut niveau », placé auprès du sous directeur(trice) pour assurer le pilotage du programme de mandature. Cependant, la direction n'apporte aucun élément justifiant cet emploi dédié, alors même que le programme de la précédente mandature a été réalisé sans effectif affecté spécifiquement à cette fonction.

Enfin, la DFPE estime que les fonctions exercées par le futur bureau de l'entretien et des moyens de fonctionnement des établissements pour « le suivi de la conformité des appareils électroménagers, du mobilier des établissements, des structures et surtout des jeux » sont sous-estimées. En conséquence, elle souhaite le renforcement de ce bureau par la création d'un emploi de cadre A et d'un emploi de cadre B, contre 2 emplois de cadres B proposés par l'Inspection générale. La DFPE n'apporte pas, sur ce point, d'éléments.

Partie 3 - Propositions : les options possibles en matière de scénarios d'organisation

Section 3 -Le pôle « Accueil de la petite enfance »



Partie 3 - Propositions : les options possibles en matière de scénarios d'organisation

Section 3 -Le pôle « Accueil de la petite enfance »



Le pôle
«ACCUEIL DE LA PETITE
ENFANCE »

La fonction partenariats

Une fonction à constituer réunissant notamment le secteur associatif et les marchés de services de l'article 30 du code des marchés publics.

De même, le nombre de subventions votées a plus que doublé, passant de 104 subventions votées en 2001 à 244 en 2007.

Cela étant, le service ne procède à aucune évaluation qualitative des actions conduites faute de structure dédiée à cette fonction. Cette dernière pourrait être assurée soit par des fonctionnaires (ce qui suppose des créations d'emplois), soit par recours à des prestataires extérieurs (passation d'un ou plusieurs marchés publics). *Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE souhaite un poste de catégorie A supplémentaire pour évaluer les partenariats. L'Inspection générale estime qu'il est préférable de recourir à un prestataire extérieur.*

Les effectifs du BAA s'élèvent en 2008 à 14,3 agents en ETP.

Scénario d'organisation proposé

Le bureau des partenariats aurait en charge l'ensemble des modes de d'accueil de la petite enfance à l'exception de ceux en régie. Son activité se verrait ainsi élargie aux titulaires de marchés de service public de l'article 30 du code des marchés publics ainsi qu'aux établissements de l'AP-HP, de l'OPAC et divers organismes privés. Sa compétence serait entière et assurerait vis-à-vis des partenaires extérieurs une parfaite lisibilité.

Effectifs

Compte tenu de l'augmentation du nombre d'établissements gérés sur la précédente mandature et la prochaine, la création d'un poste de chargé de secteur de catégorie B est souhaitable.

Par ailleurs, un agent de catégorie A et un agent de catégorie B provenant des transferts du BAGE seraient affectés à ce bureau.



Le pôle
«PROJETS »

Un pôle dédié à la
conduite et à l'animation
des projets stratégiques de
la direction.

Le pôle « Projets »

Direction de gestion, la DFPE est également une direction de projet. Or, faute de structure dédiée, absorbés par le travail quotidien et l'urgence, les personnels de la direction délaissent certains projets qui ne connaissent alors aucun développement ou prennent des retards importants.

L'Inspection générale préconise la création d'un pôle « projets » qui aurait en charge l'impulsion, le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation des projets de la direction (multi - accueil, réflexion sur les modes d'accueil diversifiés, projets d'établissements, conseils de parents, etc.). Ce pôle aurait également la responsabilité d'animer les groupes de travail nécessaires à l'abandon des procédures obsolètes ou redondantes au sein des services. Il serait également chargé du suivi du programme de mandature d'augmentation des capacités de garde de la petite enfance.

Scénario d'organisation envisagé et effectif

Le pôle « Projets » serait constitué d'un agent de catégorie A et du secrétaire administratif actuellement chargé, au BAGE, des projets de politique d'accueil.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE suggère une organisation éclatée du pôle « projets » :

- un chargé de mission auprès de la directrice ;
- une cellule « qualité de l'accueil » au sein du pôle « accueil de la petite enfance », intégrant la conseillère technique des coordinatrices de crèches ;
- une gestion des projets répartie entre les bureaux.

L'Inspection générale estime que cette organisation n'est pas éloignée de la structure existant au sein du BAGE (section « relations avec les usagers »). Or, elle n'a pas fait les preuves de son efficacité. La DFPE comme l'Inspection générale ont plusieurs fois souligné les fortes contraintes de gestion quotidienne qui pèsent sur les bureaux. Donc, l'Inspection générale continue de préconiser la séparation entre les activités de gestion et les activités de projet, à renforcer et à identifier clairement.

Partie 3 - Propositions : les options possibles en matière de scénarios d'organisation

Organigramme et synthèse des effectifs

SYNTHESE :
Effectifs transférés,
créations et
transformation de postes.

Objectifs à atteindre progressivement, les créations d'emplois prévues sont partiellement conditionnées à la mise en œuvre de réformes de procédures et de concrétisation des projets.

Synthèse des effectifs transférés, créations et transformation de postes

	Transferts d'emplois			Créations d'emplois			Pérennisation des emplois tremplins			Coût total
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
POLE RESSOURCES										
Sous-directeur				1						153 380
Bureau du système d'information et de la téléphonie									2	67 440
Bureau des achats et des marchés (<i>régularisation</i>)				1						62 870
Cellule affaires juridiques		1		1						62 870
Service des ressources humaines										
Chef de service (<i>régularisation</i>)				1						101 970
Bureau des personnels de la petite enfance				1	1	8				375 840
Bureau des personnels administratifs, techniques, ouvriers et médico-sociaux	1	1	3							0
Bureau de la formation										0
Bureau des relations sociales et des effectifs			1	1	1					106 080
Bureau de prévention des risques professionnels		1		1					5	231 470
Sous- total	1	2	4	4	2	8	0	0	5	815 360
Service du budget et du contrôle de gestion										
Chef de service (<i>transformation</i>)										39 100
Bureau du budget				1						62 870
Bureau de la comptabilité										0
Bureau du contrôle de gestion (<i>régularisation</i>)				1						62 870
Sous-total	0	0	0	2	0	0	0	0	0	164 840
TOTAL POLE RESSOURCES	1	3	4	9	2	8	0	0	7	1 326 760

Coût budgétaire pondéré - BP 2009.

Partie 3 - Propositions : les options possibles en matière de scénarios d'organisation

Organigramme et synthèse des effectifs

SYNTHÈSE :
Effectifs transférés,
créations et
transformation de postes.

