

**RAPPORT**  
**AUDIT DE LA POLITIQUE DE MAITRISE**  
**DES FRAIS DE FONCTIONNEMENT COURANT**  
- janvier 2013 -  
N° 11-22

**Rapporteurs :**

[.....].inspecteur  
[.....].chargée de mission  
[.....].attaché principal  
[.....].chargée de mission

## SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE .....	3
INTRODUCTION .....	4
<b>1. DES RESULTATS GLOBALEMENT CONFORMES AUX OBJECTIFS .....</b>	<b>5</b>
1.1. La téléphonie fixe et mobile .....	6
1.1.1. Les éléments de synthèse.....	6
1.1.2. L'analyse par service .....	13
1.2. Fournitures de bureau et consommables informatiques .....	21
1.2.1. Les fournitures de bureau .....	22
1.2.2. Les consommables informatiques .....	27
1.3. Le mobilier de bureau.....	33
1.3.1. La dépense par direction 2008-2011 .....	36
1.3.2. La dépense des mairies d'arrondissement 2008-2011.....	39
1.4. L'affranchissement .....	40
1.4.1. Une baisse notable du volume des affranchissements .....	42
1.4.2. L'évolution de la dépense d'affranchissement .....	45
1.4.3. Le coût du pli moyen .....	47
1.5. La consommation de papier .....	52
1.5.1. Des dépenses en baisse.....	52
1.5.2. Les déterminants de la consommation de papier sont complexes.....	55
1.5.3. Le papier et le développement durable en 2011 .....	63
1.6. Les abonnements administratifs .....	65
1.6.1. L'évolution de la dépense globale d'abonnements .....	65
1.6.2. Les achats sur marchés avec appel d'offres .....	67
1.6.3. Les marchés sur procédure adaptée .....	72
1.6.4. Les achats hors marchés .....	73
1.6.5. Les achats de presse quotidienne des directions .....	78
<b>2. UNE POLITIQUE INTEGREE PAR LES DIRECTIONS .....</b>	<b>79</b>
2.1.1. Une bonne connaissance des instructions, du dispositif d'achat parisien et une réelle implication dans la recherche d'économies. ....	79
2.1.2. Les difficultés rencontrées .....	80
2.1.3. Des pratiques encore assez hétérogènes.....	81
<b>3. LES ELEMENTS DE BENCHMARK .....</b>	<b>88</b>
3.1. Une démarche de maîtrise des coûts de gestion : les exemples de la Seine-Saint-Denis et de Pôle Emploi.....	88
3.1.1. Le département de Seine-Saint-Denis .....	88
3.1.2. Pôle Emploi.....	91
3.1.3. Des éléments de benchmark plus ponctuels : le Conseil général du Pas de Calais et la Ville de Brest .....	92
3.2. La démarche de l'Etat exemplaire .....	94
3.2.1. Le dispositif mis en place par la circulaire du 3 décembre 2008 .....	95
3.2.2. La mise en œuvre .....	97

3.3. Les exemples du secteur privé.....	99
3.3.1. [.....] .....	99
3.3.2. [.....] .....	100
3.3.3. [.....] .....	101
<b>4. LES PRECONISATIONS.....</b>	<b>103</b>
4.1. Des progrès significatifs encore réalisables pour le papier .....	103
4.2. Un dialogue de gestion à perfectionner .....	104
4.2.1. Un système d'information à améliorer, pour un pilotage plus fin et plus transparent ..	105
4.2.2. Définir des périmètres plus cohérents.....	106
<b>LISTE DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>107</b>
<b>PROCEDURE CONTRADICTOIRE .....</b>	<b>108</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>124</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES .....</b>	<b>127</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>130</b>

## NOTE DE SYNTHÈSE

L'audit de la politique de maîtrise des frais de fonctionnement courant des services de l'administration parisienne a visé à évaluer les bonnes pratiques mises en œuvre, à la suite de l'instruction du 22 février 2010, en mesurant leur mise en œuvre effective, ainsi qu'à recueillir des éléments de benchmark auprès d'autres organisations publiques ou privées comparables.

S'agissant de l'évaluation des pratiques, l'audit a cherché à en mesurer les effets en termes de dépense ou de volume de consommation, en essayant de vérifier si les objectifs fixés avaient été atteints. Le champ concerné consistait dans les dépenses de téléphonie, de fournitures de bureau, de consommables informatiques, d'affranchissement, de papier et d'abonnement administratif des directions de la Ville.

Globalement, le gain réalisé entre 2008 et 2011 sur ces dépenses a été de 4,6 M€, soit pratiquement celui estimé par le consultant extérieur dont les travaux avaient préparé l'instruction. Il s'agit d'une économie de 24 % du périmètre concerné.

Pratiquement tous les objectifs ont été atteints, sauf sur le mobilier, et sur le papier. Sur le mobilier, le gain en volume estimé avait sans doute été surestimé, et le résultat atteint en termes de ratio est très proche de l'objectif fixé (210 € par agent administratif et technique pour un objectif fixé à 200 €). Pour le papier, l'objectif ambitieux d'une réduction de 50% n'a pas pu être atteint, même si la baisse a été très significative en dépense et en volume.

Ces résultats sont à mettre au compte d'un bon suivi des dépenses, ainsi que d'une bonne connaissance et application des bonnes pratiques par les directions, qui se révèlent bien impliquées dans cette politique. Néanmoins, des disparités entre services, quoique plutôt en réduction, demeurent, et les gains ont été plutôt enregistrés en 2009 et 2010, 2011 mettant en évidence un ralentissement, voire une stagnation.

Les éléments de benchmark ont été difficiles à réunir, un très faible taux de réponse aux contacts ayant été obtenu. Ces éléments ne mettent pas en évidence, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, de pratiques fondamentalement différentes de celles suivies par la Ville, hormis pour le papier dans les entreprises privées qui ont accepté de communiquer sur le sujet.

Les préconisations consistent tout d'abord, pour le papier, à poursuivre la rationalisation des achats, à les mutualiser sur les sites principaux, en les confiant aux agences de gestion, à engager une révision critique des travaux et des process, à engager des solutions techniques adaptées telles le badgeage individuel et à inscrire l'objectif de réduction de papier dans les contrats d'objectif et de performance des directions.

Par ailleurs, des gains sont sans doute à attendre d'une amélioration du dialogue de gestion entre les directions support et les directions utilisatrices. Le système d'information, axé aujourd'hui (sauf pour les dépenses de téléphonie) sur un suivi budgétaire, pourrait être complété par des informations sur les principales consommations en termes physiques. Un inventaire des parcs d'imprimantes individuelles, d'ordinateurs portables et du mobilier devrait être réalisé, dans la perspective d'une gestion prévisionnelle des équipements.

Enfin, les périmètres de responsabilités des directions support pourraient être revus. Ainsi la DILT pourrait se voir confier, outre la gestion des copieurs multifonctions, la fixation des enveloppes de papier et de consommables informatiques, l'ensemble formant un tout fonctionnellement plus cohérent qu'aujourd'hui.

## INTRODUCTION

Dans le cadre de son programme de missions validé par le Maire le 23 mai 2011, l'Inspection générale a été chargée de mener un audit de la politique de consommation des frais de fonctionnement courant des services de l'administration parisienne. Il lui était demandé en particulier de recenser dans les organisations publiques ou privées comparables la nature des dépenses couvertes par ces politiques et d'évaluer les règles de bonne pratique édictées au sein de la collectivité parisienne en mesurant leur mise en œuvre effective.

Cette politique a fait l'objet d'une instruction détaillée par type de dépenses, diffusée le 22 février 2010. Cette instruction s'appuyait sur une étude menée en 2009 par le cabinet privé [.....].

La présente étude s'est efforcée de mesurer l'impact effectif des instructions adressées aux services, d'apprécier leur implication et leurs appréciations sur cette politique, ainsi que de recueillir des éléments de benchmark. Elle s'est appuyée pour l'appréciation des résultats sur les données comptables disponibles et les instruments de suivi mis en œuvre par les directions support, ainsi que sur un questionnaire adressé aux directions pour une appréciation plus qualitative de leurs pratiques.

Le champ retenu a été :

- La téléphonie
- Les fournitures de bureau et les consommables informatiques,
- Le mobilier de bureau,
- L'affranchissement,
- Le papier,
- Les abonnements administratifs.

Il représentait en 2008 une dépense estimée à 20,4 M€.

Le champ des ordinateurs portables ne comportait pas, dans l'instruction de 2010, d'objectif chiffré (relevant, selon le cabinet [.....], du management). Il n'est traité que dans le questionnaire adressé aux directions.

Le gain potentiel évalué par le cabinet s'élevait, sur ce champ, à 4,7 M€. Le gain effectivement réalisé a été de 4,6 M€.

Les données recueillies permettent de constater que les résultats obtenus se révèlent conformes aux objectifs, et que la politique est globalement bien intégrée par les services. Le benchmark s'est révélé, en revanche, difficile, l'approche des autres organisations se révélant tantôt structurée autour d'une démarche générale de maîtrise de la gestion, dont le fonctionnement courant n'est qu'un élément, tantôt appréhendée sous l'angle du développement durable, avec un champ plus large.

## 1. DES RESULTATS GLOBALEMENT CONFORMES AUX OBJECTIFS

La mission s'est efforcée d'apprécier l'impact de la politique menée en rapprochant les dépenses 2011 des dépenses 2008, en essayant le plus possible de suivre la méthode retenue par le cabinet [.....]. Cela n'a pas toujours été possible pour chaque type de dépenses, soit que la méthode retenue par le cabinet n'ait pas pu être retrouvée précisément (documentation, mobilier), soit que le système d'information ayant évolué, des informations identiques ne pouvaient être actualisées (papier, affranchissement).

Elle s'est principalement appuyée sur des extractions Alizé, sur les fichiers de suivi fournis par la Direction de systèmes et technologies de l'information (DSTI) pour la téléphonie, la Direction de de l'immobilier, de la logistique, et des transports (DILT) pour l'affranchissement et l'impression bureautique, la Direction des achats, pour les fournitures de bureau, les consommables informatiques, le mobilier, et la Direction des affaires culturelles (DAC) pour les abonnements. Elle a aussi utilisé, comme le cabinet BRAVO, des fichiers émanant des fournisseurs (UGAP, France Publications)

Les calculs de ratios par agent se sont limités à la catégorie des agents administratifs et techniques, figurant dans l'instruction distribuée en 2010, et se sont fondés sur l'actualisation, par la Direction des ressources humaines, des données utilisées par le cabinet [.....] en 2009.

Au total, sur la Ville et le département confondus, on peut estimer que les objectifs ont été globalement atteints, même si des écarts significatifs apparaissent sur plusieurs postes :

Tableau 1 : Synthèse des gains

	BRAVO				IG				Ecart sur les gains
	2008	2011	Objectif de gain		2008	2011	Gain réalisé		
Téléphonie	6 050 000 €	5 223 000 €	-827 000 €	-14%	5 751 863 €	4 415 103 €	-1 336 760 €	-23%	509 760 €
Fob/Ci	4 077 000 €	2 777 000 €	-1 300 000 €	-32%	5 489 665 €	3 390 224 €	-2 099 440 €	-38%	799 440 €
Mobilier	3 600 000 €	1 960 000 €	-1 640 000 €	-46%	2 645 000 €	2 143 000 €	-502 000 €	-19%	-1 138 000 €
Affranchissement	2 950 000 €	2 336 000 €	-614 000 €	-21%	2 803 346 €	2 385 262 €	-418 084 €	-15%	-195 916 €
Papier	782 000 €	522 000 €	-260 000 €	-33%	544 982 €	461 950 €	-83 032 €	-15%	-176 968 €
Abonnements	1 815 000 €	1 733 000 €	-82 000 €	-5%	1 864 920 €	1 721 441 €	-143 479 €	-8%	61 479 €
<b>Total hors CAB et SGCP</b>	<b>19 274 000 €</b>	<b>14 551 000 €</b>	<b>-4 723 000 €</b>	<b>-25%</b>	<b>19 099 775 €</b>	<b>14 516 980 €</b>	<b>-4 582 795 €</b>	<b>-24%</b>	<b>-140 205 €</b>

Source : Cabinet [.....] et IGVP

Poste par poste, des écarts existent, sans doute liés parfois au traitement des informations, pour lesquelles les données fournies, sans être inexistantes, sont assez disparates, pas toujours établies selon des méthodes permanentes, et issues de sources hétérogènes. En incluant le Cabinet et le Secrétariat général du Conseil de Paris, le gain atteint 5 000 000 €.

Quoi qu'il en soit, l'objectif d'une réduction d'un quart des dépenses a été pratiquement atteint.

En se fondant sur les comptes administratifs, et sur les natures comptables du chapitre 011, la Direction des finances estime, dans sa réponse au rapport provisoire, que le gain est encore supérieur, l'économie ainsi chiffrée étant supérieure en valeur (- 7 480 000 € )

mais plus faible en évolution (- 17%), compte tenu de bases très supérieures (43 959 000 € en 2008, 36 477 000 € en 2011).

Les éléments fournis par la Direction des finances confirment par ailleurs la grande disparité des économies réalisées selon les directions.

On ne peut que constater le manque de précision du système d'information et l'absence de tableau de bord unique, regroupant l'ensemble des charges suivies.

La gestion des crédits alloués aux directions n'obéit pas non plus à des règles homogènes. Les enveloppes de téléphonie et d'affranchissement sont fixées et gérées au niveau central, respectivement par la Direction des systèmes et technologies de l'information et la Direction de l'immobilier, de la logistique et des transports. Un dépassement éventuel de l'enveloppe par la direction utilisatrice donne lieu à remboursement par la direction concernée par imputation sur ses autres crédits de fonctionnement courant. Pour les fournitures de bureau, les consommables informatiques et le papier, les crédits sont décentralisés dans les directions, dans le cadre d'une enveloppe fixée par la Direction des achats, qui détermine le montant des consommations pouvant être passé sur les marchés de la Ville par le mécanisme de la carte achat. Les abonnements font l'objet d'un marché unique, passé par la Direction des affaires culturelles, sur la période étudiée, les crédits étant délégués dans les directions.

Le poste sur lequel les marges de progrès paraissent les plus sensibles semble être le papier, ne serait-ce qu'en raison du retard constaté par rapport aux objectifs du plan climat (cf. infra).

### **1.1. La téléphonie fixe et mobile**

Les développements qui suivent sont issus de l'exploitation du fichier « Bilan global Frais de téléphonie Ville.xls » transmis par la DSTI.

Ce fichier présente le double avantage :

- d'avoir déjà été utilisé par le cabinet [.....] en 2009,
- d'être établi et présenté de manière constante depuis 2004, ce qui permet des comparaisons fiables,
- de porter sur les périodes octobre à octobre, imputées sur l'exercice budgétaire.

#### **1.1.1. Les éléments de synthèse**

Globalement, la dépense de téléphonie de la Ville a baissé de 22 % entre 2008 et 2011, passant de 6,55 M€ à 5,1 M€, soit une baisse en valeur de **1,45 M€**.

Ce résultat est apparemment très supérieur à celui qui avait été estimé par le cabinet [.....]. Ce dernier identifiait en effet un potentiel de gain de 0,827 M€. Mais il partait d'une estimation de la dépense 2008 sous-estimée (6,050 M€). Cela étant, même en intégrant cet écart, **la performance réalisée reste supérieure à l'objectif estimé** : l'objectif de dépenses fixé était de 5,22 M€, et la réalisation a été de 5,1 M€.

Tableau 2 : Dépenses de téléphonie fixe et mobile de 2008 à 2011

ANNEE	2008	2009	2010	2011	Evolution 2008/2011	
<b>TELEPHONIE MOBILE</b>	<b>799 689 €</b>	<b>655 951 €</b>	<b>583 748 €</b>	<b>656 711 €</b>	<b>-142 978 €</b>	<b>-17,9%</b>
Montant abonnements (HT)	332 932 €	258 761 €	226 340 €	273 433 €	-59 499 €	-17,9%
Montant appels (HT)	335 704 €	289 693 €	261 743 €	275 656 €	-60 048 €	-17,9%
Montant total (HT)	668 636 €	548 454 €	488 083 €	549 090 €	-119 547 €	-17,9%
<b>TELEPHONIE FIXE - SITES PRINCIPAUX</b>	<b>1 109 835 €</b>	<b>979 623 €</b>	<b>848 474 €</b>	<b>791 309 €</b>	<b>-318 526 €</b>	<b>-28,7%</b>
Montant abonnements (HT)	134 487 €	146 591 €	162 544 €	172 933 €	+38 446 €	+28,6%
Montant appels (HT)	793 469 €	672 492 €	546 883 €	488 697 €	-304 772 €	-38,4%
Montant total (HT)	927 955 €	819 083 €	709 427 €	661 630 €	-266 326 €	-28,7%
<b>TELEPHONIE FIXE - AUTRES SITES</b>	<b>4 633 005 €</b>	<b>4 232 862 €</b>	<b>3 968 393 €</b>	<b>3 651 769 €</b>	<b>-981 236 €</b>	<b>-21,2%</b>
Montant abonnements (HT)	2 397 885 €	2 271 800 €	2 215 144 €	2 125 398 €	-272 487 €	-11,4%
Montant appels (HT)	1 475 865 €	1 267 382 €	1 102 910 €	927 920 €	-547 945 €	-37,1%
Montant total (HT)	3 873 750 €	3 539 182 €	3 318 054 €	3 053 319 €	-820 432 €	-21,2%
<b>TELEPHONIE FIXE ABONNEMENTS TTC</b>	<b>3 028 716 €</b>	<b>2 892 396 €</b>	<b>2 843 715 €</b>	<b>2 748 804 €</b>	<b>-279 912 €</b>	<b>-9,2%</b>
<b>TELEPHONIE FIXE APPELS TTC</b>	<b>2 714 123 €</b>	<b>2 320 089 €</b>	<b>1 973 152 €</b>	<b>1 694 274 €</b>	<b>-1 019 849 €</b>	<b>-37,6%</b>
<b>Montant total (TTC)</b>	<b>6 542 529 €</b>	<b>5 868 436 €</b>	<b>5 400 615 €</b>	<b>5 099 789 €</b>	<b>-1 442 740 €</b>	<b>-22,1%</b>

Source : DSTI

S'agissant des dépenses, tous les postes ont baissé, sauf le montant des abonnements des postes fixes des sites principaux :

- Pour la téléphonie mobile, la baisse est uniformément de 18 % entre les dépenses d'abonnement et celles des appels, postes d'un montant pratiquement équivalent,
- Pour la téléphonie fixe :
  - o Pour les sites principaux : alors que la dépense d'abonnement augmente de 38 500 € (+ 28 %), les consommations baissent quant à elles de 305 000 € (- 38 %), de sorte que la dépense totale s'inscrit en baisse de 320 000 €, soit en termes relatifs, de - 29 %.
  - o Pour les autres sites, les dépenses d'abonnement baissent de 270 000 € (- 11 %). Les dépenses d'appel baissent bien plus fortement (- 37 %), de sorte que le total abonnements et appels décroît de 21 %.

En termes de rythme, la réduction de la dépense globale semble cependant se ralentir. Ainsi, la baisse de la dépense totale a été plus rapide entre 2008 et 2009 (- 0,674 M€, - 10,3 %) qu'entre 2009 et 2010 (- 0,468 M€, - 8 %), qui elle-même a été supérieure à celle relevée entre 2010 et 2011 (- 0,301 M€, - 5,6 %). Alors que toutes les catégories de dépenses baissaient entre 2008 et 2010, celles de téléphonie mobile ont augmenté entre 2010 et 2011, de 73 000 € (+ 12,5 %).

En termes de structure de dépenses, on note une relative stabilité, avec un poids prépondérant de la téléphonie fixe, et tout particulièrement de la téléphonie fixe des autres sites que les services centraux.