Synthèse des effectifs transférés, créations et transformation de postes

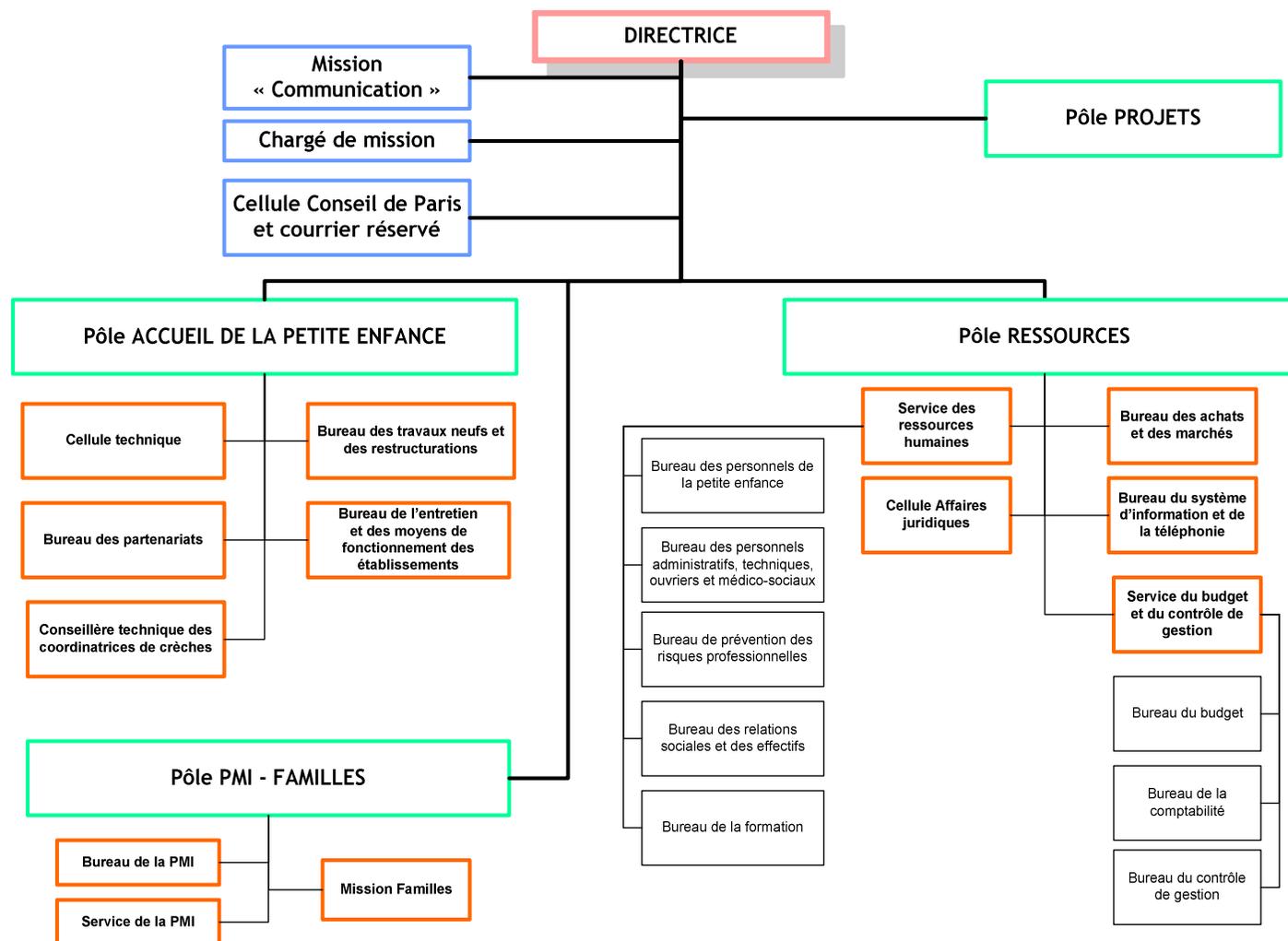
	Transferts d'emplois			Créations d'emplois			Pérennisation des emplois tremplins			Coût total
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
POLE ACCUEIL DE LA PETITE ENFANCE										
Cellule technique										
Bureau des travaux neufs et des restructurations				1						62 870
Bureau de l'entretien et des moyens de fonctionnement des établissements					2					86 420
Bureau des partenariats					1					43 210
TOTAL POLE ACCUEIL DE LA PETITE ENFANCE	0	0	0	1	3	0	0	0	0	192 500
POLE PROJETS										
Administrateur (<i>régularisation</i>)				1						101 970
TOTAL POLE PROJETS	0	0	0	1	0	0	0	0	0	101 970
POLE PMI - FAMILLES										
Sous-directeur				1						153 380
TOTAL POLE PMI - FAMILLES	0	0	0	1	0	0	0	0	0	153 380
MISSION COMMUNICATION	1	1	1							0
TOTAL GENERAL	2	4	5	12	5	8	0	0	7	1 774 610

Coût budgétaire pondéré - BP 2009.

Partie 3 - Propositions : les options possibles en matière de scénarios d'organisation

Organigramme et synthèse des effectifs

Organigramme fonctionnel cible.



Conclusion.

En conclusion, le schéma d'organisation des services centraux de la DFPE doit lui permettre, par la lisibilité des pôles créés, d'être une direction de gestion et de projet.

En termes d'effectifs, l'Inspection générale propose :

- Le transfert de 11 agents mutualisés avec la DASES vers la DFPE. Ce transfert s'effectue sans que les fonctions concernées fassent l'objet d'un renfort à la DFPE.
- La création de 25 emplois dont 4 en régularisation d'agents déjà en fonctions et la pérennisation de 7 emplois tremplins. Les effectifs budgétaires de la DFPE seraient de 240 contre 197 actuellement, soit une augmentation de 22 %.

La question des locaux n'a pas été traitée dans ce rapport car il s'agit d'un sujet d'une autre nature. Il serait souhaitable que la DALIAT procède à une étude des locaux nécessaires à l'organisation nouvelle de la DFPE. A court terme, la démutualisation n'implique pas une modification des locaux car les deux directrices sont dans le même bâtiment.

Liste des personnes rencontrées

Liste par ordre alphabétique des personnes rencontrées ou contactées par l'Inspection générale

- N..., conseillère petite enfance et adoption, Cabinet du Maire ;
- N..., directrice de crèche dans le 10^{ème} arrondissement de Paris ;
- N..., chef du service des moyens généraux, direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé ;
- N..., adjoint de la sous-directrice de la petite enfance, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
- N..., directeur adjoint, sous-direction de l'administration générale, du personnel et du budget, direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé ;
- N..., chef du bureau de la logistique et des achats, direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé ;
- N..., responsable de la cellule Conseil de Paris et courrier réservé, direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé ;
- N..., adjointe au responsable de la mission communication direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé ;
- N..., responsable de la mission communication, direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé ;
- N..., chargée de mission auprès de la directrice des familles et de la petite enfance ;
- N..., chargée de mission auprès de la directrice des familles et de la petite enfance ;
- N..., adjoint au chef du bureau des marchés et des achats, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
- N..., directrice des familles et de la petite enfance ;
- N..., sous directeur de l'administration générale et de l'équipement, direction de la jeunesse et des sports ;
- N..., directrice de l'action sociale, de l'enfance et de la santé ;
- N..., adjointe au responsable de la section entretien, bureau du patrimoine et de la programmation, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
- N..., responsable de la section entretien, bureau du patrimoine et de la programmation, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
- N..., chef du bureau des marchés publics et achats, direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé ;
- N..., sous-directeur des écoles, direction des affaires scolaires ;
- N..., chargée de mission auprès de la sous-directrice de la petite enfance ;
- N..., conseillère technique des coordinatrices, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
- N..., directrice de crèche dans le 12^{ème} arrondissement de Paris ;

Liste des personnes rencontrées

- N..., chef du service des ressources humaines, direction de la propreté et de l'eau ;
- N..., chef du service des ressources humaines, direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé ;
- N..., sous directeur de l'administration générale et de la prévision scolaire, direction des affaires scolaires ;
- N..., chef du bureau des personnels, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
- N..., adjointe au chef de bureau, responsable des effectifs, des relations sociales et des affaires générales, bureau des personnels, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
- N..., chef du bureau du système d'information et de la téléphonie, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
- N..., chef du bureau des archives, service des moyens généraux, direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé ;
- N..., sous-directrice de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
- N..., chef du service du budget, du contrôle de gestion et de la prospective, direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé ;
- N..., directeur des systèmes et technologies de l'information ;
- N..., chef du bureau des personnels administratifs, ouvriers et techniques, service des ressources humaines, direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé ;
- N..., chef du bureau du courrier, service des moyens généraux, direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé ;
- N..., responsable du pôle de la gestion administrative, bureau des personnels, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
- N..., chef du bureau de l'aide sociale à l'enfance, direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé ;
- N..., responsable de la cellule hygiène et sécurité, direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé ;
- N..., chef du bureau de la protection maternelle et infantile, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
- N..., chef de la cellule des affaires juridiques, service du budget, du contrôle de gestion et de la prospective, direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé ;
- N..., chef du bureau de l'accueil et de la gestion des établissements municipaux, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
- N..., chef du bureau du patrimoine et de la programmation, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
- N..., chef du bureau des actions associatives, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
- N..., sous-directeur auprès de la directrice des familles et de la petite enfance, chargé de mission système d'information, direction des familles et de la petite enfance ;

Liste des personnes rencontrées

- N..., chef du bureau des personnels spécialisés, de service et des non titulaires, service des ressources humaines, direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé ;
- N..., responsable des mouvements des personnels d'encadrement et des procédures disciplinaires, bureau des personnels, sous direction de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
- N..., adjointe au chef de service du budget, du contrôle de gestion et de la prospective, direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé.

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Envoi du rapport provisoire par note du 24 juin 2008 :

- **Réponse de la DFPE par note du 9 juillet 2008**
- **Réponse de la DASES par note du 9 juillet 2008**

DIRECTION DES FAMILLES ET DE LA PETITE ENFANCE

La Directrice

09 JUL. 2008

Note
A l'attention
De Madame

Directrice de l'Inspection Générale

Objet : Rapport provisoire de l'audit organisationnel de la Direction des Familles et de la Petite Enfance (services centraux).

PJ : 1

Vous m'avez adressé, par note du 24 juin 2008, le rapport provisoire d'audit des services centraux de la DFPE établi par l'Inspection Générale.

Ce rapport met en évidence la nécessaire consolidation de l'organisation de la direction, d'une part en mettant fin à la mutualisation des services supports entre la DASES et la DFPE, d'autre part, en proposant une organisation permettant à la DFPE d'assurer sa double vocation : direction de projet et direction de gestion.

Je ne peux qu'approuver le schéma général de l'organisation proposée, laquelle repose sur trois sous directions (une sous direction ressource et deux sous directions métier) et un pôle projet répondant par la même à la double vocation de la direction.

La sous direction « ressources » donne à la DFPE les moyens d'optimiser et de moderniser sa gestion et de créer une véritable Gestion des Ressources Humaines ; la création de deux sous directions « métier », permet d'apporter une meilleure réponse aux besoins des usagers dans deux domaines essentiels d'intervention de la collectivité parisienne que sont l'accueil de la petite enfance d'une part, la protection maternelle et infantile d'autre part, tout en assurant une meilleure lisibilité des compétences et responsabilités municipales et départementales.

Sous réserve des observations plus détaillées qui figurent dans la fiche annexe jointe, la DFPE doit pouvoir, grâce à cette étape essentielle de consolidation de son organisation, poursuivre et développer une politique de la petite enfance cohérente centrée sur la population des familles et des jeunes enfants parisiens.



Directrice des Familles et de la Petite Enfance

**Observations sur le rapport provisoire de l'audit organisationnel de la
Direction des Familles et de la Petite Enfance
(Services centraux)**

Partie 1 : l'organisation de la DFPE : constats généraux

Cette première partie, qui constitue un état des lieux, appelle peu d'observations de la DFPE.

Dans la section 3 « la verticalité des flux d'information non hiérarchisée » (p14), il est relevé que les groupes de travail organisés, sur des thèmes prédéfinis, entre les services centraux et les établissements d'accueil n'ont pas réussi à fonctionner sur la durée. Il convient de préciser que la raison en est le manque de moyens.

Des groupes de travail, en effet très nombreux et chronophages, portant sur des sujets multiples et variés ont rarement atteint leurs objectifs.

La DFPE ne peut que constater l'absence ou l'insuffisance de traitement des thèmes de fond, bien qu'inscrits dans le plan stratégique de la DFPE. Il faut en trouver la raison dans le fait que les services sont insuffisamment étoffés et saturés par la gestion quotidienne.

Pour ce qui concerne plus particulièrement les thèmes relatifs aux questions de personnel et des conditions de travail, la direction actuelle de la DFPE a préféré les aborder par le biais de la mise en place d'un dialogue social informel avec les représentants du personnel (démarche agenda social).

Pour d'autres thèmes, la direction a mis en place des réunions de travail avec des professionnels sur la base d'un projet proposé par l'administration et retravaillé avec les professionnels (ex : élaboration de la charte d'accueil des usagers ; vade-mecum des règles de gestion des personnels).

Dans la section 4 « des procédures obsolètes » (p15), plusieurs points méritent d'être précisés :

- l'absence de liaison avec CAF PRO pour la tarification des familles est liée aux modalités spécifiques de calcul des participations familiales à Paris, en inadéquation avec la circulaire CNAF d'avril 2002. L'harmonisation de ces règles est en cours (délibération du Conseil de Paris des 7 et 8 juillet 2008).
- le développement de la carte achat est actuellement en cours. Plusieurs mairies d'arrondissement devraient l'adopter avant la fin de l'année (3^{ème}, 13^{ème}, 18^{ème}, 19^{ème}) et elle sera étendue à compter du 1^{er} janvier 2009 à la totalité des marchés d'alimentation et de couches.
- La prise en charge de la liquidation des dépenses des ESA, en gestion déléguée, n'est pas une particularité de la DFPE (la DJS ou la DASCO procèdent de même compte tenu des ressources disponibles dans les mairies d'arrondissement).