Tableau 3 : Structure de la dépense 2008-2011

ANNEE	2008	2011	
TELEPHONIE MOBILE			
Abonnements	6,1%	6,4%	+ 0,3
Appels	6,1%	6,5%	+ 0,3
Total	<b>12,2%</b>	<b>12,9%</b>	<b>+ 0,7</b>
TELEPHONIE FIXE - SITES PRINCIPAUX			
Abonnements	2,5%	4,1%	+ 1,6
Appels	14,5%	11,5%	-3,0
Total	<b>17,0%</b>	<b>15,5%</b>	<b>-1,4</b>
TELEPHONIE FIXE - AUTRES SITES			
Abonnements	43,8%	49,8%	+6,0
Appels	27,0%	21,8%	-5,2
Total	<b>70,8%</b>	<b>71,6%</b>	<b>+0,8</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Source : IGVP à partir données DSTI

Ainsi les dépenses de téléphonie fixe des autres sites représentent tant en 2008 qu'en 2011 plus de 70 % des dépenses, part en légère augmentation. Vient en second lieu la téléphonie fixe des sites principaux, qui représente plus de 15 % du total des dépenses de téléphonie, en recul de plus d'un point. Enfin la téléphonie mobile s'inscrit à moins de 13 %, en légère progression relative.

A l'intérieur même de ces grands postes, on relève :

- Une baisse très sensible de la part des consommations de téléphonie fixe : les appels représentaient plus de 40 % des dépenses totales en 2008, ils n'en représentent plus qu'un tiers en 2011.
- Une augmentation parallèle de la part des abonnements de téléphonie fixe : ils constituaient 46 % de la dépense totale en 2008, ils en représentent 54 % en 2011.

Pour la téléphonie mobile, la progression est parallèle entre les abonnements et la consommation, et relativement modeste, de sorte que la part de la dépense de téléphonie mobile dans le total reste pratiquement stable, entre 12 et 13 %.

En termes de volumes, on relève **une baisse très significative du nombre total des appels, qui recule de plus de 10 %**, alors même que le nombre des abonnements progresse quant à lui d'à peu près la même proportion. Ainsi le nombre d'abonnements augmente plus vite (+ 2 688) que l'effectif en équivalent temps plein des agents Ville et département (+ 769).

**Tableau 4 : Nombre d'abonnements et d'appels de 2008 à 2011**

ANNEE	2008	2009	2010	2011	Evolution 2011/2008	
<b>TELEPHONIE MOBILE</b>						
Nombre d'abonnements	4 028	4 358	4 722	4 964	+936	+23,2%
Nombre d'appels	1 990 861	2 368 815	2 701 096	2 816 037	+825 176	+41,4%
Nombre de SMS	254 159	362 780	524 307	690 906	+436 747	+171,8%
<b>TELEPHONIE FIXE - SITES PRINCIPAUX</b>						
Nombre de postes	14 350	14 561	14 724	15 665	+1 314	+9,2%
Nombre d'appels	6 906 089	6 655 096	6 623 163	6 287 030	- 619 059	-9,0%
<b>TELEPHONIE FIXE - AUTRES SITES</b>						
Nombre d'abonnements	10 004	9 829	10 782	10 441	+438	+4%
Nombre d'appels	14 796 553	13 991 719	13 417 094	12 107 175	-2 689 378	-18%
<b>TOTAL</b>						
Nombre d'abonnements total	28 382	28 749	30 228	31 070	+2 688	+9,5%
Nombre d'appels total	23 693 503	23 015 630	22 741 353	21 210 242	- 2 483 261	-10,5%
<b>Autres appels</b>						
Nombre d'appels par mobile	494	544	572	567	+73	+15%
Nombre d'appels par abonnement fixe Sites principaux	481	457	450	401	-80	-17%
Nombre d'appels par abonnement fixe Autres sites	1479	1423	1244	1160	-320	-22%
Nombre d'appels moyen par abonnement	835	801	752	683	-152	-18%

Source : IGVP à partir de données DSTI

En termes de structure :

- s'agissant du nombre des abonnements, on note une répartition quasi constante sur la période, avec un poids important des sites principaux, qui représentent un abonnement sur deux.

**Tableau 5 : Répartition des abonnements par type. 2008-2011**

ANNEE	2008	2011	Variation
Abonnements mobiles	14%	16%	+ 2
Abonnements fixes sites principaux	51%	50%	0
Abonnements fixes autres sites	35%	34%	- 2
	100%	100%	

Source : IGVP à partir de données DSTI

- s'agissant du nombre des appels, alors que les sites principaux représentent une part constante, et d'un peu moins du tiers des appels, les appels de mobiles gagnent 5 points, tout en demeurant une fraction encore modeste du total (13 %).

Tableau 6 : Répartition des appels par type. 2008-2011

ANNEE	2008	2011	
Nombre d'appels mobiles	8%	13%	+ 5
Nombre d'appels fixes sites principaux	29%	30%	0
Nombre d'appels fixes autres sites	62%	57%	- 5
	100%	100%	

Source : IGVP à partir de données DSTI

Par type, on relève une évolution contrastée :

- La téléphonie mobile progresse, que ce soit en termes de nombre d'abonnements ou de nombre d'appels, et ce, très significativement : + 23,2 % pour le nombre des abonnements et + 41,4 % pour celui des appels.
- Le nombre des abonnements en téléphonie fixe progresse également, deux fois plus vite pour les sites principaux que pour les autres sites : + 9,2 % contre + 4 %.
- Le nombre d'appels global baisse en raison d'une baisse significative des appels des postes fixes de sites principaux (- 9 %), et surtout des autres sites (- 18%).

Si l'on examine le nombre d'appels par abonnement, on observe :

- Globalement une réduction du nombre des appels par abonnement : - 18 % en moyenne,
- Une augmentation du nombre des appels par mobile : + 15 %,
- Une baisse très sensible du nombre des appels par fixe, que ce soit dans les services centraux (- 17 %) ou dans les autres sites (- 22 %). On notera qu'un poste des autres sites est presque trois fois plus actif, en termes de nombre d'appels, qu'un poste des services centraux.

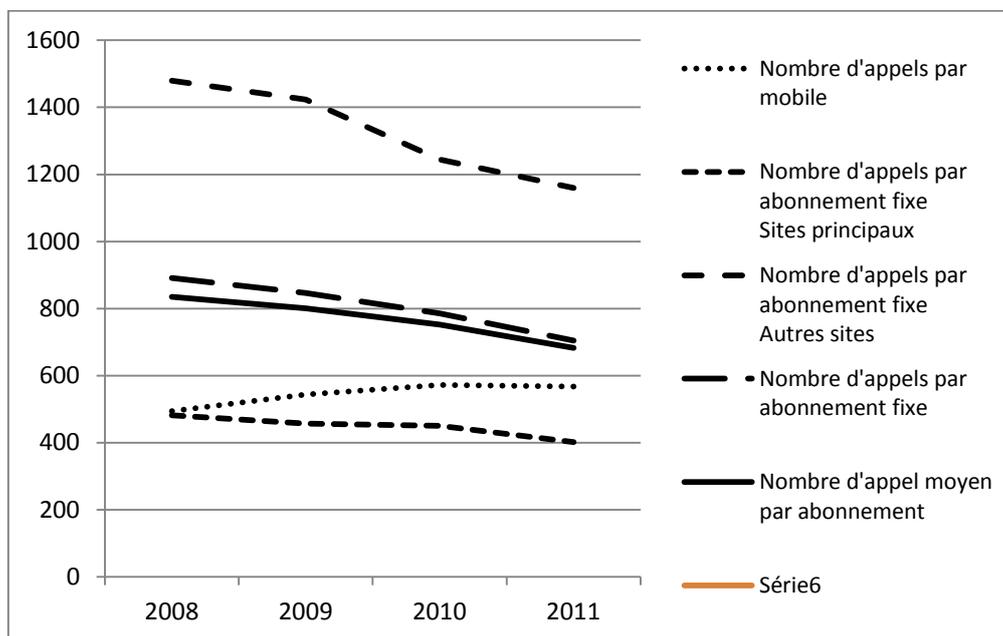
Tableau 7 : Nombre d'appels par abonnement

ANNEE	2008	2009	2010	2011	Evolution 2011/2008	
Nombre d'appels par mobile	494	544	572	567	+73	+15%
Nombre d'appels par abonnement fixe Sites principaux	481	457	450	401	-80	-17%
Nombre d'appels par abonnement fixe Autres sites	1479	1423	1244	1160	-320	-22%
Nombre d'appels par abonnement fixe	891	847	786	705	-187	-21%
Nombre d'appels moyen par abonnement	835	801	752	683	-152	-18%

Source : IGVP à partir de données DSTI

En termes de rythme, la baisse du nombre des appels par poste, mobiles et tous fixes confondus, s'accélère, baissant de - 4,1 % entre 2008 et 2009, puis de - 6 % entre 2009 et 2010 et enfin de - 9,3 % entre 2010 et 2011, essentiellement en raison de la baisse du nombre d'appels par poste fixe. Le nombre des appels par mobile, qui progressait jusqu'en 2010 s'est, pour sa part, pratiquement stabilisé en 2011.

Graphique 1 : Nombre d'appels par poste



Source : IGVP à partir de données DSTI

En termes de dépense unitaire :

- Le type de poste le plus coûteux, tant en montant d'abonnements que d'appels est le poste fixe sur autres sites (dont on rappelle qu'il représente 70 % de la dépense totale). Un poste fixe des autres sites coûte, coût des appels compris, chaque année un tiers de plus qu'un téléphone mobile, et deux fois et demie plus qu'un poste de site principal.

- Le poste fixe des autres sites revient cher surtout en raison du coût de l'abonnement proprement dit. Ce dernier coûte, par poste, près de deux fois et demie le coût des consommations (243 € par an contre 106 €), alors qu'abonnement et consommation sont équivalents pour les mobiles (66 €), et que, pour les postes fixes des sites principaux, ce sont les consommations (37 €) qui représentent la part la plus importante du coût, en raison d'un coût d'abonnement par poste très bas (13 € par an).
- La dépense moyenne par abonnement a fortement reculé sur la période : - 29 % globalement.
- La dépense par poste a reculé quel que soit le type d'abonnement : mobile, fixe sites principaux ou fixe autres sites. La baisse du coût par poste mobile est équivalente à celle enregistrée globalement pour toute la téléphonie : environ 66 € par an. En valeur absolue, le gain unitaire le plus important est enregistré sur les postes fixes des autres sites : - 113 €.

Tableau 8 : Dépense par poste de 2008 à 2011

ANNEE	2008	2009	2010	2011	Evolution 2008/2011	
TELEPHONIE MOBILE						
Coût de l'abonnement	98,9 €	71,0 €	57,3 €	65,9 €	-33,0 €	-33%
Coût des appels par abonnement	99,7 €	79,5 €	66,3 €	66,4 €	-33,3 €	-33%
Coût global par abonnement	<b>198,5 €</b>	<b>150,5 €</b>	<b>123,6 €</b>	<b>132,3 €</b>	<b>-66,2 €</b>	-33%
TELEPHONIE FIXE - SITES PRINCIPAUX						
Coût de l'abonnement	11,2 €	12,0 €	13,2 €	13,2 €	+2,0 €	+18%
Coût des appels par abonnement	66,1 €	55,2 €	44,4 €	37,3 €	-28,8 €	-44%
Coût global par abonnement	<b>77,3 €</b>	<b>67,3 €</b>	<b>57,6 €</b>	<b>50,5 €</b>	<b>-26,8 €</b>	-35%
TELEPHONIE FIXE - AUTRES SITES						
Coût de l'abonnement	286,7 €	276,4 €	245,7 €	243,5 €	-43,2 €	-15%
Coût des appels par abonnement	176,5 €	154,2 €	122,3 €	106,3 €	-70,2 €	-40%
Coût global par abonnement	<b>463,1 €</b>	<b>430,6 €</b>	<b>368,0 €</b>	<b>349,7 €</b>	<b>-113,4 €</b>	-24%
Coût total moyen par abonnement	<b>230,5 €</b>	<b>204,1 €</b>	<b>178,7 €</b>	<b>164,1 €</b>	<b>-66,4 €</b>	-29%

Source : IGVP à partir de données DSTI

En conclusion, la dépense de téléphonie tant fixe que mobile connaît une baisse régulière et très significative. Cette baisse est enregistrée alors même que le nombre des abonnements a progressé de près de 10 %. Elle est due à un effet prix sur les abonnements mobiles et fixes des autres sites (les plus coûteux) ainsi qu'à un très fort effet volume. On constate ainsi un recul très important du nombre des appels des postes fixes, que ce soit sur les sites principaux, mais surtout sur les autres sites, premiers consommateurs que ce soit globalement ou par poste. L'effet prix bénéficie fortement aux mobiles, dont le coût unitaire tant de l'abonnement que des appels baisse régulièrement, ce qui compense une progression tant du nombre des postes que de leur activité.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DSTI souligne que les résultats reflètent les efforts de maîtrise de la consommation mais aussi « *le contexte économique favorable du secteur de télécommunications qui a permis à la Ville, lors du renouvellement des marchés en 2009, d'obtenir une baisse tarifaire significative qui a produit ses effets en année pleine en 2010, et que leur renouvellement fin 2012 produira des effets dès 2013 avec une nouvelle diminution de tarifs.*

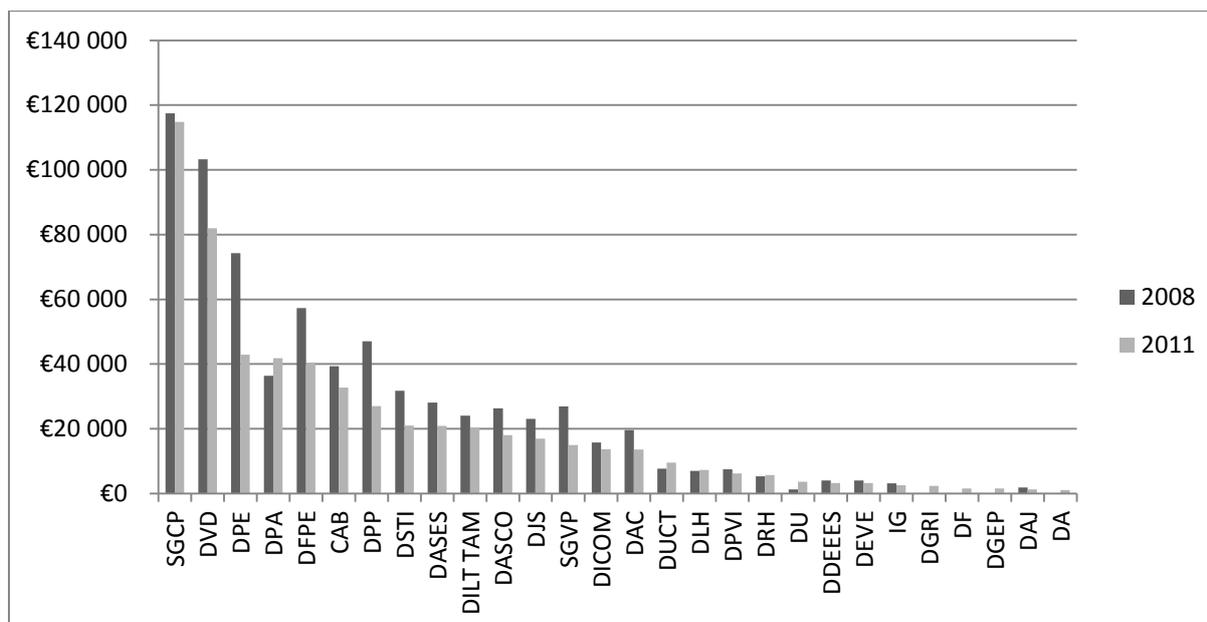
*Parallèlement, des investissements importants dans le cadre du second schéma directeur informatique tels que le déploiement d'un réseau propriétaire à très haut débit (THD), de même que la réorganisation de l'urbanisation du réseau téléphonique (Projets de centralisation P.I.C. et TOIP des écoles) ont permis des économies majeures qui se sont étalées à partir de 2010 et se poursuivront jusqu'au complet achèvement en 2014. Enfin, le regroupement géographique des sites municipaux participe également à ces gains grâce à un raccordement à « l'axe lourd ».*

*C'est ainsi que la DSTI peut afficher dans son contrat d'Objectif et de Performance une diminution projetée de 18 % de son budget de télécommunications en 2013 ».*

### 1.1.2. L'analyse par service

- La téléphonie mobile

Graphique 2 : Dépense annuelle de téléphonie mobile 2008/2011 par direction

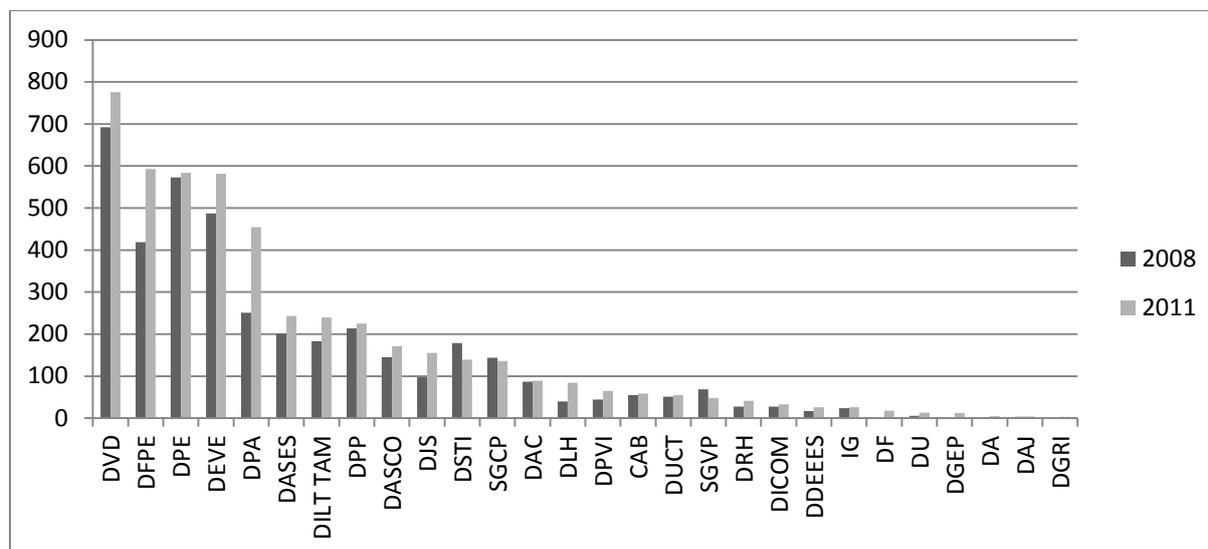


Source : IGVP à partir de données DSTI

Les dépenses de téléphonie mobile de pratiquement toutes les directions ont baissé, dans des proportions parfois supérieure à 40 % (DPP, DPE, SGVP). On note que le service le plus consommateur est le SGCP, loin devant la première direction (la DVD).