Partie 2 : Une direction autonome : la fin de la mutualisation

Sur cette deuxième partie, si la DFPE peut globalement être d'accord avec un certain nombre de propositions, deux points, cependant, méritent des observations :

« La mission communication » (P 22)

La DFPE approuve le principe d'une mission communication autonome devant améliorer la lisibilité de l'action menée dans le secteur de la petite enfance, de la PMI et des familles, mais devant également développer la communication vers les personnels de la petite enfance, améliorer la fréquence de cette communication et travailler à la diversification des supports. Le rapport de l'IG, ne propose pas de créations d'emplois pour cette future mission communication qui est constituée par le transfert de 4 agents (sur 10 actuellement mutualisés). Ce calibrage ne paraît pas pouvoir répondre aux besoins de la DFPE qui estime qu'un agent de catégorie B supplémentaire est nécessaire, notamment pour développer la communication interne.

« La cellule Conseil de Paris et courrier réservé » (P23)

Les indicateurs d'activité concernant le courrier réservé ne reflètent pas la réalité des volumes à traiter. En effet, jusqu'à il y a un an, la notion de courrier réservé avait été réduite au maximum

Pour 2008, la définition de courrier réservé a retrouvé des critères habituellement retenus, ce qui entraîne une augmentation sensible des courriers à suivre.

L'hypothèse d'un seul agent de catégorie C transféré de la DASES ne peut être retenue. Cet agent devrait assurer la programmation et la gestion des projets de délibération, la saisie dans ALPACA, le suivi des dossiers, des urgences, la gestion du logiciel du courrier réservé.

La charge de travail ainsi assumée, à laquelle s'ajoute le caractère massif et cyclique de certaines délibérations (notamment les subventions aux associations) et l'existence de délibérations présentant des pièces très complexes ne peut être assumée par un seul agent ; de plus, la responsable de cette cellule actuellement mutualisée (cadre A), consacre 25% de son temps à la DFPE.

A titre d'exemple, à la séance du mois de juillet 2008, 90 projets de délibération ont été présentés par la DFPE et les 3 agents de catégorie C de l'actuelle cellule mutualisée ont été mobilisés.

Pour ces raisons, la DFPE souhaite qu'un poste de catégorie B soit créé, à défaut, il conviendrait d'envisager le maintien d'un service mutualisé.

Globalement donc, à l'exception de la cellule Conseil de Paris et courrier réservé ainsi que la cellule communication, la DFPE donne son accord sur ce projet de dé mutualisation tout en marquant cependant un certain étonnement quant à l'écart des propositions de transferts calculés par L'Inspection Générale au regard de celles formulées, par la DASES elle-même, à l'automne 2007 (25 postes ETP pour la DASES contre 14, ramenés à 13 pour l'IG).

Partie 3 : Les options possibles en matière de scénario d'organisation

La DFPE approuve l'orientation générale présentée dans le rapport qui s'organise autour de 3 pôles principaux, correspondant à 3 sous directions assurant respectivement : les fonctions support (RH, finances, budget, contrôle de gestion, systèmes d'information) et deux fonctions « métiers » essentielles en terme de service à l'utilisateur : accueil de la petite enfance et la protection maternelle et infantile/familles.

S'agissant du pôle « projet », la DFPE propose de le constituer avec 1 chargé de mission tête de réseau « chef de projet DFPE » en charge du suivi et du pilotage du projet global de la DFPE, travaillant en lien avec les différentes entités précisées ci-dessus, chacune d'entre elles devant porter et développer différents projets notamment : projet de mandature (4500 places), multi accueil ; diversification des modes de garde; schéma départemental de la PMI ; projet Familles ; qualité de la vie professionnelle ; modernisation de la gestion.

Ce cadre devra également assurer une veille sur les politiques familiales et sociales et sur les pratiques innovantes observables en dehors du territoire parisien.

Quant aux autres entités directement rattachées à la directrice (mission communication, chargé de mission mairies d'arrondissement et cellule Conseil de Paris et courrier réservé) la DFPE propose de les réunir dans une mission unique dénommée CIRMA (Coordination Interne, Relations avec les Mairies d'Arrondissement) et dont la première tâche serait d'accompagner le projet de déconcentration de la petite enfance dans les arrondissements.

Cette cellule serait dirigée par un cadre A+, qui pourrait être un directeur de projet.

Cette organisation générale est compatible avec les postes d'encadrement supérieur évalués par l'inspection.

Le pôle ressources

Ce pôle correspond à la sous direction en charge des fonctions supports.

La constitution d'un service des ressources humaines de plein exercice, et d'une fonction comptable et budgétaire, adossée à un contrôle de gestion à consolider, rencontre la totale adhésion de la direction, de même que la création d'une fonction juridique, jusqu'alors inexistante.

Concernant la réorganisation de la fonction budget, comptabilité et contrôle de gestion, la constitution de 3 bureaux est proposée :

- un bureau du budget (avec 1 cadre A – par création de poste)
- un bureau de la comptabilité (avec 3 cadres A et un effectif renforcé par le transfert de 10 agents de catégorie C et 1 de catégorie B en provenance des autres bureaux que le BAGE)
- un bureau du contrôle de gestion (avec 1 cadre A – créé par régularisation).

Pour tendre vers un fonctionnement qui soit le plus opérationnel possible, il est possible de regrouper les fonctions budget et contrôle de gestion en un seul bureau, cette structure comportant 3 postes de cadres A : 1 chef de bureau et 2 attachés, l'un pour la synthèse budgétaire et le suivi de l'exécution du budget, et le 2^{ème} pour le contrôle de gestion (notamment et prioritairement les états CAF et le plan de performance de la DFPE).

Dans cette configuration, à laquelle la DFPE est attachée, il est nécessaire de créer un poste de cadre A supplémentaire, ainsi qu'un poste de catégorie B.

Concernant les fonctions marchés et affaires juridiques, les rapporteurs proposent la création d'une cellule affaires juridiques et d'un bureau des marchés.

La DFPE propose d'intégrer ces 2 structures au sein d'un service financier et juridique.

La proposition de transfert du pôle d'aide à la commande au sein du futur bureau de l'entretien et des moyens de fonctionnement recueille l'accord de la DFPE.

Concernant la fonction comptable, le rapport préconise de regrouper les agents en charge de la liquidation des différentes entités actuelles dans un même bureau.

La DFPE partage cette orientation tout en soulignant qu'elle devra tenir compte des métiers exercés par les agents concernés.

Ainsi, les fonctions des agents concernés au bureau des travaux vont au-delà des tâches comptables. Ces agents interviennent essentiellement soit :

- sur les travaux de commande et de liquidation de prestations de services nécessitant des contrôles techniques

- des marchés de ménage ou de nettoyage avec un suivi de qualité préalable au paiement.

Toutes ces tâches nécessitent une polyvalence et une technicité qui vont au-delà des missions habituellement assumées par les liquidateurs.

La DFPE souhaite que ces agents soient maintenus pour l'instant sur leurs fonctions.

Concernant le service des ressources humaines : le rapport préconise la constitution d'une fonction ressources humaines de plein exercice que la DFPE approuve pleinement.

Cette fonction, essentielle pour la direction s'appuie sur un service des ressources humaines composé de 5 entités correspondant aux fonctionnalités attendues dans le cadre d'une organisation à ce jour centralisée: gestion du personnel des établissements de la petite enfance; gestion des corps actuellement gérés par le SRH commun DASES/DFPE (personnels administratifs, ouvriers, techniques et spécialisés relevant, notamment, de la PMI); constitution d'un bureau des relations sociales et des effectifs ; d'un bureau de prévention des risques professionnels dédié au secteur de la petite enfance.

La DFPE propose d'enrichir les missions et l'intitulé du bureau de la formation en y intégrant la dimension parcours et mobilité professionnels, marquant par là même la priorité et les synergies à développer entre actions de formation, parcours professionnels et mobilités professionnelles choisies (reconversion professionnelle) ou subies (reclassement).

La DFPE souligne la nécessité de pérenniser un certain nombre d'emplois tremplin, au nombre de 2 dans l'actuel bureau des personnels (1 au pôle des affaires générales et 1 au pôle formation), et de transformer les postes de la petite enfance en postes administratifs correspondant aux fonctions réellement exercées par les agents (5 emplois petite enfance : 3 ATEPE, 1 auxiliaire de puériculture, 1 aide infirmière actuellement affectés sur des postes administratifs (3 UGD, 1 au pôle affaires générales, et 1 au pôle formation).

La DFPE insiste tout particulièrement sur le bon dimensionnement du bureau des risques professionnels en pérennisant les emplois tremplin (au nombre de 7 actuellement : 6 animateurs de prévention et 1 secrétaire assurant la logistique) et en créant un poste de catégorie B supplémentaire, pour seconder le responsable du bureau

Ce calibrage devrait permettre à la DFPE d'amorcer la constitution d'une entité autonome dont la structuration devra être progressivement dimensionnée en cohérence avec l'organisation du réseau prévention de la Ville.

Le pôle accueil de la petite enfance

Ce pôle correspond à la sous direction en charge de la fonction accueil de la petite enfance. Elle aura en charge la gestion de l'accueil de la petite enfance, la mise en œuvre du projet de la mandature, et tous projets participant à l'amélioration de la qualité de l'accueil des tous petits.

Cette sous direction devra, à ce titre, avoir une vision globale de tous les modes d'accueil de la petite enfance à Paris (crèches collectives, garde à domicile, assistantes maternelles et leurs réseaux,...).

Outre la présentation qui en est faite dans l'organigramme du rapport il convient d'y intégrer une cellule « qualité de l'accueil » ainsi que la fonction de conseil technique des coordinatrices chargée de les conseiller, les orienter et les accompagner dans l'exercice de leurs fonctions.

La DFPE propose ainsi la création d'une cellule « qualité de l'accueil », cellule projet qui travaillera en lien avec le chargé de mission projet placé auprès de la directrice.

Elle sera constituée d'un cadre A par transfert de l'actuel BAGE, la DFPE demande qu'un cadre B soit créé en supplément, celui-ci devant notamment piloter et assurer le suivi des conseils de parents qui doivent être généralisés sur la durée de la mandature. Cette cellule devra être étoffée en fonction du développement des projets.

La fonction de coordination et de conseil technique a une place centrale dans le dispositif d'accueil de la petite enfance en assurant le lien entre la direction et les coordinatrices, ces dernières étant un interlocuteur bien identifié des mairies d'arrondissement. Cette fonction devra s'étoffer par le recrutement d'une adjointe ou adjoint à l'actuelle conseillère technique.

La création du « **bureau des partenariats** » permet de regrouper l'ensemble des partenariats (associatifs et autres modalités de gestion déléguée). Le rapport propose un renfort d'effectif (+1B) en complément des transferts de postes du BAGE (1 poste de A et 1 poste de B) correspondant eux-mêmes à un transfert de charges. La DFPE estime que le renfort d'effectifs doit intégrer à très court terme un poste de catégorie A supplémentaire, le dimensionnement de ce bureau n'étant pas adapté à la montée en puissance des partenariats et à leur nécessaire évaluation.

La fonction travaux et entretien correspond dans l'organisation proposée dans le rapport aux 3 entités suivantes :

- le bureau des travaux neufs et des restructurations
- le bureau de l'entretien et des moyens de fonctionnement des établissements
- la cellule technique

Cette organisation ne met pas suffisamment en exergue une des fonctions essentielles de la direction, à savoir la programmation et le suivi du programme de la mandature qui a assigné comme objectif à la DFPE la création de 4500 places nouvelles de crèches dans un contexte qui devient de plus en plus difficile (rareté des terrains, coûts de l'immobilier...)

Cette fonction nécessite la tenue des fiches programme, leur mise à jour, suivi des taux de desserte et de service, le suivi des agréments, des ouvertures et fermetures, la synthèse du parc municipal et associatif. La personne en charge de cette fonction est l'interlocuteur privilégié de la DPA, de l'APUR, de la DDATC (mise à jour des listes d'équipements déconcentrés),

elle est également l'interlocuteur de la DU, de la DLH, pour les études générales et la programmation (ZAC, PPRJ, programmes logements...).

Fonctionnant en mode projet, le titulaire de ce poste doit être un cadre de haut niveau qui pourrait être placé auprès du sous directeur (trice).

Le bureau des travaux neufs et des restructurations, les rapporteurs proposent un renforcement d'un agent de catégorie B.

La DFPE souligne la nécessité urgente de mettre en place un plan pluriannuel de restructuration des établissements (dont la moitié a plus de 20 ans).

Dans cette perspective, elle considère qu'il est nécessaire de créer un poste de catégorie A et non de B comme proposé dans le rapport.

Le bureau de l'entretien et des moyens de fonctionnement des établissements

Ce bureau sera l'interlocuteur des responsables d'établissement pour ce qui concerne l'entretien et le fonctionnement courant des établissements. Dans cette perspective, le transfert dans ce bureau du pôle de l'aide à la commande trouve tout son sens.

Il convient de préciser que la fonction entretien exercée par ce bureau comprend le suivi de la conformité des appareils électroménagers, du mobilier des établissements, des structures et surtout des jeux semble quelque peu sous estimée alors que la responsabilité de la collectivité peut gravement être mise en cause en cas d'accident du à une non-conformité d'un de ces éléments. Il a également en charge toute la gestion patrimoniale : baux, copropriétés, référés, expertises, sinistres et la gestion des logements de fonction.

En conséquence, la DFPE demande que le renforcement de ce bureau soit d'un cadre A et d'un cadre B et non de 2 cadres B.

Pour mémoire, est rappelée la particularité des fonctions des liquidateurs dont la technicité et la diversification des tâches se prête mal à un transfert dans l'état actuel au sein du futur bureau de la comptabilité.