Ceci, alors même que le nombre de postes a augmenté partout (sauf au SGCP et au SGVP) :

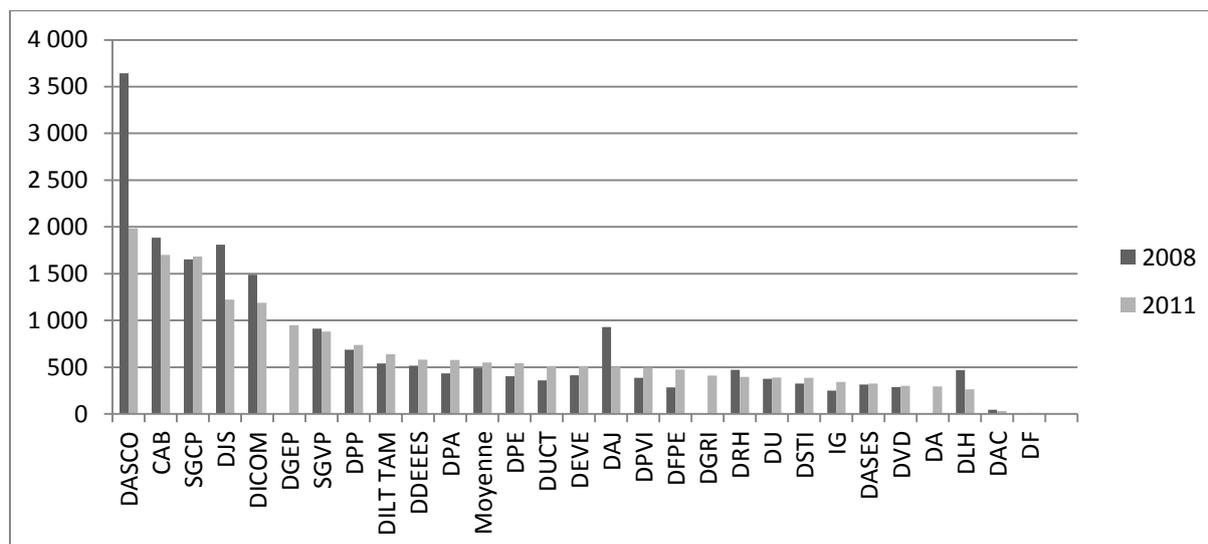
Graphique 3 : Nombre de postes mobiles 2008/2011 par direction



Source : IGVP à partir de données DSTI

Le nombre d'appels par poste a augmenté, mais la dispersion entre directions s'est réduite :

Graphique 4 : Nombre d'appels par mobile par direction. 2008/2011

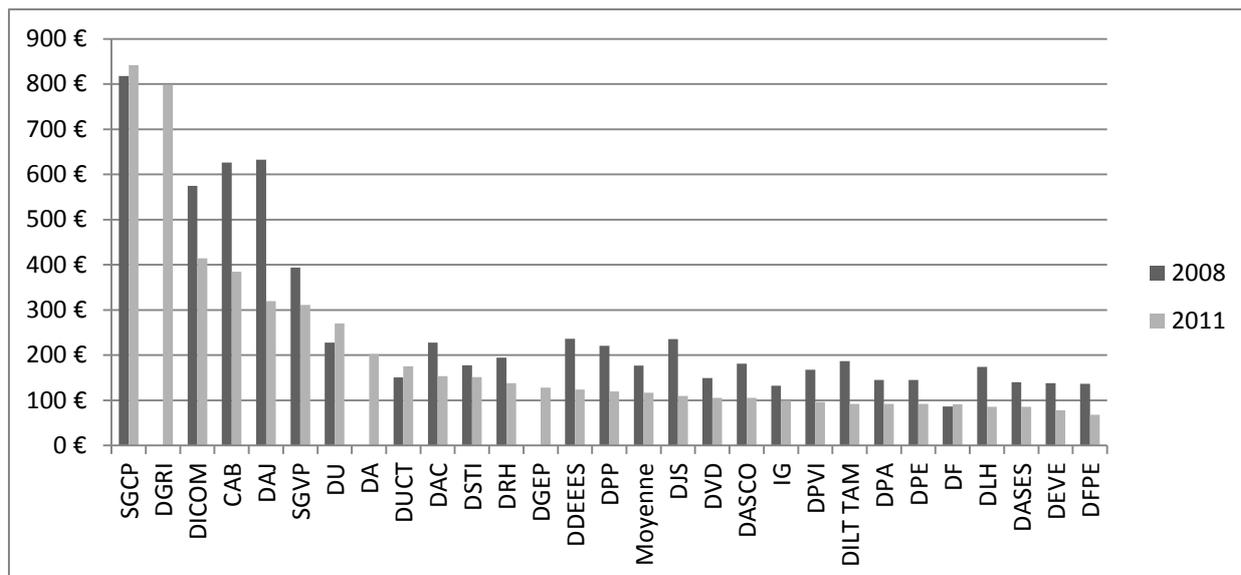


Source : IGVP à partir de données DSTI

On note l'effort important de la DASCO, qui partait d'un niveau particulièrement élevé.

En termes de dépense par poste, tous les services ont connu une baisse sauf le SGCP, la DUCT, la DU et la DF.

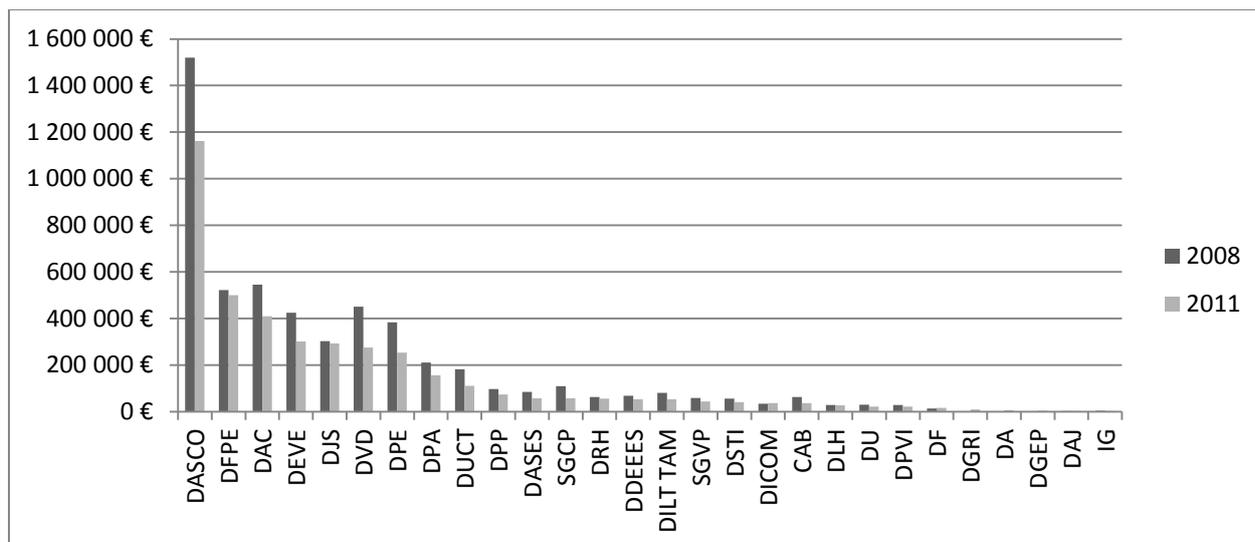
Graphique 5 : Coût TTC par mobile et par direction. 2008/2011



Source : IGVP à partir de données DSTI

- La téléphonie fixe

Graphique 6 : Dépense totale de téléphonie fixe par direction. 2008/2011

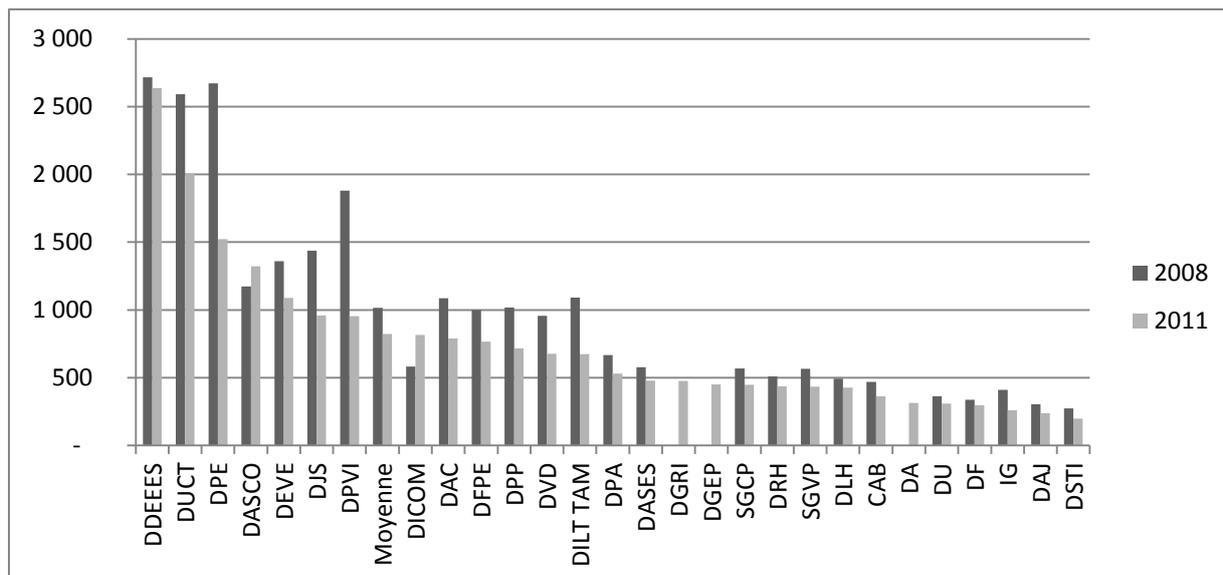


Source : IGVP à partir de données DSTI

On observe le poids important des directions disposant de nombreuses implantations hors sites centraux. Les dépenses reculent partout, de manière à peu près homogène, seules la DFPE, la DJS, la DICOM et la DLH paraissant un peu en retard.

Partout, le nombre des appels par poste recule.

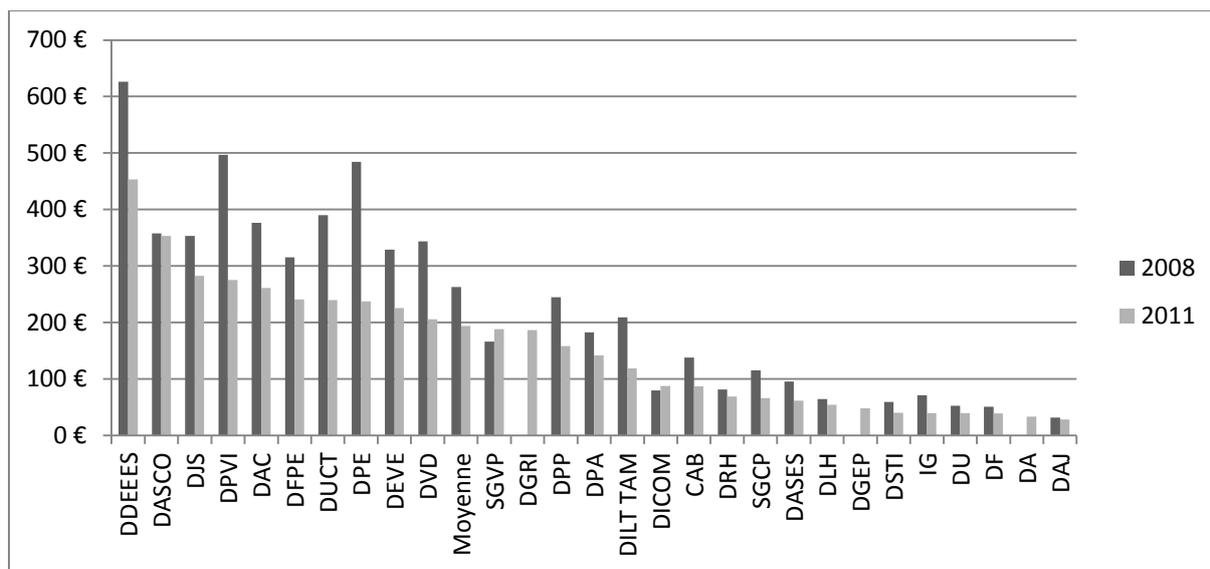
Graphique 7 : Nombre annuel d'appels par poste fixe et par direction 2008/2011



Source : IGVP à partir de données DSTI

Ce qui explique pour l'essentiel le recul du coût annuel par poste.

Graphique 8 : Coût annuel par poste fixe par direction. 2008/2011



Source : IGVP à partir de données DSTI

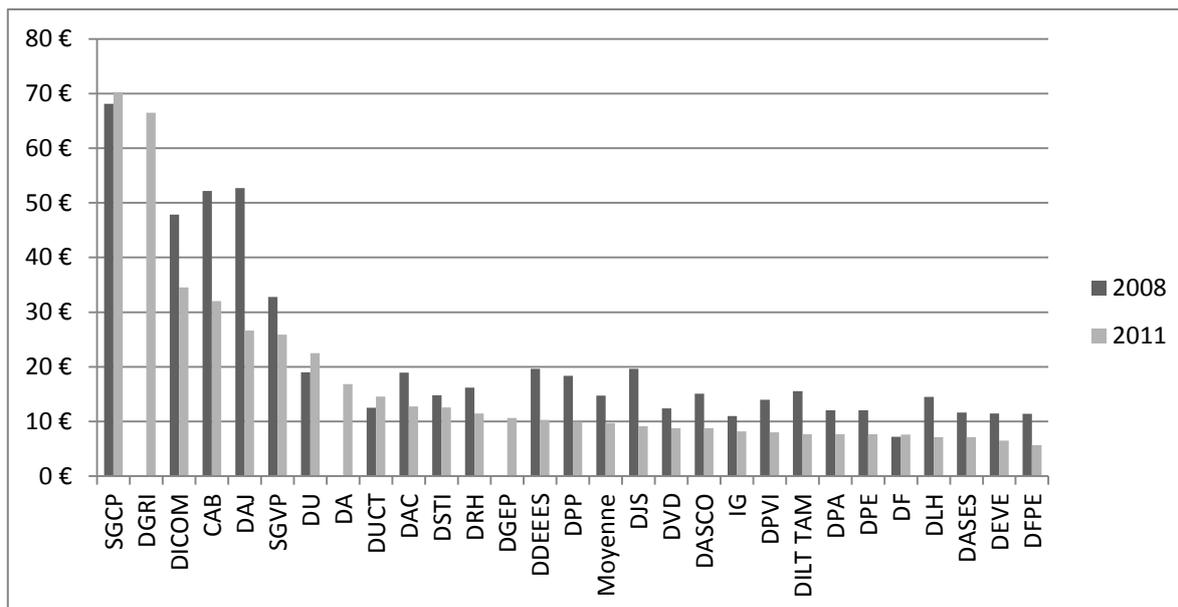
En termes de coût unitaire par poste, pratiquement toutes les directions s'inscrivent en baisse, parfois très importante (DPE, DVD, DUCT).

Au regard des instructions délivrées en 2010 les objectifs ont été largement respectés :

**Téléphonie mobile : montant de 15 € par mois maximum par poste, abonnement et consommation, dans le cadre d'une charte de bon usage de la téléphonie mobile.**

Cet objectif a été nettement dépassé, puisque le coût mensuel TTC moyen par poste mobile est, en 2011, de 9,7 €, en baisse de 34 % par rapport à 2008. Il est vrai que, dès 2008, la dépense moyenne constatée n'était que de 14,7 €.

Graphique 9 : Téléphonie mobile. Coût mensuel TTC par poste et par direction. 2008/2011



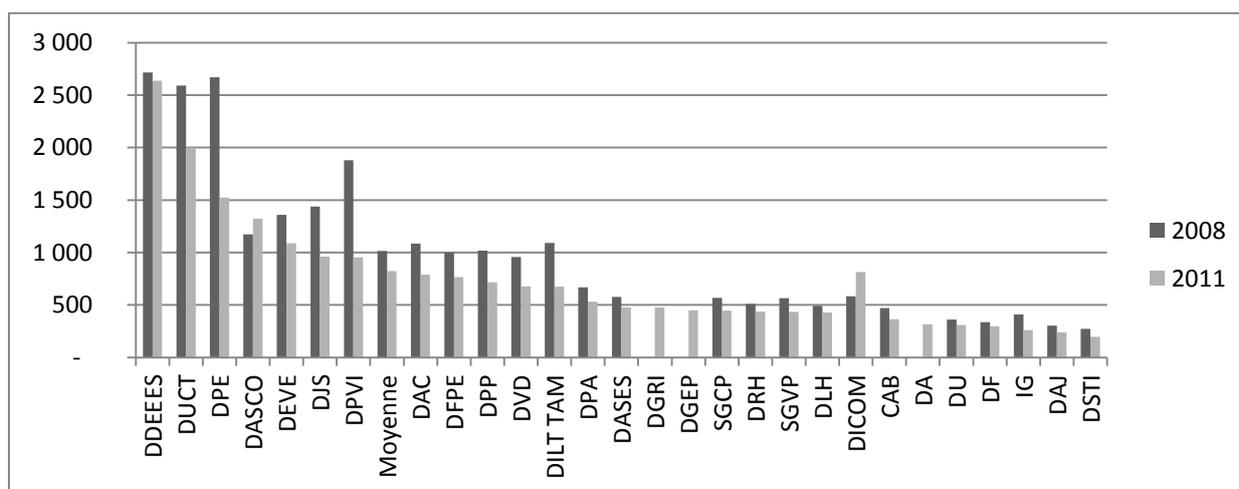
Source : IGVP à partir de données DSTI

La plupart des directions respectent l'objectif. Pour celles qui le dépassent (SGCP, DGRI, DICOM, CAB, DAJ, SGVP, DU et DA), la dépense baisse, sauf pour le SGCP et la DU.

**S'agissant de la téléphonie fixe : établir une charte de bon usage de la téléphonie fixe.**

Dans ce cadre, un objectif de réduction des appels de fixes vers mobiles de 57 % à 40 % avait été fixé. Les éléments dont a disposé la mission n'ont pas permis de vérifier le respect de cet objectif précis. Ils existent par direction, mais aucun tableau de synthèse n'est dressé. Cependant, la baisse très importante du nombre des appels par poste fixe, sites principaux et autres sites confondus, ainsi que la baisse notable du coût par appel, laissent présager qu'un effort important de maîtrise des consommations, en nombre et en nature d'appel a été réalisé.

Graphique 10 : Téléphonie fixe. Nombre annuel d'appels par direction. 2008/2011



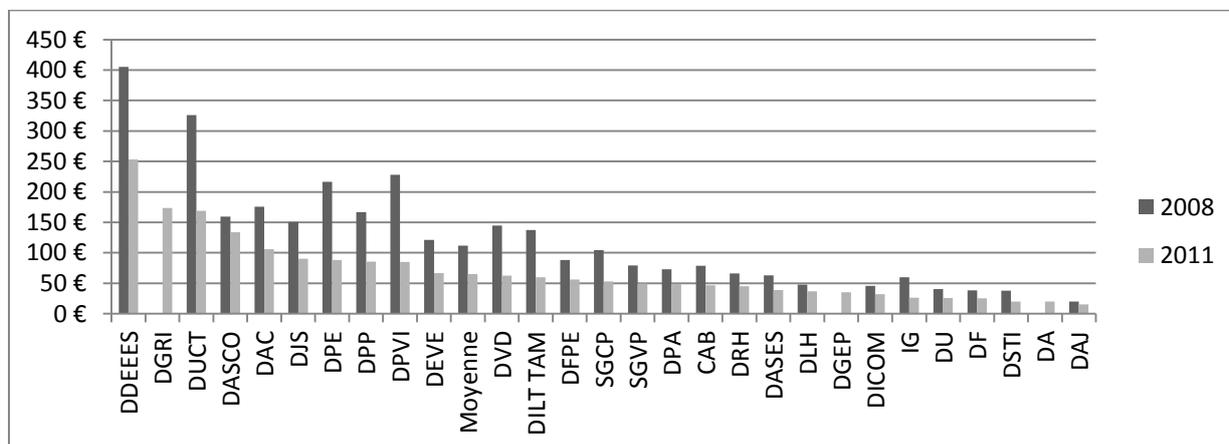
Source : IGVP à partir de données DSTI

Le nombre moyen d'appels par poste et par an a baissé de 19 % globalement. Il a baissé dans toutes les directions sauf la DASCO et la DICOM. S'agissant de la DASCO, la hausse par

poste est à mettre en relation avec la diminution du nombre de postes qui a été plus rapide que la diminution des consommations.

En termes de dépenses, la baisse est encore plus importante puisqu'en moyenne, chaque poste fixe coûte, en consommation, c'est-à-dire hors abonnement, 42 % de moins en 2011 qu'en 2008 : 65 € contre 111.