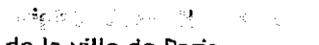
Enfin, l'Inspection Générale prône (p 50) une normalisation en catégorie B des agents exerçant les fonctions de chargés d'opération et de secteur.

La DFPE ne peut que souscrire à cette proposition, en précisant toutefois que ces modifications doivent intervenir rapidement en lien avec la DRH s'agissant des modalités de transformations d'emplois, (actuellement 5 adjoints administratifs et 2 auxiliaires de puériculture).



N/Réf. : MCL - GG - 090708

Paris, le 9 juillet 2008

NOTE à : , directrice générale de l'inspection générale de la ville de Paris

Objet : Rapport provisoire d'audit organisationnel des services centraux de la direction des familles et de la petite enfance

P.J. : 1 fiche

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint les observations de la DASES sur le rapport cité en objet.

**Observations sur le rapport provisoire d'audit organisationnel
des services centraux de la DFPE
qui concerne les services mutualisés entre la DASES et la DFPE**

Les observations seront effectuées par service selon la présentation de l'Inspection Générale.

D'emblée je tiens à souligner les difficultés suivantes qui me conduisent à valider le transfert de 7 et non pas 13 emplois :

- le rapport ne me semble pas prendre suffisamment en compte la surcharge et le sous-calibrage de certains services mutualisés (cf. SRH, mission communication)
- il repose globalement sur une approche arithmétique et non pas fonctionnelle : il n'analyse pas la capacité des services concernés par les transferts, à assurer leurs missions, à effectifs réduits, sachant que la mutualisation permettait une relative économie d'échelle.

Si l'objectif de démutualisation et de constitution de services centraux autonomes pour la DFPE est parfaitement compréhensible, il ne saurait donc se faire en mettant en difficulté le fonctionnement la DASES.

Le Service des Ressources Humaines

Suite à correctif, il est proposé par l'IGVP de transférer 7 postes et non 8 comme l'indique le rapport (catégories : 1A, 2B, 4C) de ce service à la DFPE pour la gestion de 828 agents qui correspondent à 22% de l'effectif global géré par le SRH, soit un agent pour 104 personnes.

Je propose pour ma part le transfert de 4 postes de catégorie C.

Contexte

A titre liminaire, je rappelle que le SRH est composé de 43 agents (effectifs réels).

- Sur ces 43 agents seuls 28 agents sont concernés par la démutualisation (Cellule de prévention des risques professionnels, Bureau des personnels administratifs, techniques et ouvriers, Bureau des personnels spécialisés, de service et non titulaires).
- Les autres agents du SRH soit ne le sont pas du tout (Bureau de la formation, Relations sociales et affaires générales), soit de manière marginale (Cellule financière et Secrétariat).

Sur cette base, le transfert de 7 postes poserait un problème aigu de fonctionnement du SRH, déjà sous-calibré, dans le contexte suivant :

- Les effectifs de la DASES se sont accrus de 496 emplois depuis 2004 pour répondre à une extension de son périmètre d'intervention (transferts du CASVP, nouveaux équipements, nouvelles compétences).

2004 : décentralisation RMI ; transfert à la DASES des SSDP 1,2,3,4,5,6èmes ;

2005 : ouverture du SSDP 15 (transfert CAF/CAS) ;

2006 : transfert du CASVP vers DASES des centres de santé, du secrétariat du FSL et du SSDP 13^{ème} ; création de l'EI 14^{ème}/15^{ème} ; création MDPH et mise en place de la PCH ;

2007 : transfert du CAS à la DASES du SSDP 14^{ème} ; loi portant réforme de la protection de l'enfance.

Cette augmentation des effectifs gérés en lien avec l'accroissement des missions de la DASES, n'a donné lieu à aucune création de poste au SRH depuis 2004.

En 2009, le mouvement continue : transfert prévu des 3 CAPI du CASVP (84 agents) ; mise en place de la réforme des tutelles, du RSA.

- La DASES gère 41 corps dont plusieurs mono-directionnels, dans 4 secteurs d'activité différents, ce qui démultiplie les sujets de dialogue social et constitue une tâche de gestion particulièrement lourde ; le SRH se distingue dans ce contexte à la fois par un taux de charge des UGD et SGD très lourd, sans relais de gestion déconcentré, et par un encadrement resserré.

A) L'encadrement du SRH

Il est composé de 5 cadres A dont le chef de service (hors cellule Hygiène et sécurité).
Il est proposé le transfert d'un cadre A vers la DFPE. J'y suis défavorable pour les raisons suivantes :

- En termes fonctionnel, la mise en œuvre de la démutualisation ne modifiera ni les structures de la DASES ni la charge de travail pesant sur les cadres, sachant que la gestion de 41 corps est complexe et ne permet pas à ces derniers de s'affranchir des tâches de gestion.

- Or ces cadres devraient pouvoir s'attacher d'avantage qu'aujourd'hui à la gestion individualisée des carrières des cadres de la direction, aux prévisions de départ, à une prévision plus affinée des besoins de recrutement. Ces derniers doivent aussi gérer de plus en plus finement les redéploiements et sont très impliqués dans l'organisation des transferts.

A noter que la DASES emploie, et c'est l'une de ses caractéristiques, plus de 20% de cadre A (administratifs et spécialisés (cf. médecins, conseillers socio-éducatifs, psychologues ...). Or la gestion des corps de catégorie A nécessite un investissement plus important et plus personnalisé de la part des chefs de bureau de gestion.

- Parallèlement, des chantiers sensibles sont à mener en matière de ressources humaines sur les corps spécifiques que sont les assistants socio-éducatifs, les conseillers socio-éducatifs, les secrétaires médico-sociaux et les médecins (déroulement de carrière, formation...). Ces travaux reposent sur les cadres.

Compte-tenu des éléments évoqués ci-dessus, il ne me paraît pas possible de transférer l'un des 2 postes de chef de bureau de gestion (cadre A).

B) Le secrétariat du service

Pas d'observation. Accord sur le transfert de 0.5 agent de catégorie C.

C) La cellule financière et études statistiques

Pas d'observation. Accord sur le transfert de 0.5 agent de catégorie C.

D) Les bureaux de gestion

Il est proposé de transférer 3 postes d'UGD (catégorie C) et 1 poste de SGD (catégorie B).

➤ La charge de travail par UGD/SGD

Pour mémoire, la charge de travail est de 265 dossiers moyen par UGD (14).

A noter que le ratio par UGD est différent suivant le statut des agents, titulaires et non-titulaires :

= Pour les titulaires, le ratio par UGD est de 307 dossiers par UGD.

= Pour les non-titulaires, le ratio par UGD est de 175 dossiers par UGD.

En effet, la charge de gestion d'un non-titulaire est plus élevée que celle d'un titulaire (+ 50%). Après transfert, la charge restera la même.

A noter toutefois que si l'on compare le ratio moyen par UGD de la DASES avec celui d'autres directions, le nôtre est beaucoup plus élevé (141 dossiers par UGD à la DJS, 143 à la DAC, 111 à la DASCO, 107 à la DPE).

Le ratio de la DASES est d'autant plus important que celle-ci est centralisée sans aucun "professionnel en ressources humaines" sur le terrain. Cette organisation induit une remontée systématique des tâches de gestion et donc un accroissement de la charge de travail des SGD (catégorie B) et des chefs de bureaux (catégorie A).

Pour cette raison, le transfert du poste de SGD poserait des difficultés de fonctionnement au niveau des bureaux de gestion. Après le transfert, l'un des SGD continuerait de gérer 1200 agents.

➤ Le transfert d'agents rend problématique le suivi des agents gérés par le SRH sans pour autant résoudre les difficultés de gestion de la DFPE

- Le ratio par UGD reste élevé par comparaison avec d'autres directions ;
- Le nombre de corps à gérer reste le même : de 42 il passera à 41 (seuls les sages-femmes disparaissent) avec des spécificités statutaires différentes surtout pour les non-titulaires (contractuels indicés, contractuels payés à l'acte, gestion des vacataires) ;
- La charge de gestion globale restera la même : préparation des CAP, préparation des prévisions de concours, affectation des lauréats, primes.

Dans ce contexte si je suis favorable au transfert de 3 postes d'UGD, je suis défavorable à celui de SGD.

E) La cellule de prévention des risques professionnels

➤ Les conditions actuelles de fonctionnement de la cellule

La cellule a été créée en 2004 avec un seul conseiller en prévention, poste catégorie B. Elle s'est étoffée en 2006 avec l'arrivée d'un cadre A, de 2 conseillers en prévention catégorie B ; et fin 2006 de 4 animatrices en prévention catégorie C (2 animatrices supplémentaires sont arrivées début 2008, portant à 6 le nombre des animatrices) qui sont affectées exclusivement à la DFPE (emplois tremplins de reclassement de la DFPE).

Sur cette base :

- le cadre A se partage à 50/50 sur la DASES et la DFPE
- deux des conseillers en prévention se partagent environ à 70% DASES et 30% DFPE. Leurs interventions sur la DFPE concernent essentiellement les aménagements de postes pour agents handicapés ou faisant l'objet d'une prescription de la médecine du travail et ponctuellement sur des questions relatives à l'incendie
- un conseiller en prévention se consacre exclusivement à la DASES

En dépit du renforcement de la cellule, ses moyens demeurent très nettement sous dimensionnés au regard des besoins des deux directions. Un certain nombre de missions relevant d'une cellule hygiène et sécurité ne peuvent être assurées : analyse des accidents de travail pour mise en place d'actions correctives, assistance au déploiement sur les sites du document d'évaluation des risques et synthèse des plans d'action, suivi des visites médicales avec la médecine du travail (taux de fréquentation très bas à la DFPE, insuffisance de places à la DASES...), analyse des besoins en formation hygiène et sécurité des différents services, prescriptions ergonomiques pour les bâtiments, le mobilier et les équipements de travail, animation du réseau d'ACMO de la DASES (lequel, faute d'animation, est inefficace) ...

➤ Critères de répartition DASES/DFPE

En tenant compte d'indicateurs tels que les accidents de travail, le nombre de sites et l'effectif ouvrier et technique, les indicateurs donnent effectivement une proportion 70% DFPE et 30% DASES.

Néanmoins, la répartition ne peut se faire de façon aussi simple. Il faut tenir compte de la complexité de l'environnement de la DASES. Ainsi, pour schématiser, si la DFPE compte 2 types de structures : établissement d'accueil de la petite enfance et service de PMI, la DASES compte plus d'une douzaine de types d'établissements. Les problèmes rencontrés y sont de natures très diverses : risque d'agression, risque chimique important (cf SMASH), risque psychosociaux, risque infectieux (laboratoires, centres médico-sociaux, centres de vaccination, risques liés à l'amiante (LEPI) etc. A ce titre 15 documents uniques sont en cours d'élaboration.

En outre les interlocuteurs sont nombreux, les sites parfois éloignés (cf établissements départementaux de l'aide sociale à l'enfance et services de placement familial). Ainsi toute action (technique, de formation, d'évaluation des risques, de sensibilisation...) doit être adaptée à chaque contexte et ne se « duplique » que sur un nombre restreint d'établissements.

Par ailleurs, il convient de prendre en compte aussi l'existence à la DFPE d'un réseau d'animatrices de prévention sur le terrain qui permet de relayer les actions initiées par les conseillers en prévention.

L'absence d'un tel réseau à la DASES et la multiplicité des interlocuteurs en central du fait de la diversité des champs d'intervention, sollicitent davantage les conseillers en prévention d'où leur nombre nécessairement plus important.

Les conséquences possibles d'un transfert d'un conseiller de la DASES vers la DFPE

Si la démutualisation doit se traduire par un appauvrissement de la structure DASES (2 conseillers contre 2,8 aujourd'hui), outre le fait que les missions non assurées à ce jour ne le seront pas davantage, cela signifie également l'abandon d'autres missions, notamment les participations de la cellule aux visites organisées par le Bureau du Patrimoine et des travaux (visites qui permettent de faire le point sur des questions liées à l'ergonomie des lieux de travail), la formation des chefs d'établissement à leurs obligations en santé/sécurité au travail ainsi qu'un certain nombre d'actions sur sites relatives à des problèmes d'agression, d'aménagement de poste de travail, de risque incendie....

Je suis donc défavorable au transfert d'un agent de catégorie B.

En résumé, sur le SRH, je considère que le transfert ne peut concerner que 4 agents de catégorie C sur les 7 identifiés par l'IGVP (3 UGD, 0,5 cellule effectifs et 0,5 secrétariat).

II/ Le service du budget, du contrôle de gestion et de la prospective

1/ Rappel des effectifs achats-marchés DASES et DFPE

- la Cellule achats marchés compte 4 agents, soit 3,8 ETP (0,8 ETP de A et 3 ETP de B), responsables du conseil-contrôle des marchés, mais également du pilotage des achats pour la DASES.
- à la DFPE, le Bureau des marchés et de l'approvisionnement compte 5 agents (2A +3B) pour la seule fonction élaboration-passation des marchés (+ autres agents sur la fonction achats/approvisionnement)

2/ Indicateurs de charge de travail "marchés"

✓ l'indicateur nombre de CIM n'est pas suffisant pour apprécier la charge de travail de la CAM DASES pour le compte de la DFPE

En nombre de CIM, l'activité générée par les marchés DASES est inférieure à celle de la DFPE en 2005 et 2006, puis équivalente en 2007 (respectivement 18 et 19 procédures). La stricte organisation des CIM n'a cependant représenté que 80 heures de travail pour les agents de la CAM sur l'année 2007 (2 agents CAM à raison de CIM de 2 heures en moyenne).