Graphique 11 : Consommation annuelle par poste fixe et par direction. 2008/2011

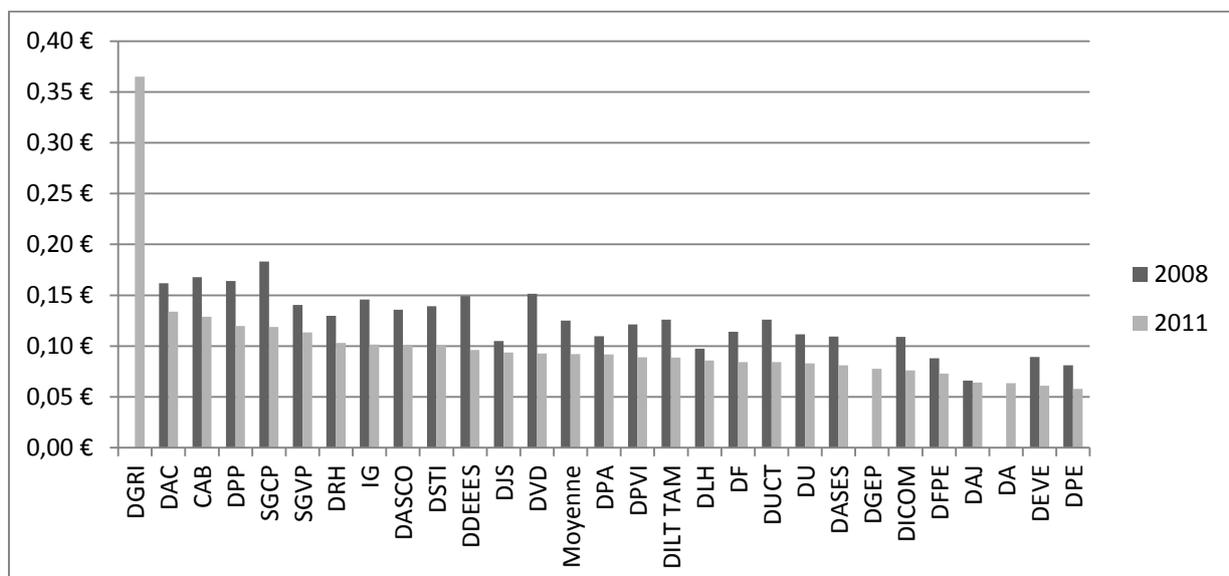


Source : IGVP à partir de données DSTI

La baisse des dépenses de consommation est universelle dans tous les services, et parfois très spectaculaire, comme à la DDEEES, la DUCT, la DPVI, et, plus important en termes d'impact final, à la DPE, la DVD ou la DEVE.

Enfin, on observe une diminution du coût de chaque appel, ce qui, à conditions de tarification constante, laisse supposer un effort sur les durées, et les destinations (poste mobile, ou étranger).

Graphique 12 : Coût unitaire de l'appel d'un poste fixe par direction. 2008/2011



Source : IGVP à partir de données DSTI

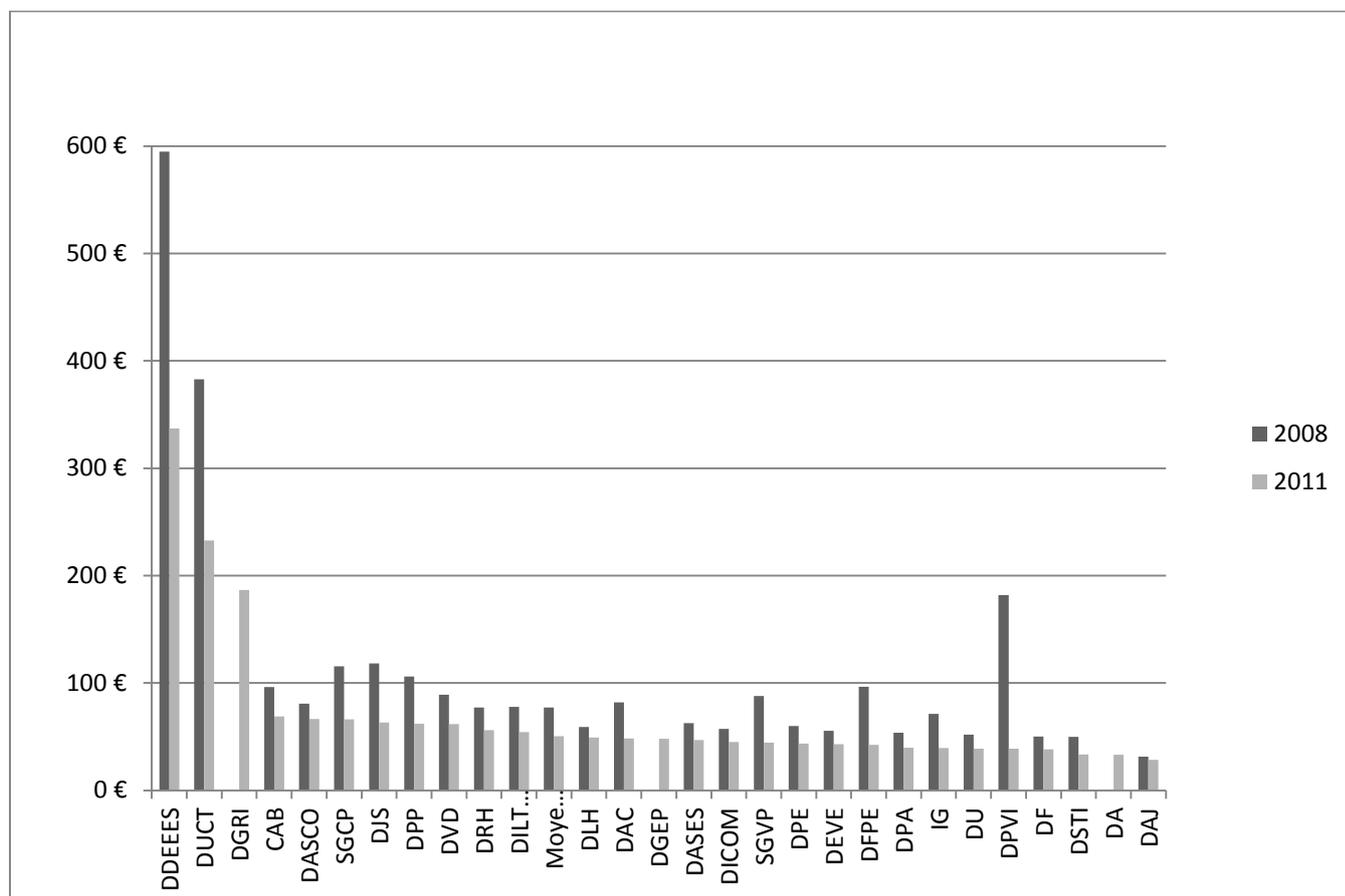
Le coût unitaire de chaque appel à partir d'un poste fixe, sites principaux et autres sites confondus, a baissé en moyenne sur la période de 9 %. Pratiquement tous les services connaissent une baisse. Pour les trois directions où il ne baisse pas, le nombre des appels, les consommations et la dépense totale ont baissé très significativement, mais le coût

unitaire par appel est pénalisé par le poids, fixe et élevé, des coûts d'abonnement des autres sites.

**Téléphonie fixe sites principaux : objectif de 70 € maximum par an et par poste.**

L'objectif a été largement dépassé puisque la dépense moyenne par an et par poste s'établit à 51 €. Seuls trois services restent au-dessus de l'objectif de 70 € : la DDEEES, la DUCT et la DGRI, et ceci dans des proportions très importantes.

Graphique 13 : Coût annuel par poste fixe. Sites principaux par direction 2008/2011

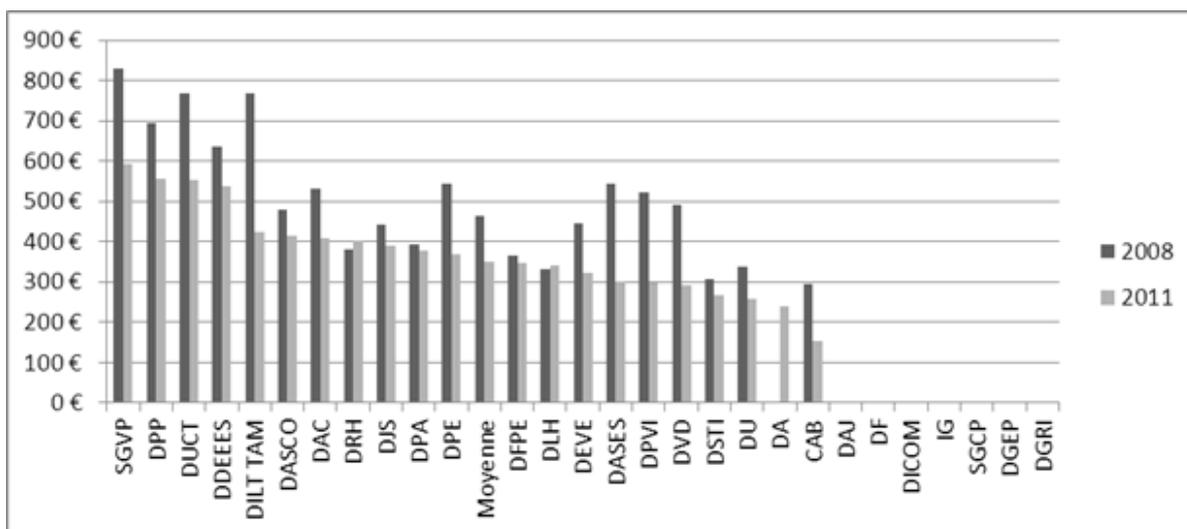


Source : IGVP à partir de données DSTI

**Téléphonie fixe autres sites : 437 € maximum par an et par poste, dont 240 € d'abonnement.**

L'objectif a, là encore, été largement atteint, puis le coût total, abonnement et consommations, des postes fixes des autres sites, s'établit en moyenne à 350 €, soit très en-deçà des 437 € fixés. Quatre services toutefois le dépassent toujours : le SGVP, la DPP, la DUCT et la DDEES, quoique, pour ces quatre services, le coût par poste et par an ait significativement baissé sur la période.

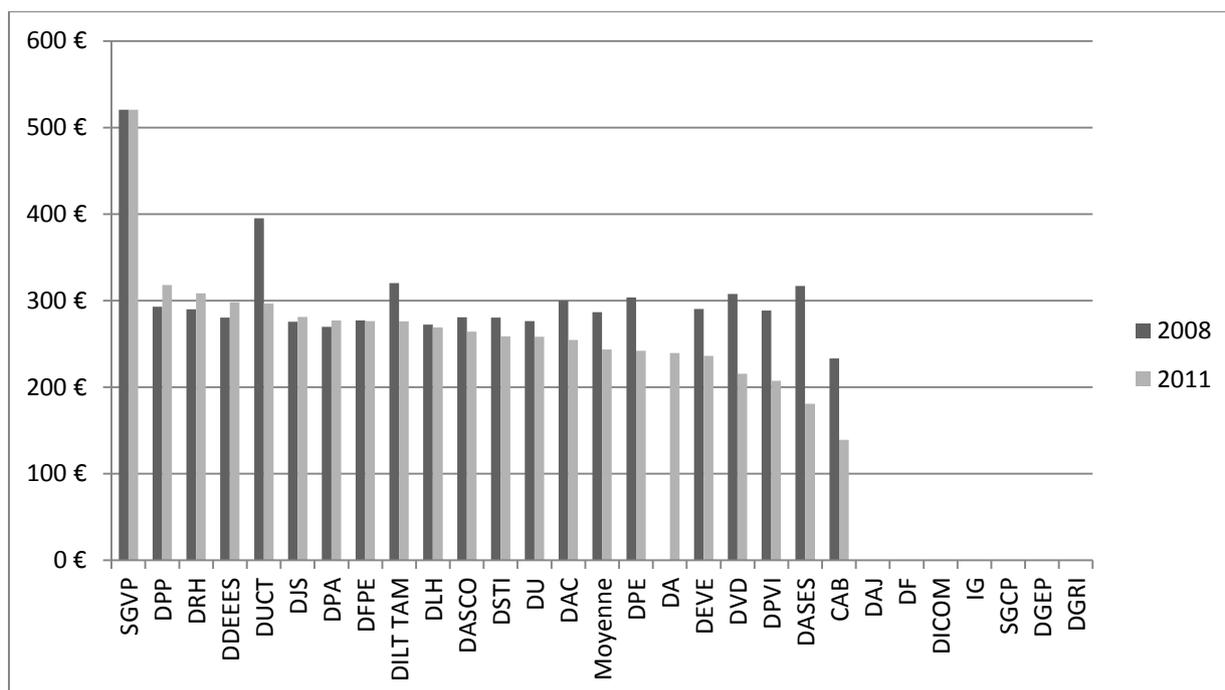
Graphique 14 : Téléphonie fixe autres sites. Coût annuel par poste



Source : IGVP à partir de données DSTI

**Téléphonie fixe autres sites : 240 € maximum par poste et par an**

Graphique 15 : Téléphonie fixe. Autres sites. Coût de l'abonnement annuel par poste. 2008/2011



Source IGVP : à partir de données DSTI

Cet objectif est quasiment atteint puisque le coût moyen de l'abonnement annuel par poste s'établit à 243 €. Il recule de 43 €, soit une baisse très significative de 15 %. La dispersion entre directions est nettement moindre que pour les consommations, seul le SGVP se distingue nettement, mais comme le nombre des abonnements concernés est très modeste (15), le montant moyen par abonnement paraît peu significatif.

En résumé, l'objectif de réduction des dépenses a été atteint malgré une augmentation du nombre des lignes et des postes supérieure à celle des effectifs. Cette baisse des dépenses paraît liée à une diminution importante, et générale dans tous les services, même dans

ceux qui n'avaient pas été destinataires de l'instruction, du nombre des appels, et de leur coût unitaire.

Le respect des instructions, assuré par la mise à disposition des directions d'outils de suivi des consommations très fins, en est certainement une raison importante. A certainement contribué également une évolution tendancielle des comportements, avec la généralisation du recours à la messagerie électronique, ou aux textos, pour les portables.

Cela étant, les disparités entre directions existent toujours et leurs raisons appellent une analyse complémentaire.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DSTI indique que les écarts entre les directions tendent à se rétrécir fin 2012, et que le sujet des dépenses de téléphonie est maintenant systématiquement abordé à l'occasion des réunions semestrielles relatives au suivi du contrat de partenariat qui lie la DSTI à chacune des directions. Par ailleurs, des rencontres bilatérales spécifiquement consacrées à la téléphonie ont été organisées régulièrement en 2012 avec certaines directions pour optimiser la gestion des parcs de lignes et apporter une réponse adaptée aux besoins professionnels des directions.

## **1.2. Fournitures de bureau et consommables informatiques**

L'instruction préconise sur ces deux postes de :

- Mettre en place un catalogue restreint de fourniture de bureau (800 références au maximum) ;
- Utiliser les petites fournitures de marque de distributeur (MDD) et les consommables compatibles avec un objectif de 60% des achats pour les petites fournitures et 50% pour les consommables informatiques ;
- Supprimer les imprimantes personnelles afin de diminuer les consommations de 11% ;
- Réduire les enveloppes budgétaires en fonction des objectifs par direction ;
- Diminuer les dépenses par agent et établir un coût moyen par agent en passant de 233€ TTC par agent administratif et technique à 180 pour les consommables informatiques et de 134 € TTC à 126 pour les fournitures de bureau ;
- Eviter les stocks inutiles ;
- Utiliser à bon escient les impressions couleurs.

La direction des achats (DA) est chargée de définir les dotations pour les fournitures de bureau, les consommables informatiques et le papier.

Avec l'instruction, des fiches de bonnes pratiques ont été distribuées dans les directions et relayées par les services intermédiaires, par des mises en ligne sur l'Intrajet des directions, voire selon certaines directions, régulièrement rappelées lors des comités de direction et des comités de direction élargis. Dans d'autres directions, cette diffusion s'est faite par notes de services ou rappel par oral lors des remises de ramettes papier ou autres fournitures.

Une note du 11 juin 2012 du directeur des achats rappelle aux directions utilisatrices que :

« Des dotations provisoires ont été mises en place pour chaque direction pour le premier semestre 2012 à hauteur de 40% de la dotation 2011 »

« Les dotations 2012 ont été définies en s'appuyant sur les dépenses constatées en 2011 (dotations carte achat), après vérification de la cohérence des données disponibles (données fournisseurs, données carte achat) auxquelles a été appliqué un pourcentage de réduction »

« Celui-ci est différent selon les directions et selon la nature d'achat, il tient compte des situations particulières des directions ayant un grand nombre d'équipement déconcentrés avec des activités tournées vers les usagers (DASES, DASCO) »

« Chaque direction a été soit rencontrée, soit contactée afin de finaliser les objectifs d'économie ».

#### **1.2.1. Les fournitures de bureau**

L'achat des fournitures de bureau se fait dans le cadre d'un marché (Office Dépôt) géré par la Direction des achats, en hors marché via l'UGAP et auprès des ESAT (établissements et services d'aide par le travail).

- **Evolution de la dépense de fournitures de bureau**

L'ensemble de ces dépenses sont supervisées par la DA. Elles ont suivi l'évolution suivante :

Tableau 9 : Evolution des dépenses de fournitures de bureau de 2008 à 2011  
(Office dépôt, hors marchés et ESAT)

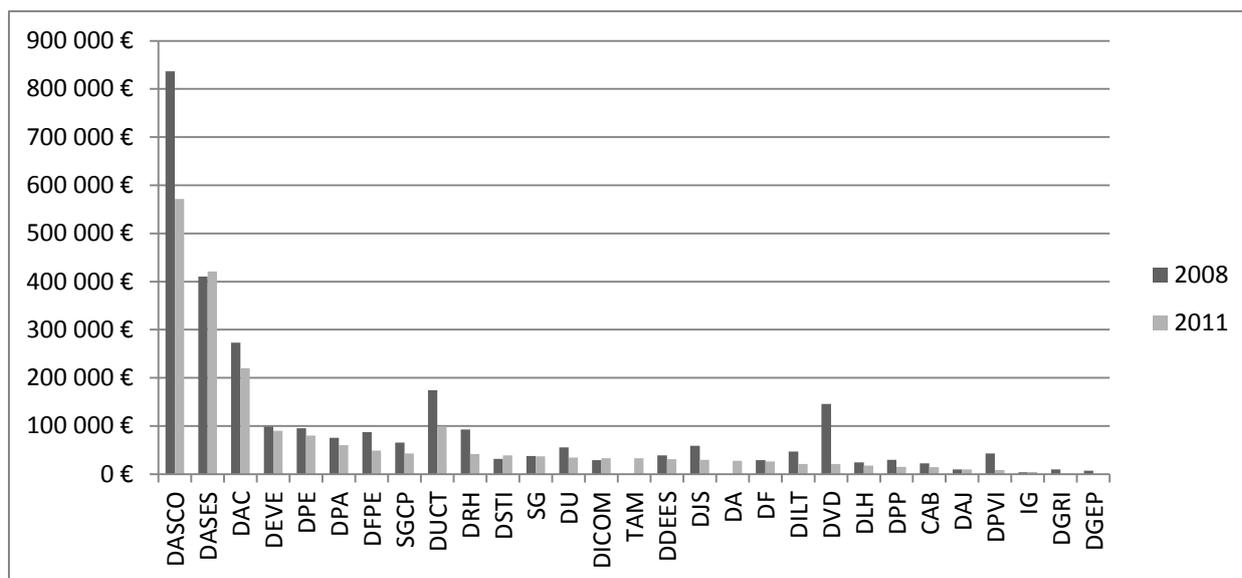
Fournitures de bureau	2008	2009	2010	2011	Var	Var en %
DASCO	836 518 €	606 048 €	557 646 €	571 415 €	-265 102 €	-32%
DASES	410 406 €	302 351 €	378 026 €	421 145 €	+ 10 739 €	+ 3%
DAC	273 195 €	221 225 €	128 634 €	220 149 €	-53 047 €	-19%
DEVE	98 666 €	98 074 €	73 256 €	89 989 €	-8 676 €	-9%
DPE	95 102 €	93 187 €	53 890 €	80 000 €	-15 102 €	-16%
DPA	75 717 €	84 487 €	61 519 €	60 093 €	-15 624 €	-21%
DFPE	87 578 €	47 027 €	49 406 €	49 045 €	-38 533 €	-44%
SGCP	65 778 €	34 912 €	26 180 €	43 330 €	-22 448 €	-34%
DUCT	174 561 €	153 960 €	143 653 €	98 876 €	-75 684 €	-43%
DRH	92 588 €	63 979 €	28 835 €	41 753 €	-50 835 €	-55%
DSTI	31 869 €	29 381 €	19 255 €	39 288 €	+ 7 419 €	+ 23%
SG	37 673 €	25 460 €	14 949 €	37 347 €	-327 €	-1%
DU	55 874 €	40 298 €	19 468 €	34 517 €	-21 357 €	-38%
DICOM	29 177 €	36 129 €	19 259 €	33 359 €	+ 4 182 €	+ 14%
TAM		24 175 €	12 558 €	33 042 €	+ 33 042 €	+ 37%
DDEES	39 105 €	28 541 €	14 902 €	31 050 €	-8 054 €	-21%
DJS	58 790 €	53 943 €	42 375 €	29 722 €	-29 069 €	-49%
DA			18 656 €	27 706 €	+ 27 706 €	+ 49%
DF	29 070 €	42 424 €	37 718 €	26 632 €	-2 437 €	-8%
DILT	47 238 €	55 902 €	80 943 €	21 064 €	-26 174 €	-55%
DVD	145 772 €	81 675 €	29 294 €	20 821 €	-124 951 €	-86%
DLH	24 660 €	27 921 €	15 937 €	17 695 €	-6 965 €	-28%
DPP	29 756 €	22 896 €	10 489 €	15 320 €	-14 436 €	-49%
CAB	22 226 €	14 391 €	20 315 €	14 173 €	-8 053 €	-36%
DAJ	10 043 €	13 061 €	7 201 €	9 984 €	-59 €	-1%
DPVI	43 121 €	17 126 €	5 288 €	8 710 €	-34 411 €	-80%
IG	3 939 €	5 312 €	2 718 €	4 561 €	+ 622 €	+ 16%
DGRI	10 117 €	10 336 €	3 986 €	885 €	-9 233 €	-91%
DGEP	7 093 €	10 696 €	4 277 €		-7 093 €	-100%
<b>Total des dépenses Directions</b>	<b>2 835 631 €</b>	<b>2 244 917 €</b>	<b>1 880 635 €</b>	<b>2 081 670 €</b>	<b>-753 961 €</b>	<b>-27%</b>
VAR annuelle en %		-21%	-16%	+ 11%	+ 11%	

Extractions Alizé catégorie d'achat 3801

En trois ans les dépenses de petites fournitures ont diminué de 27%. Toutefois, alors que les gains avaient été appréciables en 2009 puis en 2010, on observe une reprise de la dépense, avec une augmentation de 11% en 2011 pour l'ensemble des directions.

Il est vraisemblable que, comme l'indique la Direction des achats dans sa réponse au rapport provisoire, cette hausse en 2011 soit due à des reports de commandes faites en 2010 mais non intégrées sur cet exercice en l'absence de respect de la date limite de commande sur les cartes achats.

Graphique 16 : Evolution des dépenses de fournitures de bureau des directions de 2008 à 2011  
(Office dépôt, hors marchés et ESAT)

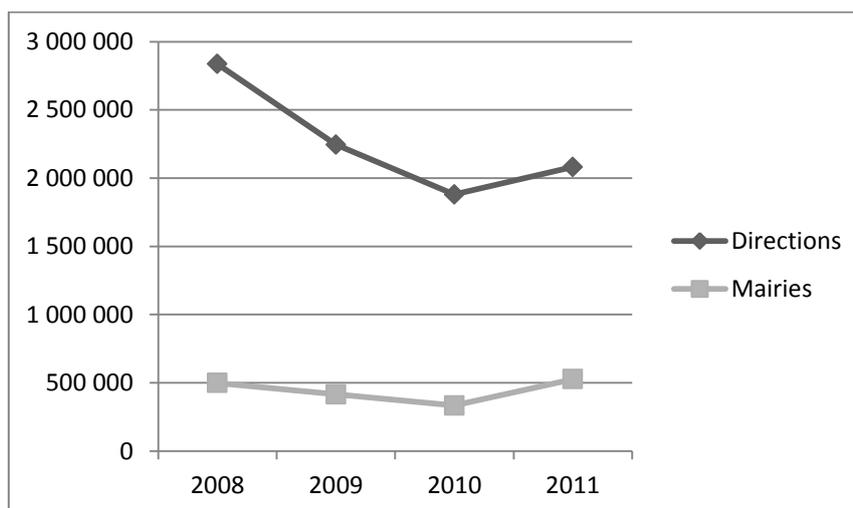


Source : Extraction Alizé catégorie d'achat 3801

Parmi les grosses directions, seule la DASES n'a pas diminué ses dépenses sur les trois ans. La DASCO, la DEVE et la DAC sont les plus dépensières et voient, comme l'ensemble des directions, leurs dépenses progresser en 2011. La DASCO diminue ses dépenses de fournitures de 32% en trois ans (de 836 K€ à 571 K€).

Les dépenses de fournitures de bureau ont été maîtrisées par plusieurs biais que sont la diffusion de bonnes pratiques mais également la diminution des enveloppes limitatives annuelles de dépenses (cf. note du 11 juin 2012). Cette baisse des enveloppes était destinée notamment à inciter les directions à utiliser les stocks constitués et à ne pas en reconstituer.

Graphique 17 : Evolution des dépenses de fournitures dans les directions et les mairies de 2008 à 2011



Source : Extraction Alizé catégorie d'achat 3801

Comme cité ci-dessus, on constate une tendance de reprise des dépenses en 2011, y compris dans les mairies d'arrondissement.

Or les mairies n'ont pas été incluses dans le périmètre de l'instruction de 2009. Elles n'ont pas la carte achat et peuvent acheter où elles le souhaitent. Toutefois, elles ont bénéficié de réunions de sensibilisation et ont accès aux marchés de la Ville qu'elles utilisent de façon régulière.

La DA explique cette reprise des dépenses en 2011 principalement par une augmentation soudaine des tarifs du catalogue, imposée par le fournisseur. Pendant neuf mois, la Ville a commandé dans un catalogue aux prix imposés et non négociés. Le remaniement d'un nouveau catalogue en concertation avec les services de la Ville a été mis en œuvre courant 2011 pour une entrée en vigueur en novembre. Ce catalogue contient notamment plus de marques de distributeur. Les dépenses devraient donc à nouveau diminuer en 2012 à la suite de cette négociation menée par la DA.

Ce nouveau catalogue a été testé auprès de la DPA et de la DPE. Il contient 2 500 références y compris les codes couleurs, ce qui revient à environ 1 000 références hors codes couleurs. Les 800 références demandées dans l'instruction s'entendent hors codes couleurs. Le catalogue renégocié se rapproche donc de l'objectif fixé par l'instruction.

- **La dépense par agent administratif et technique**

L'instruction préconisait une réduction de 134€ à 126€ (-9%) des dépenses moyennes par agent administratif et technique. L'indicateur de la dépense moyenne par agent a été calculé par direction à partir de l'effectif en équivalent temps plein (ETP) Ville + département :

Tableau 10 : Evolution de la dépense en fournitures de bureau par agent administratif et technique en ETP entre 2008 et 2011

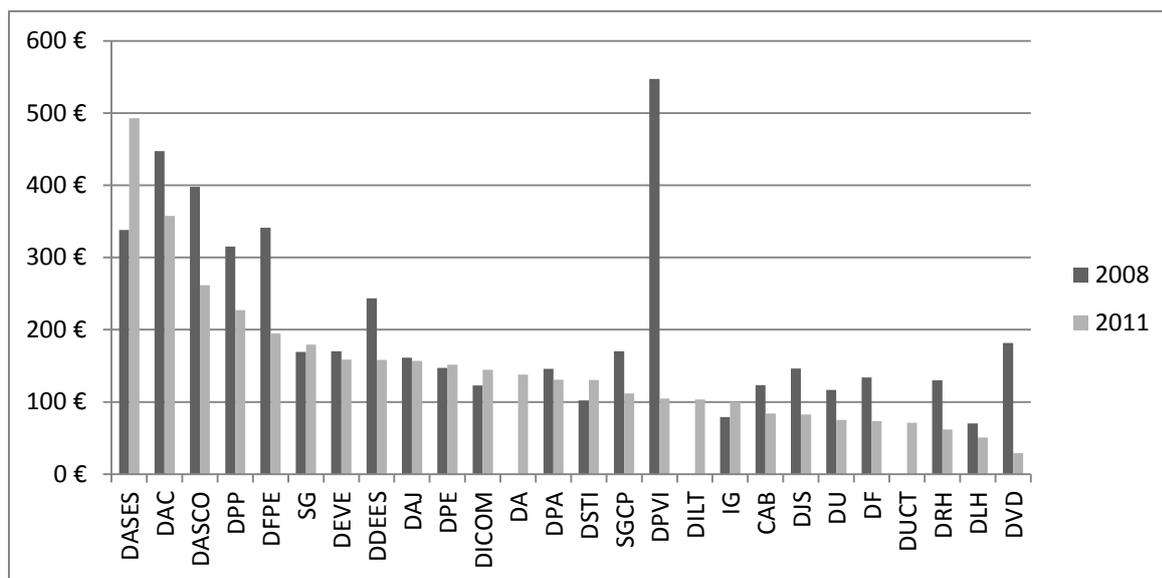
Fournitures de bureau	Dépense par agent (administratif et technique) 2008	Dépense par agent (administratif et technique) 2011	Variation 2008-2011 en €	Variation 2008-2011 en %
DASES	338 €	493 €	+ 155 €	+ 46%
DAC	447 €	358 €	-90 €	-20%
DASCO	398 €	262 €	-136 €	-34%
DPP	315 €	227 €	-88 €	-28%
DFPE	341 €	195 €	-146 €	-43%
SG	169 €	180 €	+ 11 €	+ 6%
DEVE	170 €	159 €	-11 €	-7%
DDEES	243 €	158 €	-85 €	-35%
DAJ	161 €	157 €	-4 €	-3%
DPE	147 €	152 €	+ 4 €	+ 3%
DICOM	123 €	144 €	22 €	18%
DA	- *	138 €		
DPA	146 €	131 €	-15 €	-10%
DSTI	102 €	130 €	+ 29 €	+ 28%
SGCP	170 €	112 €	-58 €	-34%
DPVI	547 €	105 €	-442 €	-81%
DILT	- *	103 €		
IG	79 €	100 €	+21 €	+27%
CAB	123 €	84 €	-39 €	-32%
DJS	146 €	83 €	-64 €	-44%
DU	117 €	75 €	-41 €	-36%
DF	134 €	73 €	-61 €	-45%
DUCT	- *	71 €		
DRH	130 €	62 €	-68 €	-52%
DLH	70 €	51 €	-19 €	-28%
DVD	181 €	29 €	-152 €	-84%
<b>Dépense totale (ville et département) par agent ETP administratif et technique</b>	<b>257 €</b>	<b>172 €</b>	<b>-85 €</b>	<b>-33%</b>
<b>Dépense totale (ville et département) par agent ETP effectif total</b>	<b>60 €</b>	<b>43 €</b>	<b>-17 €</b>	<b>-29%</b>

Source : Extraction Alizé catégorie d'achat 3801 et données DRH

La dépense par agent (administratif et technique) diminue selon la même tendance que la dépense globale de fournitures de bureau. La dépense par agent administratif et technique en 2011 s'élève à 172€, soit -33 % en trois ans.

Pour l'ensemble des agents, toutes catégories confondues, la baisse est de 17 € par agent, soit une baisse relative de 29 %.

Graphique 18 : Evolution de la dépense en fournitures de bureau par agent administratif et technique par direction entre 2008 et 2011



Source : IGVP à partir extraction Alizé catégorie d'achat 3801 et données DRH

L'objectif de 126€ TTC/agent fixé par l'instruction pour 2010 n'est pas encore atteint en 2011 au global, cependant, à une exception près (DASES) le ratio baisse pour l'ensemble des directions les plus consommatrices. L'objectif est d'ailleurs atteint par onze directions (DUCT, DRH, DU, DJS, DF, DILT, DVD, DLH, Cabinet, DPVI, IGVP).

### 1.2.2. Les consommables informatiques

L'achat des consommables informatiques se fait sur un marché (Dyadem) géré par la Direction des achats (même procédure que décrit ci-dessus pour les fournitures de bureau). Les consommables incluent les cartouches et certaines pièces de rechange (kit courroie...) pour les imprimantes.

Les dépenses ont suivi l'évolution suivante :

Tableau 11 : Evolution des dépenses de consommables informatiques de 2008 à 2011

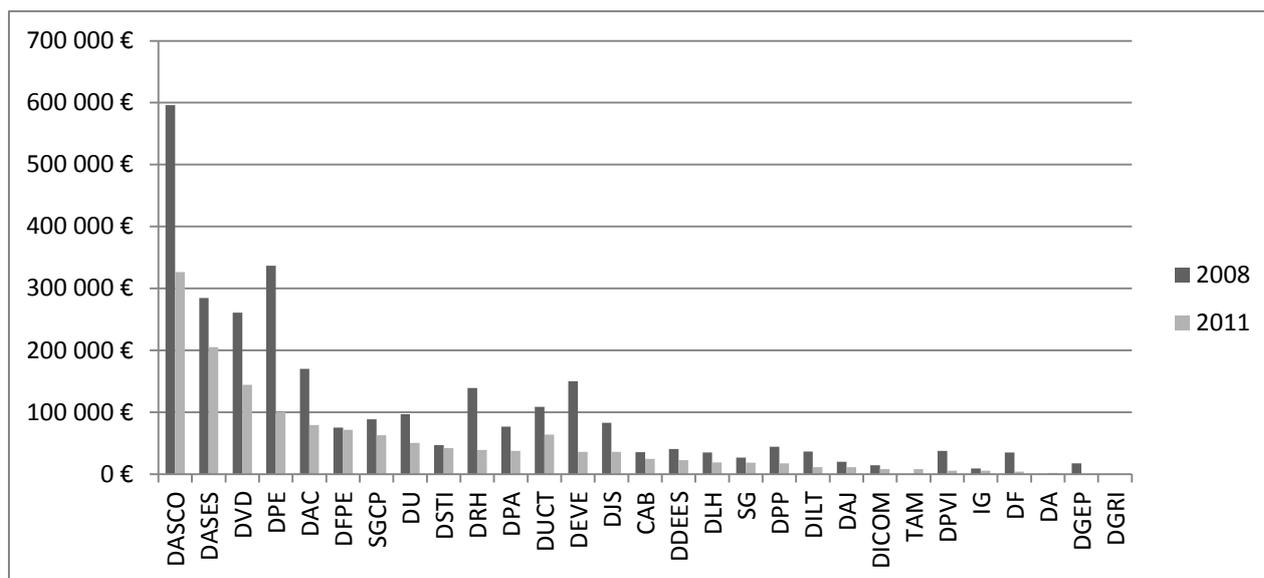
Consommables informatiques	2008	2009	2010	2011	Var,	Var en %
DASCO	596 219 €	627 107 €	419 268 €	326 325 €	-269 895 €	-45%
DASES	284 590 €	237 457 €	12 072 €	205 300 €	-79 291 €	-28%
DVD	260 758 €	228 880 €	219 338 €	144 439 €	-116 319 €	-45%
DPE	336 901 €	175 245 €	120 830 €	100 264 €	-236 637 €	-70%
DAC	169 943 €	157 061 €	96 227 €	79 544 €	-90 399 €	-53%
DFPE	75 054 €	99 005 €	101 958 €	71 525 €	-3 529 €	-5%
SGCP	88 394 €	51 820 €	47 600 €	62 987 €	-25 406 €	-29%
DU	96 688 €	64 930 €	63 628 €	50 311 €	-46 377 €	-48%
DSTI	47 033 €	69 735 €	38 276 €	42 160 €	-4 873 €	-10%
DRH	139 147 €	80 836 €	71 266 €	39 051 €	-100 096 €	-72%
DPA	76 729 €	73 266 €	55 930 €	37 804 €	-38 924 €	-51%
DUCT	108 678 €	94 932 €	65 768 €	63 732 €	-44 946 €	-41%
DEVE	150 183 €	66 867 €	83 797 €	36 175 €	-114 008 €	-76%
DJS	82 858 €	50 880 €	40 599 €	35 998 €	-46 860 €	-57%
CAB	35 635 €	30 278 €	25 392 €	24 744 €	-10 891 €	-31%
DDEES	40 752 €	39 817 €	31 394 €	22 399 €	-18 353 €	-45%
DLH	35 093 €	13 476 €	30 936 €	18 801 €	-16 292 €	-46%
SG	26 756 €	20 242 €	14 866 €	18 479 €	-8 276 €	-31%
DPP	44 047 €	31 331 €	24 455 €	17 484 €	-26 563 €	-60%
DILT	36 475 €	14 795 €	10 475 €	11 154 €	-25 322 €	-69%
DAJ	19 919 €	18 117 €	13 999 €	11 071 €	-8 848 €	-44%
DICOM	14 495 €	17 732 €	13 168 €	8 313 €	-6 183 €	-43%
TAM		14 102 €	4 813 €	8 080 €	8 080 €	-43%
DPVI	37 691 €	25 212 €	13 112 €	5 790 €	-31 901 €	-85%
IG	9 306 €	8 980 €	7 819 €	5 632 €	-3 674 €	-39%
DF	34 779 €	19 664 €	11 119 €	4 195 €	-30 585 €	-88%
DA			5 727 €	2 032 €	2 032 €	-65%
DGEP	17 673 €	7 261 €	7 284 €		-17 673 €	-100%
DGRI	269 €				-269 €	-100%
<b>Total des dépenses des directions</b>	<b>2 866 066 €</b>	<b>2 339 031 €</b>	<b>1 651 116 €</b>	<b>1 453 788 €</b>	<b>-1 412 278 €</b>	<b>-49%</b>
VAR Annuelle en %		-18%	-29%	-12%	-12%	

Source : Extraction Alizé catégorie d'achat 3607

Les directions ont diminué leurs dépenses de 18 % en 2009, 29 % en 2010 et 12 % en 2011.

Cette réduction importante résulte de l'application des instructions, notamment la suppression progressive des imprimantes personnelles proches d'une imprimante réseau, qui permet de diminuer les commandes de consommables informatiques et de supprimer les stocks inutiles.

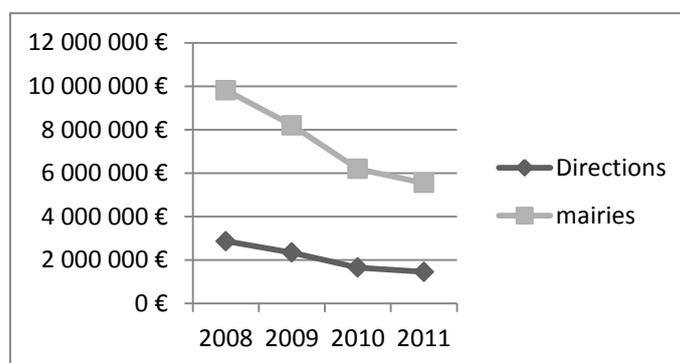
Graphique 19 : Evolution des dépenses de consommables informatiques par direction.  
2008/2011



Source : Extraction Alizé catégorie d'achat 3607

Les dépenses de consommables informatiques ont diminué de 49% globalement en trois ans. Cette tendance est similaire dans les mairies d'arrondissement.