✓ le nombre total de procédures conduites par la DFPE est un meilleur indicateur pour apprécier le volume de l'activité contrôle/conseil exercée par la CAM pour son compte

= Une fonction contrôle conseil de moins en moins importante

Depuis la mise en place du BMA au sein de la DFPE, la fonction de la CAM DASES est souvent limitée à une seule relecture des marchés >90 000€ avant publicité, limitant la part de conseil amont à la conception des marchés, que la CAM réalise toujours largement pour les services de la DASES. Le temps consacré au contrôle conseil sur les marchés DFPE s'est donc progressivement réduit.

= Le nombre total de procédures DFPE est sensiblement inférieur à celui de la DASES.

Ainsi, dans l'étude de charge qui a précédé EPM, il a été comptabilisé 42 publicités passées entre octobre 2005 et novembre 2007 pour la DFPE (d'où la question de l'intégration dans le CSP EPM). En revanche, avec 80 publicités sur la même période, la DASES figurait parmi les 10 premières directions acheteuses. A noter le moins grand nombre de marchés transversaux départementaux et la diversité de nos besoins liée à celle des champs d'activité qui se traduit par une montée en puissance de notre fonction achats (la DASES a ainsi attribué 175 marchés en 2006 et 187 en 2007, soit une progression de 7%).

✓ une perspective de centralisation de l'élaboration et de la passation des marchés à l'horizon 2009 ne permet pas d'envisager le transfert d'un emploi

Dans le cadre du déploiement d'EPM, la DASES va centraliser au sein de la CAM la passation des marchés des plus petits acheteurs de la direction, ce qui représentait en 2006 environ 70 marchés, qui pour l'essentiel correspondent à des prestations non standard, par exemple des services de l'article 30.

Sur la base du ratio présenté par le rapport Axes relatif à l'organisation de la fonction achat, le besoin d'effectif supplémentaire a été estimé à 1 ETP. Le projet de réorganisation prévoit la création d'un pôle « élaboration passation » au sein de la CAM, portant l'effectif de la CAM à 5 agents (4,8 ETP, avec 1,5 ETP sur la passation et 3,3 sur le contrôle, le conseil et les achats).

La suppression d'un poste de B dans ce contexte apparaît peu envisageable.

NB : l'évaluation de la charge de travail DFPE (CIM + conseil-contrôle) de la CAM avait été évaluée en mai 2007 à 0,7 ETP (0,35 de A et 0,35 de B). Cette charge a sans doute diminué depuis au vu de l'autonomisation croissante de la DFPE en matière de marchés.

III/ La mission communication

Il est proposé par l'IGVP le transfert de 4 agents (1 agent de catégorie A, 1 de catégorie B, 2 de catégorie C).

- en termes arithmétique

Je précise que l'effectif réel de la Mission Communication est de 8 et non de 9. Le 9^{ème} poste comptabilisé par les auditeurs concerne un agent affecté à la Mission Communication dans le cadre d'un reclassement (dispositif tremplin de la DFPE). Cet agent n'a donc pas vocation à rester.

Sur la base de 8 équivalents temps plein (effectif réel), l'application d'un ratio de 35% d'activité pour la DFPE aboutit à 2,8 postes et non à 4.

De surcroît, le 4^{ème} poste à affecter à la DFPE correspond à un poste transféré par cette dernière à la DASES au BP 2005 pour la mission communication. Or, à ce poste a été ajouté un autre poste de la DASES pour le transformer en un poste d'attaché d'administration pour la mission communication. Dans ces conditions, le poste d'adjoint créé au BP 2005 ne peut être transféré puisqu'il n'existe plus.

Le transfert ne pourrait donc porter que sur 3 postes maximum.

- en termes fonctionnel

Après transfert de 3 postes, l'effectif de la Mission Communication « DASES » serait de 5. Or, l'action de communication de la DASES (interne et externe) ne peut être réalisée avec seulement 5 agents (1 A, 4 B et 1 C) :

= la diversité des champs d'intervention de la DASES (personnes âgées, handicap, aide sociale à l'enfance, santé, intervention en direction des plus démunis....) démultiplie les actions de communication et les commandes des 5 adjoints au maire concernés, en termes d'événementiel, d'éditions, d'internet, d'intranet, de diffusion (très grand nombre de partenaires demandeurs de nos éditions).

= la communication interne est d'autant plus nécessaire et complexe que les services sont divers et éclatés géographiquement.

= comparativement à d'autres directions de la Ville de Paris, la mission communication DASES/DFPE est sous-dimensionnée ; un rapport de l'IGVP avait déjà pointé cette situation (DAC : 15, DVD : 17 DPE : 14, DASCO : 12, DU : 10). Elle ne tourne d'ores et déjà qu'au prix d'un sur-investissement des cadres qui n'est pas soutenable dans la durée.

Je suis donc défavorable au transfert du poste de A et favorable au transfert des 2 autres postes (B et C).

Je tiens à insister sur le fait qu'en cas de transfert de 4 postes, la mission communication ne sera plus en état d'assurer ses missions et de répondre aux commandes des élus.

IV/ La cellule Conseil de Paris et courrier réservé

Pas d'observation. Accord sur le transfert d'1 poste de catégorie C.

Je note cependant que tant que la DASES et la DFPE partagent les mêmes locaux, il n'y a peut-être pas un réel intérêt à démutualiser la CCP.

V/ Le service des moyens généraux

Je partage le constat fait par les auditeurs concernant les bureaux de la logistique et des achats, du courrier et des archives.

Dans la mesure où la DASES et la DFPE partagent le même immeuble, une démutualisation de ces bureaux ne serait pas pertinente. Evidemment, il conviendrait de réexaminer cette situation dans l'hypothèse où les services centraux de la DFPE seraient implantés dans d'autres lieux.

Au delà de cette hypothèse, le rapport provisoire fait état de transferts de postes dans le cadre de la démutualisation DASES/DFPE préconisée mais n'aborde pas le problème des locaux. Il est cependant tout à fait nécessaire d'anticiper les besoins qui ne manqueront pas de surgir en ce domaine, qu'il s'agisse de création de postes supplémentaires ou même de transferts.

Les agents transférés à la DFPE devront en effet, pour une meilleure synergie avec leurs collègues, quitter leurs bureaux actuels pour rejoindre ceux de la DFPE qui sont déjà occupés suivant des ratios serrés. La DFPE occupe 2 400 m² dans l'immeuble du 94/96 quai de la Râpée (immeuble MAZAS) et au rez-de-chaussée de l'immeuble du 4 avenue Ledru-Rollin (immeuble DMC), soit un ratio moyen par agent de 10,99 m².

Or l'ensemble du bâtiment est très densément occupé et nous n'avons plus de marges, malgré plusieurs déménagements internes visant à optimiser l'espace et une externalisation de certains services centraux de la DASES qui compliquent le fonctionnement quotidien (cf. la SDAS est localisée sur 3 sites, la SDAFE et la SDAGPB sur 2) .

En conclusion, compte tenu des besoins fonctionnels de la DASES, je considère que la démutualisation DASES/DFPE doit conduire à 7 transferts au lieu des 13 proposés :

- SRH : 4 C
- Mission Communication : 1 B, 1 C
- CCP et Courrier réservé : 1 C