Graphique 20 : Evolution des dépenses de consommables informatiques de 2008 à 2011



Source : Extraction Alizé catégorie d'achat 3607

Les copieurs multifonctions préconisés pour remplacer les imprimantes ne nécessitent pas d'achat de consommables informatiques, le rechargement en toner du copieur étant inclus dans le coût copie figurant au contrat signé avec le prestataire au même titre que la maintenance de l'appareil.

L'installation des copieurs est facilitée par les déménagements de service, tels ceux de la DEVE et de la DPE, qui ont permis la suppression des imprimantes personnelles.

Ainsi, la poursuite de l'installation de copieurs multifonctions en remplacement des imprimantes (individuelles ou partagées) aura un effet mécanique de baisse sur les commandes de consommables informatiques. L'effet est également perceptible sur les consommations de papier, les nouveaux appareils offrant des possibilités d'impression plus rationnelles et fonctionnelles outre l'impression recto-verso.

Concernant les achats de compatibles, seules les imprimantes sont concernées par l'utilisation de ce type de consommables. Cependant, certains modèles, particulièrement les plus anciens, ne permettent pas l'usage des produits génériques actuels.

Tableau 12 : Evolution de la part des achats de compatibles (Ville)  
entre 2010 et 2011

% d'achats de compatibles	2010	2011
DICOM	21%	46%
DJS	28%	36%
DFPE	0%	34%
DRH	0%	34%
DPP	0%	31%
CAB	22%	31%
DPA	25%	25%
DASCO	16%	24%
DUCT	7%	22%
DPE	18%	21%
DILT	14%	19%
DDEEES	7%	18%
DU	38%	15%
SGCP	10%	15%
DEVE	3%	13%
SGVP	10%	12%
IG	0%	12%
DAC	0%	9%
DLH	0%	8%
DSTI	3%	7%
DASES	0%	1%
DA	0%	0%
DAJ	0%	0%
DF	0%	0%
DPVI	4%	0%
DVD	0%	0%
<b>Total Ville</b>	<b>9%</b>	<b>17%</b>
Mairies	17%	21%

Source : Fournisseur Dyadem

L'instruction fixait un objectif de 50% des achats de consommables en marque de distributeur dès 2010. Il n'a donc pas été atteint. Outre les réticences des services, l'ancienneté du parc, pour lequel des produits compatibles n'existent pas, peut expliquer cet écart.

Un nouvel effort de sensibilisation pourrait être mené, à l'instar de ce qui a été fait avec les administrateurs de carte achat pour les fournitures de bureau, pour sensibiliser plus fortement les missions informatiques et mieux accompagner les acheteurs. Les constats effectués il y a dix ans sur la mauvaise qualité des compatibles imprègnent encore les esprits, alors qu'aujourd'hui la qualité est équivalente. Par ailleurs, un effort

d'information pourrait être mené en raison d'une méconnaissance par les services des références compatibles, d'où un risque d'achat inadapté au matériel.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la direction des achats souligne que « *le suivi des fournitures MDD (marques de distributeurs) a été impossible du fait de la difficulté à obtenir des statistiques complètes, fiables et dans des délais normaux de la part d'Office Dépôt : les données 2011 ont ainsi été obtenues après de très nombreuses relances en octobre 2012 (en même temps que les données 2012 !). De plus, le système de gestion de la carte achat ne permet pas de consolidations globales par produits : c'est un système de suivi par commandes et utilisateurs, et de suivi de facturation.*

*Il est attendu du futur S.I. achat à travers la commande détaillée par produits de pouvoir restituer de tels états de suivi ».*

- **La dépense par agent administratif et technique**

L'instruction préconisait une réduction des dépenses moyennes par agent administratif et technique. L'indicateur de la dépense moyenne par agent a été calculé par direction à partir de l'effectif en équivalent temps plein (ETP) Ville + départements :

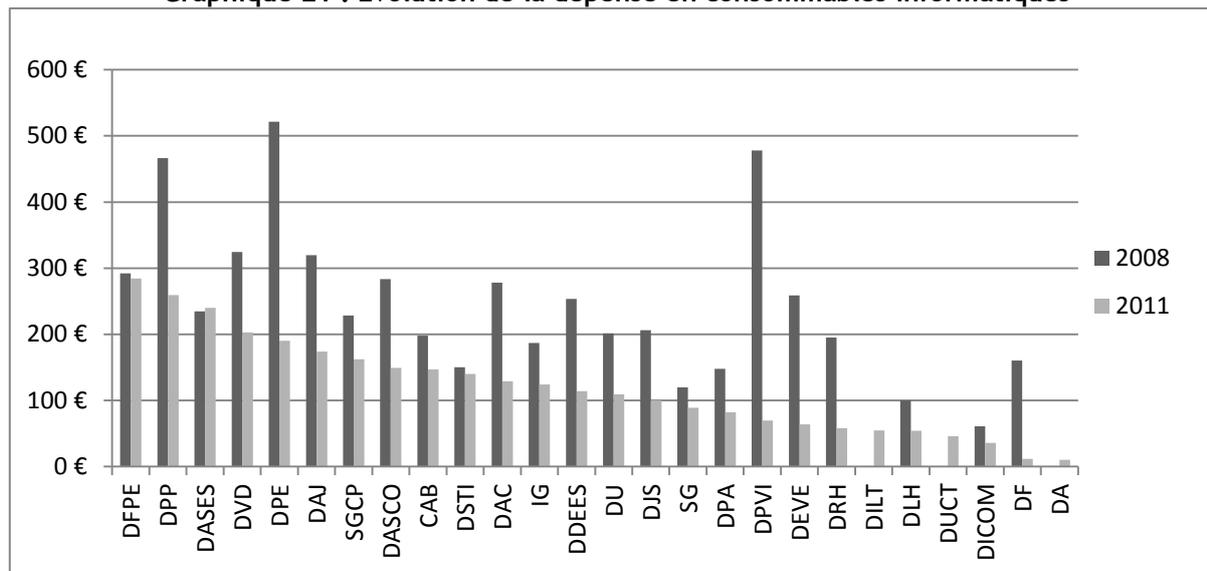
Tableau 13 : Evolution de la dépense en consommables informatiques  
par agent administratif et technique 2008/2011

Consommables informatiques	2008	2011	Variation	Variation en %
DFPE	292 €	284 €	-8 €	-3%
DPP	467 €	259 €	-207 €	-44%
DASES	234 €	240 €	6 €	2%
DVD	325 €	203 €	-122 €	-38%
DPE	522 €	190 €	-332 €	-64%
DAJ	320 €	174 €	-146 €	-46%
SGCP	228 €	162 €	-66 €	-29%
DASCO	284 €	149 €	-134 €	-47%
CAB	198 €	147 €	-51 €	-26%
DSTI	150 €	140 €	-10 €	-7%
DAC	278 €	129 €	-149 €	-54%
IG	187 €	124 €	-63 €	-34%
DDEES	254 €	114 €	-140 €	-55%
DU	202 €	109 €	-92 €	-46%
DJS	206 €	100 €	-106 €	-52%
SG	120 €	89 €	-31 €	-26%
DPA	148 €	82 €	-66 €	-44%
DPVI	478 €	70 €	-408 €	-85%
DEVE	259 €	64 €	-195 €	-75%
DRH	195 €	58 €	-137 €	-70%
DILT	- *	55 €		
DLH	100 €	54 €	-46 €	-46%
DUCT	- *	46 €		
DICOM	61 €	36 €	-25 €	-41%
DF	160 €	12 €	-149 €	-93%
DA	- *	10 €		
<i>* périmètre de dépenses et/ou d'effectifs non comparable</i>				
<b>Moyenne par agent <u>administratif et technique</u></b>	<b>260 €</b>	<b>122 €</b>	<b>-138 €</b>	<b>-53%</b>
<b>Moyenne pour l'ensemble des agents</b>	<b>61 €</b>	<b>30 €</b>	<b>-30 €</b>	<b>-50%</b>

Source : Extraction Alizé sur catégorie d'achat 3607 et données DRH

La baisse par agent, qu'il s'agisse des seuls agents administratifs et techniques ou de l'ensemble des agents est de - 50 %

Graphique 21 : Evolution de la dépense en consommables informatiques



Source : Extraction Alizé et données DRH

En 2011, la dépense par agent (administratif et technique) s'élève à 122 € soit -53 % en trois ans. Cette diminution suit la même tendance que la dépense globale de consommables informatiques. L'objectif de 180 € TTC/agent fixé par l'instruction pour 2010 est largement dépassé en 2011 au global, à cinq exceptions près (DASES, DVD, DPE, DFPE et DPP) l'ensemble des directions se situent en dessous.

### 1.3. Le mobilier de bureau

Les dépenses de mobiliers sont des dépenses collectives et non d'initiative individuelle. A ce titre, elles ne résultent pas des pratiques des agents mais des politiques d'achat des directions. Les leviers pour agir sur ces dépenses sont donc plus aisés à mettre en œuvre.

Les instructions pour les mobiliers de bureau étaient les suivantes :

- Redéfinir les enveloppes budgétaires en fonction d'une dotation fixe de 200€ par agent administratif et technique,
- Mettre en place un catalogue restreint de 4 gammes de mobilier de bureau,
- Définir une charte de consommation, en standardisant par type d'agent,
- Définir une charte d'utilisation,
- Regrouper et contrôler les commandes, en réutilisant le matériel usagé, en appliquant les chartes de consommation, en limitant le nombre de livraisons.

Les services de la Ville et du département respectent l'instruction :

- Ils utilisent exclusivement les 3 gammes des marchés mobiliers.
- Ils respectent une règle d'acquisition ou renouvellement homogène : remplacement de mobilier vétuste, accueil d'agent supplémentaire, réaménagement de locaux à la suite de la réorganisation d'un service, aménagement préconisé par la médecine du travail.

Cependant, ils ne disposent toujours pas de :

- L'inventaire exhaustif de leur parc de mobilier,
- Un plan de renouvellement de leurs mobiliers.

Ces deux derniers points sont pourtant des actions clés et un prérequis nécessaire pour une bonne gestion. Ils permettent la programmation des crédits sur plusieurs années (donc la maîtrise des crédits) et la connaissance budgétaire.

L'étude [.....] avait utilisé une méthodologie consistant à croiser des données de sources différentes, et à effectuer un retraitement des informations afin de les consolider. La méthodologie utilisée, assez complexe, n'a pas été retrouvée.

L'Inspection générale, par des extractions Alizé sur les marchés, retrouve les résultats 2008 de l'étude [.....], avec un écart très faible, de moins de 2 %.

Depuis 2008, le nombre des marchés de mobiliers a varié dans les proportions suivantes :

- 2008 : 12
- 2009 : 11
- 2010 : 10
- 2011 : 9
- 2012 : 7 + 1 convention UGAP

Cette baisse du nombre de marchés simultanés est favorable aux économies et permet de simplifier les procédures de commande, donc les dépenses indirectes. A compter de la fin des marchés BRUNEAU (mobiliers) et ARFEO (mobiliers métalliques) la Ville renvoie explicitement les services vers l'UGAP (instructions Intraparis).

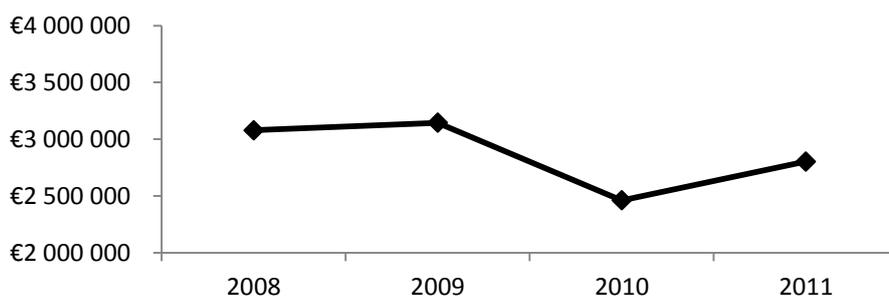
Les dépenses annuelles sur les marchés de mobiliers passés par la Ville et le Département sont en baisse constante depuis 2008, sauf en 2011.

Tableau 14 : Dépenses de mobilier de 2008 à 2011

	Dépenses
2008	3 079 000 €
2009	3 144 488 €
2010	2 460 830 €
2011	2 803 032 €

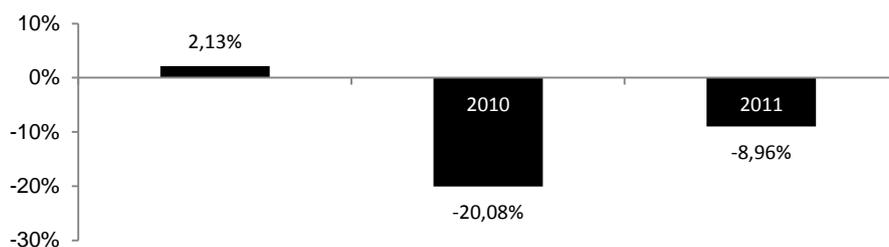
Source : IGVP à partir extraction Alizé sur marchés

Graphique 22 : Dépense de mobilier de 2008 à 2011



Source : IGVP à partir extraction Alizé sur marchés

Graphique 23 : Pourcentage d'évolution de la dépense par rapport à 2008



Source : IGVP à partir extraction Alizé sur marchés

La baisse des consommations sur les marchés de mobiliers présente cependant un point d'inflexion en 2010, qui laisse place en 2011 à une remontée des consommations.

Sans visibilité pour l'année 2012, il est impossible de déterminer si cette remontée en 2011 est exceptionnelle ou le début d'une hausse nouvelle des dépenses.

Les réductions des dépenses sur les marchés de mobiliers ont engendré **une économie de 1 946 146 € sur 3 ans (2009-2010-2011)**.

### 1.3.1. La dépense par direction 2008-2011

Les disparités restent importantes entre les directions, tant en volume qu'en dépense par agent administratif et technique.

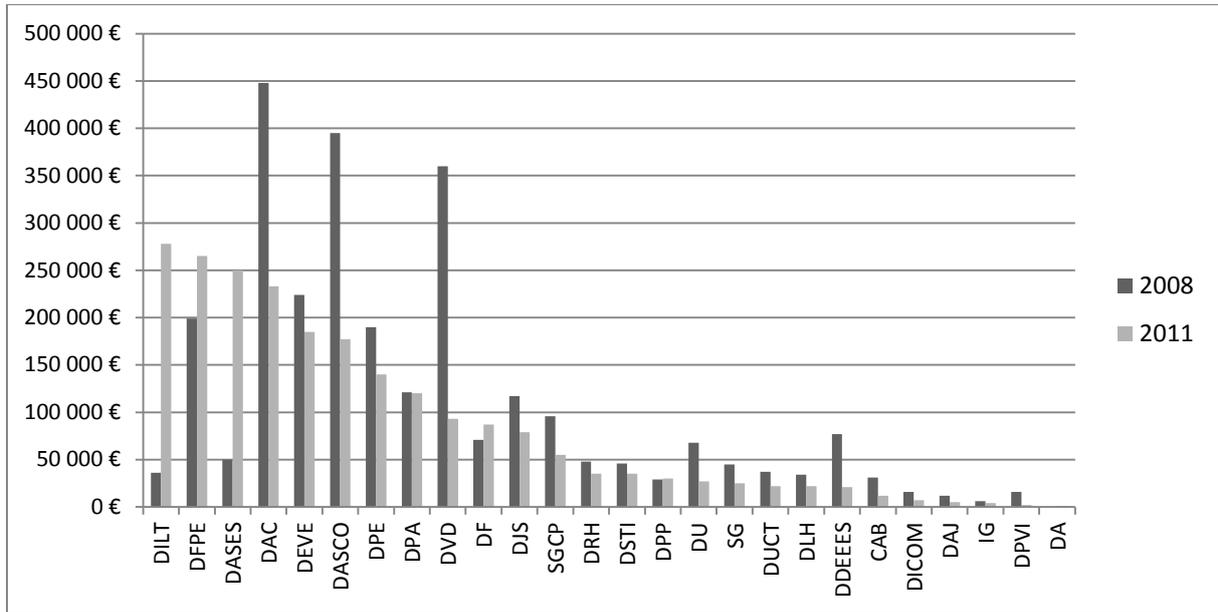
Tableau 15 : Dépenses de mobilier des directions 2008/2011

Dépense mobilier en K€	2008	2011	Var.	Var. en %
DILT	36	278	+242	+672%
DFPE	199	265	+66	+33%
DASES	50	250	+200	+400%
DAC	448	233	-215	-48%
DEVE	224	185	-39	-17%
DASCO	395	177	-218	-55%
DPE	190	140	-50	-26%
DPA	121	120	-1	-1%
DVD	360	93	-267	-74%
DF	71	87	+16	+23%
DJS	117	79	-38	-32%
SGCP	96	55	-41	-43%
DRH	48	35	-13	-27%
DSTI	46	35	-11	-24%
DPP	29	30	+1	+3%
DU	68	27	-41	-60%
SG	45	25	-20	-44%
DUCT	37	22	-15	-41%
DLH	34	22	-12	-35%
DDEEES	77	21	-56	-73%
CAB	31	12	-19	-61%
DICOM	16	7	-9	-56%
DAJ	12	5	-7	-58%
IG	6	4	-2	-33%
DPVI	16	2	-14	-88%
DA		1	+1	

Source : IG extraction Alizé sur marché

La dépense globale baisse de 20 %. Elle baisse dans toutes les directions sauf quatre.

Graphique 24 : Dépenses de mobilier 2008/2011 par direction



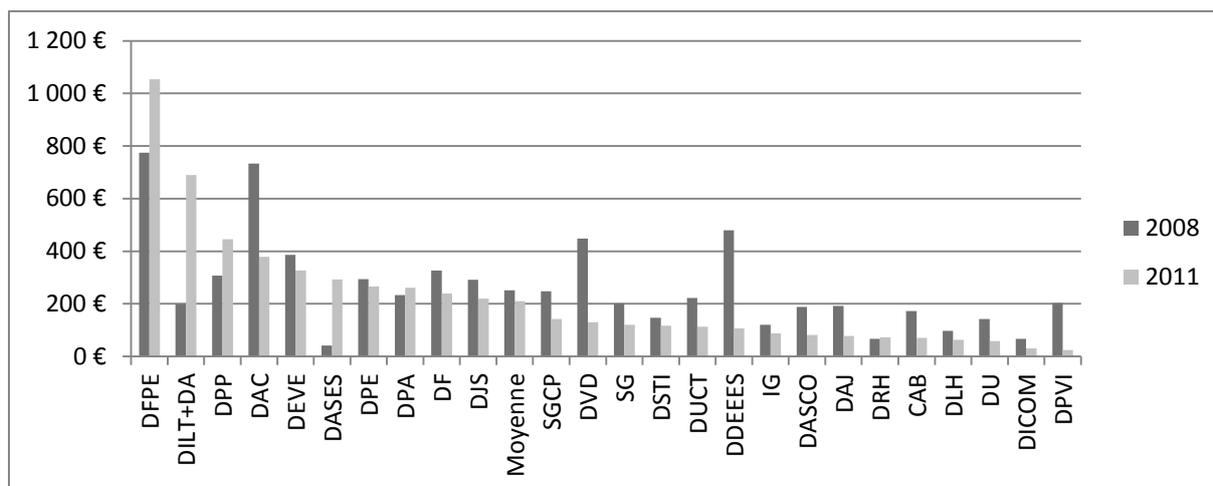
Sources : IGVP d'après Alizé extraction sur marché

Tableau 16 : Dépense de mobilier des directions par agent administratif et technique  
2008/2011

Mobilier Dépense par ETP administratif et technique	2008	2011	Var.	Var. en %
DFPE	775 €	1 053 €	+278 €	+36%
DILT+DA	199 €	689 €	+490 €	+246%
DPP	307 €	445 €	+138 €	+45%
DAC	734 €	378 €	-355 €	-48%
DEVE	386 €	326 €	-60 €	-16%
DASES	41 €	293 €	+251 €	+610%
DPE	294 €	266 €	-29 €	-10%
DPA	233 €	261 €	+27 €	+12%
DF	327 €	240 €	-87 €	-27%
DJS	291 €	219 €	-72 €	-25%
Moyenne	251 €	210 €	-41 €	-16%
SGCP	248 €	142 €	-106 €	-43%
DVD	448 €	130 €	-318 €	-71%
SG	202 €	120 €	-82 €	-40%
DSTI	147 €	116 €	-31 €	-21%
DUCT	222 €	113 €	-109 €	-49%
DDEEES	479 €	107 €	-372 €	-78%
IG	121 €	88 €	-33 €	-27%
DASCO	188 €	81 €	-107 €	-57%
DAJ	193 €	78 €	-114 €	-59%
DRH	67 €	73 €	+6 €	+9%
CAB	172 €	71 €	-101 €	-59%
DLH	97 €	63 €	-34 €	-35%
DU	142 €	59 €	-83 €	-59%
DICOM	67 €	30 €	-37 €	-55%
DPVI	203 €	24 €	-179 €	-88%

Sources : IGVP d'après extraction Alizé sur marchés

Graphique 25 : Dépense de mobilier des directions par agent administratif et technique  
2008/2011



Source : IGVP d'après extraction Alizé sur marchés

Les dépenses des directions sont soumises à des fortes variations d'une année sur l'autre en fonction, par exemple, des changements d'implantations.

Si elles s'inscrivent globalement en baisse, on observe toujours une forte hétérogénéité selon les directions. Les disparités en volume sont sans doute accentuées par un effet dénominateur, dû aux limites mêmes du ratio : les agents des filières administratives et techniques ne sont pas les seuls agents dotés de mobiliers de bureau.

### 1.3.2. La dépense des mairies d'arrondissement 2008-2011

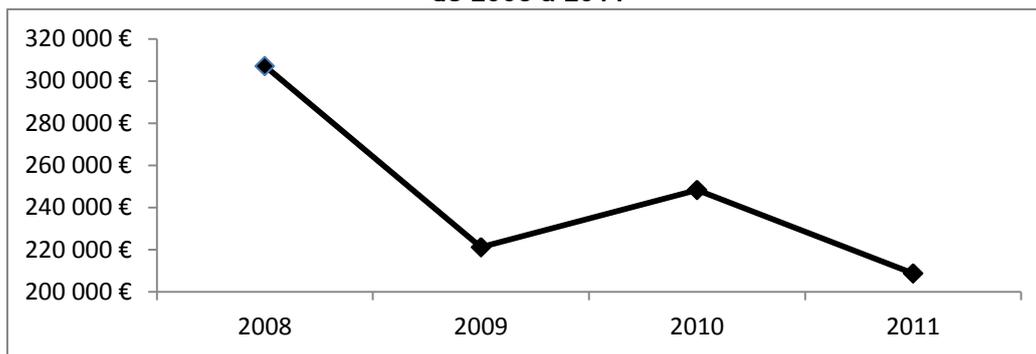
Les mairies d'arrondissement étaient hors du champ de l'étude [.....] de 2008, bien que comptabilisées. Les dépenses pour 2008-2011 se sont établies comme suit :

Tableau 17 : Dépenses de mobilier des mairies d'arrondissement

	Dépenses
2008	307 000 €
2009	221 179 €
2010	248 345 €
2011	208 760 €

Source : IGVP d'après extraction Alizé sur marchés

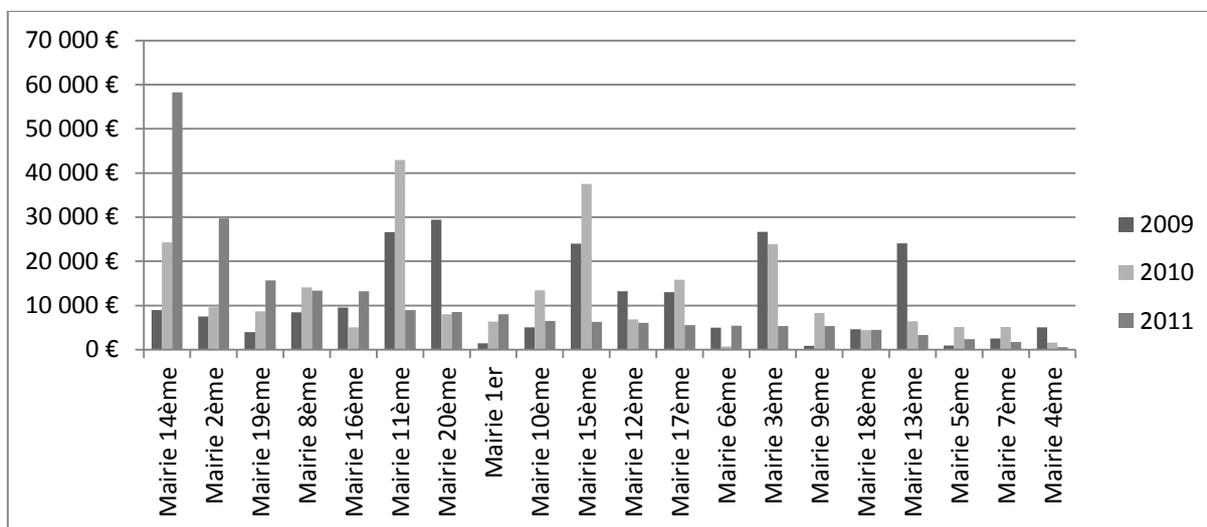
Graphique 26 : Evolution de la dépense de mobilier des mairies d'arrondissement de 2008 à 2011



Source : Etude cabinet [.....] 2008 + IGVP d'après Alizé

Malgré un rebond en 2010, les dépenses de mobilier de bureau des mairies d'arrondissement sont globalement en baisse depuis 2008.

Graphique 27 : Evolution des dépenses des mairies d'arrondissement de 2009 à 2011



Source : IGVP d'après extraction Alizé sur marchés

Les dépenses des mairies d'arrondissement sont soumises à des fortes variations d'une année sur l'autre en fonction, par exemple, des besoins de renouvellement cycliques.

#### 1.4. L'affranchissement

L'instruction prévoyait de :

- Limiter le nombre de plis envoyés (-10% entre 2008 et 2010),
- Réduire le grammage des plis : augmenter la part de ceux inférieurs à 20g (passer de 50 à 60% entre 2008 et 2010),
- Envoyer exclusivement les plis en écopli/tarif lettre (limiter le courrier urgent, pas de tarif lettre),
- Privilégier l'envoi en nombre.

Les changements intervenus depuis l'étude [.....] dans le système de suivi assuré par le Bureau de l'affranchissement ne permettent plus d'indiquer si chacun de ces objectifs précis assignés en 2010 a été atteint. En revanche, les indicateurs disponibles permettent un suivi mensuel du nombre de plis et des enveloppes de crédit.

L'effort du bureau s'est orienté particulièrement sur le processus de massification (ou envoi en nombre) du courrier. Cette technique de regroupement des courriers permet de préparer en amont dans les directions le courrier afin de pouvoir bénéficier auprès de la Poste de tarifs très intéressants : la vérification de l'adressage, le classement par poids, par format ... en amont, directement par les services, permet de solliciter moins de prestations de la part des services de la Poste et d'obtenir des tarifs plus avantageux.

Les procédures ont été envoyées aux directions et aux mairies et des réunions ont été régulièrement organisées par le bureau de l'affranchissement fortement impliqué dans cette démarche. Des tableaux mensuels sont adressés à chaque direction accompagnés d'un commentaire en fonction de l'observation des données ainsi qu'une aide au suivi et à la gestion.

De la même manière les chiffres mensuels des mairies leur sont communiqués tous les mois avec d'éventuels constats-conseils.

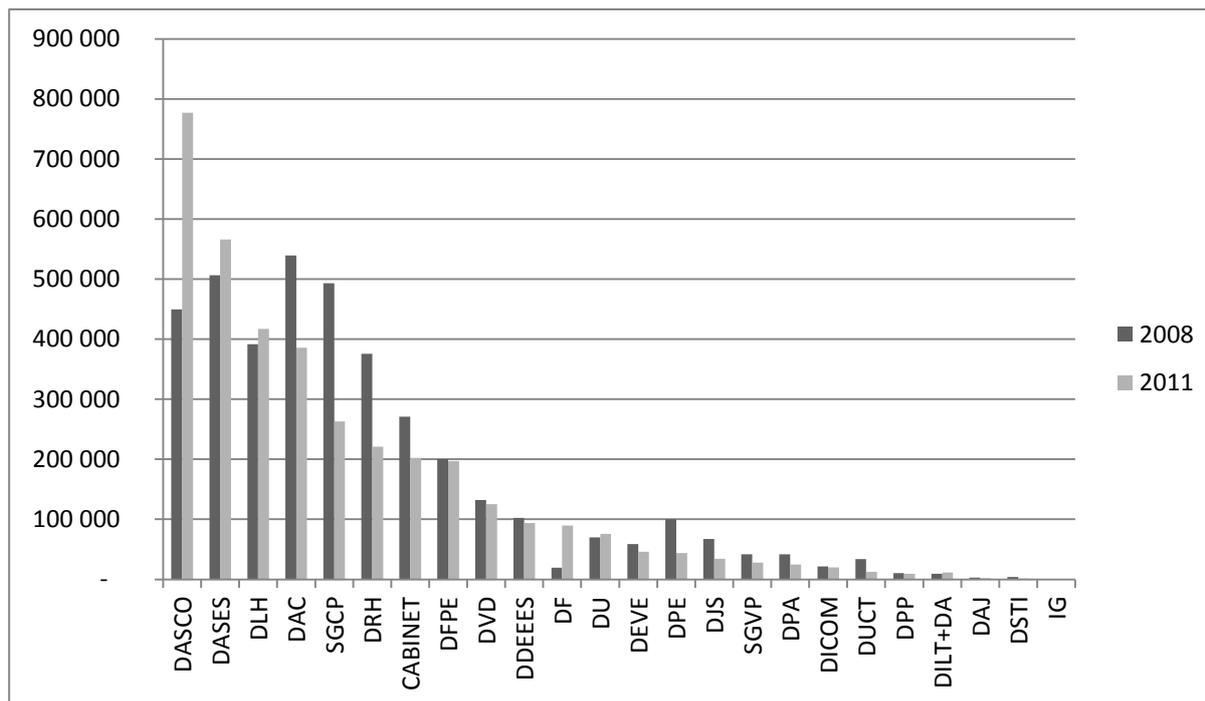
### 1.4.1. Une baisse notable du volume des affranchissements

Tableau 18 : Nombre de plis par an et par direction. 2008/2011

Directions	2008	2009	2010	2011	Var.	Var en %
DASCO	449 468	460 280	671 603	776 814	+327 346	+73%
DASES	506 333	488 290	507 757	566 096	+59 763	+12%
DLH	391 741	366 032	419 235	416 851	+25 110	+6%
DAC	539 138	418 860	411 135	385 706	-153 432	-28%
SGCP	492 828	410 940	255 740	262 841	-229 987	-47%
DRH	375 459	270 191	266 654	220 749	-154 710	-41%
CABINET	270 817	158 854	139 378	202 040	-68 777	-25%
DFPE	200 183	204 689	190 214	196 966	-3 217	-2%
DVD	132 242	125 147	132 578	125 466	-6 776	-5%
DDEEES	102 588	87 033	92 120	93 697	-8 891	-9%
DF	19 358	32 798	57 716	89 472	+70 114	+362%
DU	70 062	120 981	70 461	75 827	+5 765	+8%
DEVE	58 785	58 556	50 022	46 179	-12 606	-21%
DPE	100 013	59 621	45 590	43 716	-56 297	-56%
DJS	67 091	63 141	57 747	34 359	-32 732	-49%
SGVP	41 611	33 630	26 749	28 013	-13 598	-33%
DPA	41 628	39 173	31 558	24 602	-17 026	-41%
DICOM	21 691	19 108	18 572	19 772	-1 919	-9%
DUCT	33 644	18 761	23 173	12 551	-21 093	-63%
DPP	10 232	10 846	9 855	9 351	-881	-9%
DILT+DA	9 517	12 677	8 062	11 350	+1 833	+19%
DAJ	2 964	2 367	2 430	1 662	-1 302	-44%
DSTI	4 056	2 310	1 984	1 553	-2 503	-62%
IGVP	914	337	513	324	-590	-65%
<b>Total hors élections</b>	<b>3 942 363</b>	<b>3 464 622</b>	<b>3 490 846</b>	<b>3 645 957</b>	<b>-296 406</b>	<b>-8%</b>
VAR annuelle en %		-12%	0,8%	4%		
<b>Elections</b>	<b>305 448</b>	<b>155 742</b>	<b>132 740</b>	<b>96 620</b>	<b>-208 828</b>	<b>-68%</b>
<b>Total avec élections</b>	<b>4 247 811</b>	<b>3 620 364</b>	<b>3 623 586</b>	<b>3 742 577</b>	<b>-505 234</b>	<b>-12%</b>

Source : IGVP à partir tableaux de suivi Bureau de l'affranchissement

Graphique 28 : Nombre annuel de plis affranchis par direction. 2008/2011



Source : IGVP à partir tableaux de suivi Bureau de l'affranchissement

De 2008 à 2011, le volume des plis affranchis par les directions, hors élections, a baissé de plus de 296 000 unités, soit une baisse en valeur relative de 8%.

Ce résultat est légèrement inférieur à l'objectif fixé de réduction globale de 10%.

Il est cependant fortement affecté par l'impact du dispositif Facil'familles, qui touche la DASCO, dont les affranchissements ont plus que doublé sur la période, avec un volume supplémentaire de 327 000 plis.

Hors DASCO, le volume affranchi des autres directions a baissé de 624 000 unités, soit une baisse relative de - 18 %, presque le double de l'objectif fixé.

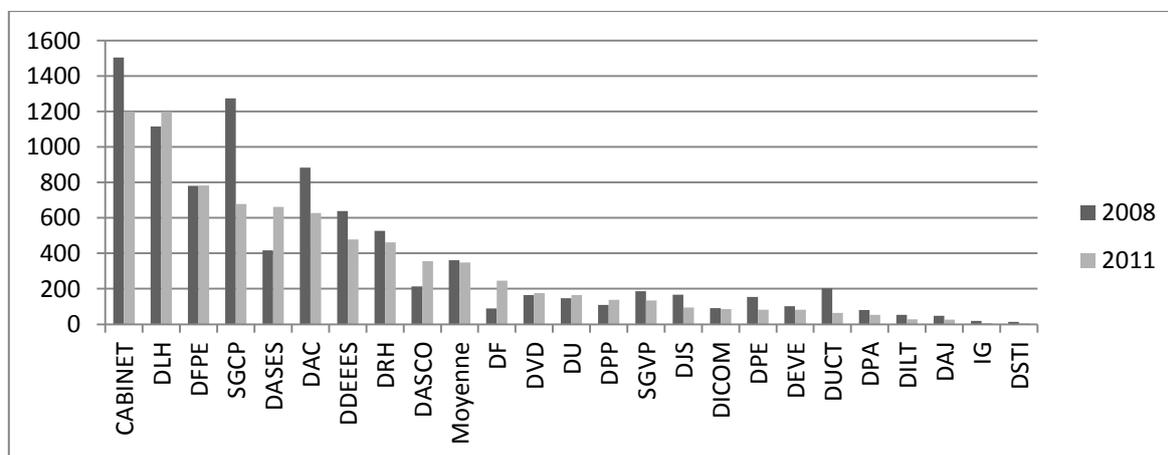
En termes de nombre de plis affranchis par agent administratif et technique, la moyenne passe de 360 à 349, soit une baisse de 3%.

Tableau 19 : Nombre annuel de plis affranchis par direction  
et agent administratif et technique 2008/2011

Nombre de plis par ETP adm. et technique	2008	2011	Var.	Var. en %
CABINET	1 505	1 198	-306	-20,4%
DLH	1 115	1 197	+83	+7,4%
DFPE	780	783	+3	+0,4%
SGCP	1 274	677	-596	-46,8%
DASES	417	662	+245	+58,8%
DAC	883	627	-256	-29,0%
DDEEES	639	478	-161	-25,2%
DRH	527	462	-65	-12,4%
DASCO	214	356	142	66,4%
Moyenne	360	349	-11	-3,1%
DF	89	246	157	176,4%
DVD	165	176	+11	+6,9%
DU	146	165	+19	+12,8%
DPP	108	139	+30	+28,0%
SGVP	187	135	-52	-27,9%
DJS	167	95	-72	-42,9%
DICOM	91	86	-6	-6,2%
DPE	155	83	-72	-46,5%
DEVE	101	81	-20	-19,7%
DUCT	202	65	-138	-68,1%
DPA	80	53	-27	-33,4%
DILT	53	28	-25	-46,8%
DAJ	48	26	-21	-45,2%
IG	18	7	-11	-61,2%
DSTI	13	5	-8	-60,2%

Source : IGVP à partir tableaux de suivi Bureau de l'affranchissement

Graphique 29 : Nombre annuel de plis affranchis par direction et par agent administratif.  
2008/2011



Source : IGVP à partir données Bureau de l'affranchissement et DRH

Hors DASCO, la moyenne tombe de 395 à 347, soit une baisse de 12 %.

#### 1.4.2. L'évolution de la dépense d'affranchissement

Globalement, on constate une diminution des dépenses d'affranchissement en trois ans. Toutefois, le taux de réduction ralentit lui-même chaque année, pour tomber à 0 en 2011 (-13 % en 2009 et - 9 % en 2010).

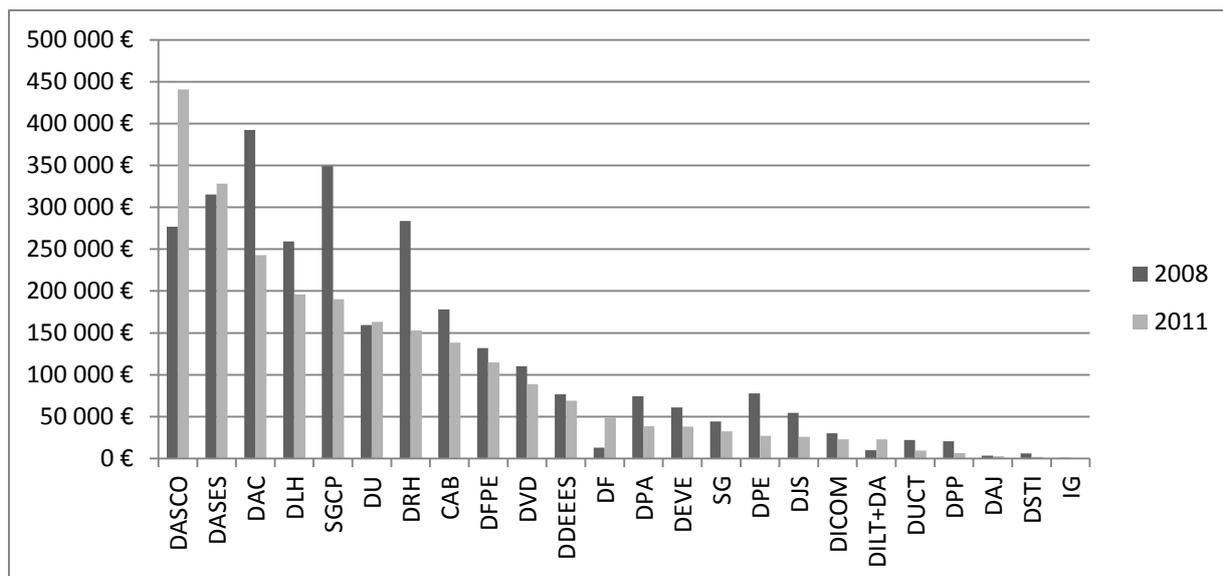
Tableau 20 : Evolution des dépenses d'affranchissement des directions 2008/2011

Dépense	2008	2009	2010	2011	Var.
DASCO	276 899 €	278 123 €	345 661 €	382 266 €	+105 367 €
DASES	315 294 €	309 898 €	306 580 €	326 025 €	+10 731 €
DAC	392 388 €	329 277 €	283 654 €	241 429 €	-150 959 €
DLH	259 442 €	205 895 €	206 694 €	205 258 €	-54 184 €
SGCP	348 955 €	258 307 €	181 275 €	184 378 €	-164 577 €
DU	159 392 €	177 233 €	157 354 €	164 423 €	+5 031 €
DRH	283 808 €	223 806 €	182 460 €	151 543 €	-132 265 €
CABINET	178 129 €	120 351 €	106 502 €	135 003 €	-43 126 €
DFPE	132 108 €	122 907 €	107 412 €	114 121 €	-17 988 €
DVD	110 133 €	103 917 €	96 319 €	89 355 €	-20 778 €
DDEEES	76 763 €	67 196 €	67 207 €	68 393 €	-8 370 €
DF	12 984 €	20 467 €	33 272 €	49 877 €	+36 893 €
DEVE	60 983 €	60 515 €	42 410 €	38 938 €	-22 045 €
DPA	74 403 €	65 273 €	50 516 €	37 932 €	-36 471 €
SGVP	44 065 €	32 381 €	28 843 €	31 866 €	-12 198 €
DPE	77 797 €	50 945 €	32 767 €	29 473 €	-48 324 €
DJS	54 401 €	49 107 €	38 751 €	23 720 €	-30 681 €
DICOM	29 962 €	28 229 €	22 737 €	20 715 €	-9 247 €
DUCT	22 112 €	15 145 €	19 122 €	9 570 €	-12 543 €
DA				8 820 €	+8 820 €
DPP	20 753 €	18 176 €	7 334 €	6 477 €	-14 277 €
DILT	10 111 €	12 983 €	7 036 €	5 650 €	-4 461 €
DAJ	3 456 €	2 819 €	2 831 €	2 751 €	-705 €
DSTI	5 941 €	4 082 €	3 491 €	1 939 €	-4 002 €
IGVP	894 €	284 €	399 €	263 €	-631 €
<b>Total des dépenses des directions</b>	<b>2 951 172 €</b>	<b>2 557 316 €</b>	<b>2 330 629 €</b>	<b>2 330 184 €</b>	<b>-620 988 €</b>
VAR annuelle en %		-13%	-9%	0%	
<b>Elections</b>	<b>379 257 €</b>	<b>178 140 €</b>	<b>112 769 €</b>	<b>55 078 €</b>	<b>-324 179 €</b>
<b>Total avec les élections</b>	<b>3 330 429 €</b>	<b>2 735 455 €</b>	<b>2 443 398 €</b>	<b>2 385 262 €</b>	<b>-945 168 €</b>

Source : Bureau de l'affranchissement

L'évolution des dépenses d'affranchissement est fortement disparate entre les directions : ainsi la Direction des finances les quadruple sur la période, tandis que la Direction de la propreté et de l'eau les réduit de presque les deux tiers.

Graphique 30 : Evolution de la dépense d'affranchissement par direction entre 2008 et 2011



Source : IGVP à partir données Bureau de l'affranchissement

La DASCO subit la montée en puissance, depuis 2009, du dispositif Facil'familles dont elle assure la mise en œuvre. Mais ses envois vont progressivement passer en « envois industriels » pour baisser les coûts, ce qui fera baisser le tarif de 0,443 € à 0,409 €. Les coûts d'affranchissement des enveloppes « T » pré-payées pour les retours de paiement vont également augmenter et devraient avoir un impact fortement négatif. La suppression du pré-timbrage sur l'enveloppe de retour n'a pas été retenue par la Ville, s'agissant d'un service aux Parisiens.

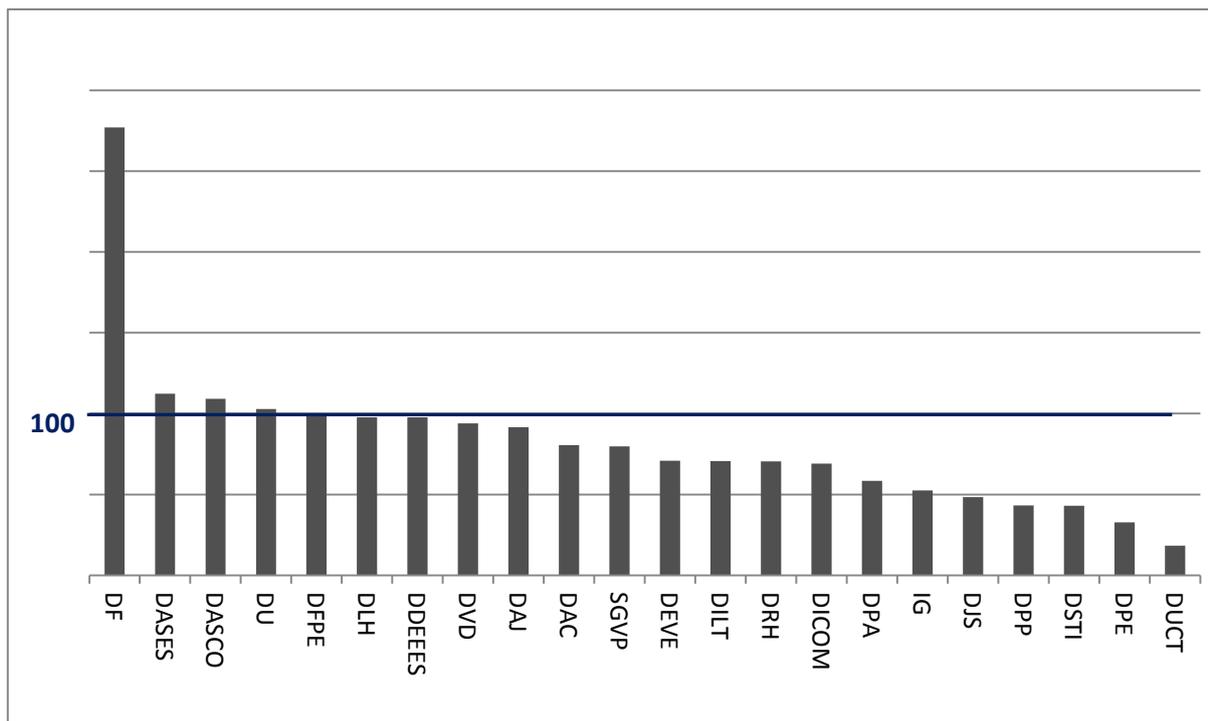
Le taux de massification (taux de regroupement des courriers) constaté par le Bureau du courrier (BCHV) est de 87% des envois totaux en 2010 et en 2011. Ce taux est très supérieur à l'objectif fixé dans l'étude [...] (55% d'envois en nombre) et paraît constituer un maximum, les autres courriers ne pouvant être regroupés en raison de leur format et de leur poids trop disparates.

Le BCHV estime cependant que des petites marges de progression sont encore possibles en affinant les tris (par département, par codes postaux pour Paris...) et évalue le gain potentiel entre 120 000 € et 160 000 € sur une année.

Les offres d'envoi proposées par la Poste évoluent beaucoup et ne permettent pas de mettre leur évolution en perspective sur plusieurs années. On notera que, d'une manière générale, les directions interrogées enregistrent une réduction du poids des plis en raison de l'application de la fiche sur les bonnes pratiques (impression recto-verso, format judicieux des enveloppes, absences de trombones et agrafes). Des efforts ont été également constatés sur la dématérialisation des courriers, et la suppression de la mention LETTRE des enveloppes, ce qui permet des envois à un tarif inférieur.

Le bureau de l'affranchissement suit les enveloppes attribuées à chaque direction afin de les ajuster éventuellement. En 2011, la plupart respecte l'enveloppe qui leur a été allouée (graphique ci-dessous), exceptée la **Direction des finances**, en raison de l'effet exceptionnel de la mise en place des CSP comptables. Certaines enveloppes peuvent encore être revues à la baisse, compte tenu de leur taux de consommation. La dépense n-1 est prise en compte pour fixer les nouvelles enveloppes.

Graphique 31 : Taux d'utilisation des enveloppes affranchissement des directions en 2011

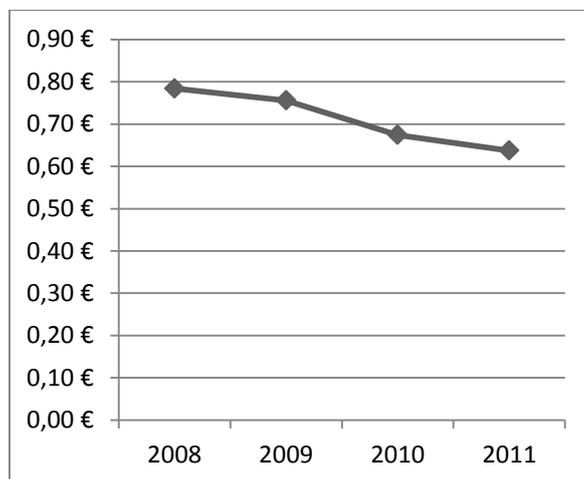


Source : IGVP à partir données Bureau de l'affranchissement

### 1.4.3. Le coût du pli moyen

Le coût du pli moyen à la Ville a baissé de 19% en quatre ans, passant de 0,78€ en 2008 à 0,64€ en 2011 (de 0,75€ à 0,64€ hors élections).

Graphique 32 : Evolution du coût moyen du pli de 2008 à 2011



Source : Bureau de l'affranchissement

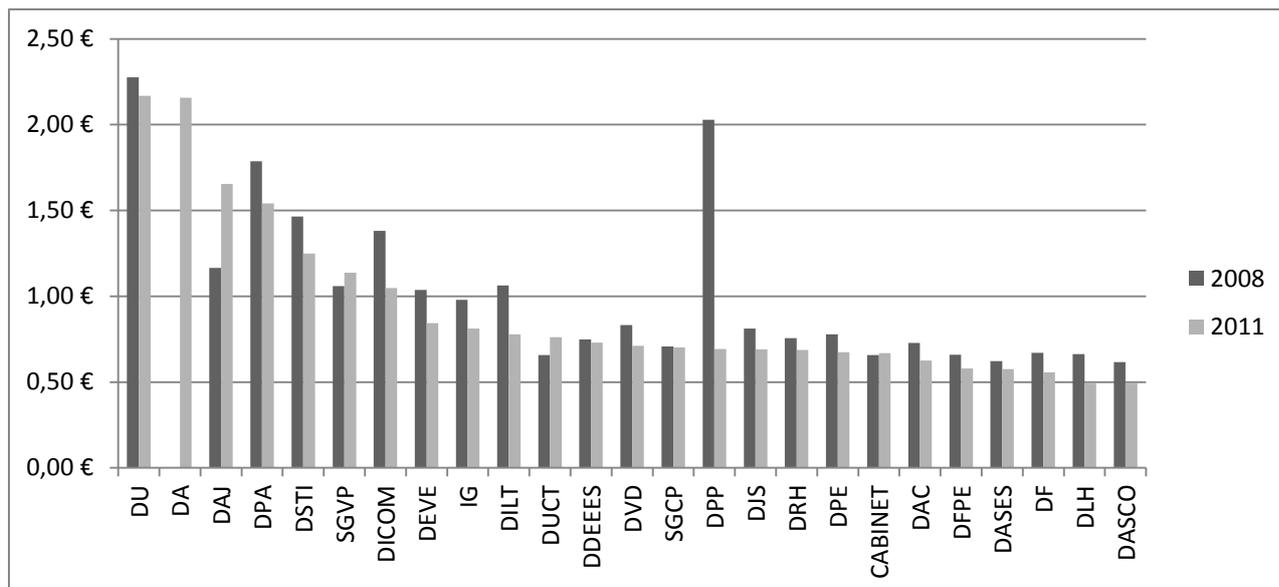
Tableau 21 : Evolution du coût du pli moyen par direction

Directions	2008	2009	2010	2011	Var.	Var 2008-2011 en %
DU	2,28 €	1,46 €	2,23 €	2,17 €	-0,11 €	-5%
DA				2,16 €	+2,16 €	
DAJ	1,17 €	1,19 €	1,17 €	1,66 €	+0,49 €	+42%
DPA	1,79 €	1,67 €	1,60 €	1,54 €	-0,25 €	-14%
DSTI	1,46 €	1,77 €	1,76 €	1,25 €	-0,22 €	-15%
SGVP	1,06 €	0,96 €	1,08 €	1,14 €	+0,08 €	+7%
DICOM	1,38 €	1,48 €	1,22 €	1,05 €	-0,33 €	-24%
DEVE	1,04 €	1,03 €	0,85 €	0,84 €	-0,19 €	-19%
IGVP	0,98 €	0,84 €	0,78 €	0,81 €	-0,17 €	-17%
DILT	1,06 €	1,02 €	0,87 €	0,78 €	-0,28 €	-27%
DUCT	0,66 €	0,81 €	0,83 €	0,76 €	+0,11 €	+16%
DDEEES	0,75 €	0,77 €	0,73 €	0,73 €	-0,02 €	-2%
DVD	0,83 €	0,83 €	0,73 €	0,71 €	-0,12 €	-14%
SGCP	0,71 €	0,63 €	0,71 €	0,70 €	-0,01 €	-1%
DPP	2,03 €	1,68 €	0,74 €	0,69 €	-1,34 €	-66%
DJS	0,81 €	0,78 €	0,67 €	0,69 €	-0,12 €	-15%
DRH	0,76 €	0,83 €	0,68 €	0,69 €	-0,07 €	-9%
DPE	0,78 €	0,85 €	0,72 €	0,67 €	-0,10 €	-13%
CABINET	0,66 €	0,76 €	0,76 €	0,67 €	+0,01 €	+2%
DAC	0,73 €	0,79 €	0,69 €	0,63 €	-0,10 €	-14%
DFPE	0,66 €	0,60 €	0,56 €	0,58 €	-0,08 €	-12%
DASES	0,62 €	0,63 €	0,60 €	0,58 €	-0,05 €	-8%
DF	0,67 €	0,62 €	0,58 €	0,56 €	-0,11 €	-17%
DLH	0,66 €	0,56 €	0,49 €	0,49 €	-0,17 €	-26%
DASCO	0,62 €	0,60 €	0,51 €	0,49 €	-0,12 €	-20%
<b>Coût unitaire moyen hors élections</b>	<b>0,75 €</b>	<b>0,74 €</b>	<b>0,67 €</b>	<b>0,64 €</b>	<b>-0,11 €</b>	<b>-15%</b>
<b>Elections</b>	<b>1,24 €</b>	<b>1,14 €</b>	<b>0,85 €</b>	<b>0,57 €</b>	<b>-0,67 €</b>	<b>-54%</b>
<b>Coût moyen total</b>	<b>0,78 €</b>	<b>0,76 €</b>	<b>0,67 €</b>	<b>0,64 €</b>	<b>-0,15 €</b>	<b>-19%</b>

Source : IGVP à partir données Bureau de l'affranchissement

Le coût du pli moyen baisse régulièrement.

Graphique 33 : Evolution du coût du pli moyen par direction entre 2008 et 2011



Source : IGVP à partir données Bureau de l'affranchissement

Le coût du pli moyen est très variable selon les directions, certaines d'entre elles étant contraintes d'effectuer des envois plus coûteux, par obligation légale (courriers prioritaires, courriers recommandés), par exemple la DAJ, ou en raison du format et du poids de leurs envois comme la DU.

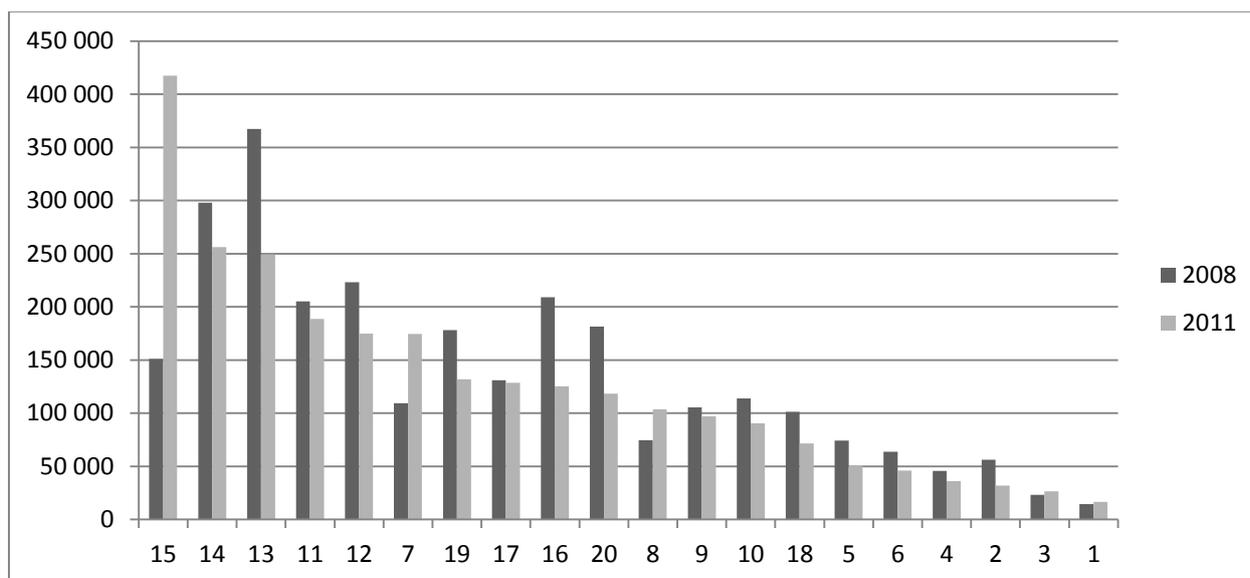
Si l'on examine la situation des mairies d'arrondissement, qui n'étaient pas dans le périmètre de l'instruction, on observe également une baisse significative tant du nombre des plis affranchis (-7 %), baisse assez voisine de celle enregistrée dans les directions, que de la dépense (-12 %). La baisse plus rapide de la dépense que du volume laisse présager que les bonnes pratiques, en particulier d'envoi en nombre, se sont également diffusées dans la plupart des mairies.

Tableau 22 : Nombre de plis envoyés par mairie d'arrondissement 2008/2011

Mairies	2008	2011	Var.	Var. en %
15	151 040	417 522	+266 482	+176%
14	297 819	256 083	-41 736	-14%
13	367 171	249 209	-117 962	-32%
11	205 263	188 548	-16 715	-8%
12	223 287	174 885	-48 402	-22%
7	109 247	174 618	+65 371	+60%
19	178 011	131 971	-46 040	-26%
17	130 896	128 442	-2 454	-2%
16	208 934	125 175	-83 759	-40%
20	181 424	118 356	-63 068	-35%
8	74 437	103 802	+29 365	+39%
9	105 377	97 024	-8 353	-8%
10	113 744	90 484	-23 260	-20%
18	101 352	71 640	-29 712	-29%
5	74 169	51 070	-23 099	-31%
6	63 779	45 877	-17 902	-28%
4	45 740	36 051	-9 689	-21%
2	56 178	31 935	-24 243	-43%
3	23 221	26 351	+3 130	+13%
1	14 449	16 477	+2 028	+14%
<b>Total</b>	<b>2 725 538</b>	<b>2 535 520</b>	<b>- 190 018</b>	<b>-7%</b>

Source : IGVP à partir tableaux Bureau de l'affranchissement

Graphique 34 : Nombre de plis envoyés par mairie d'arrondissement. 2008/2011



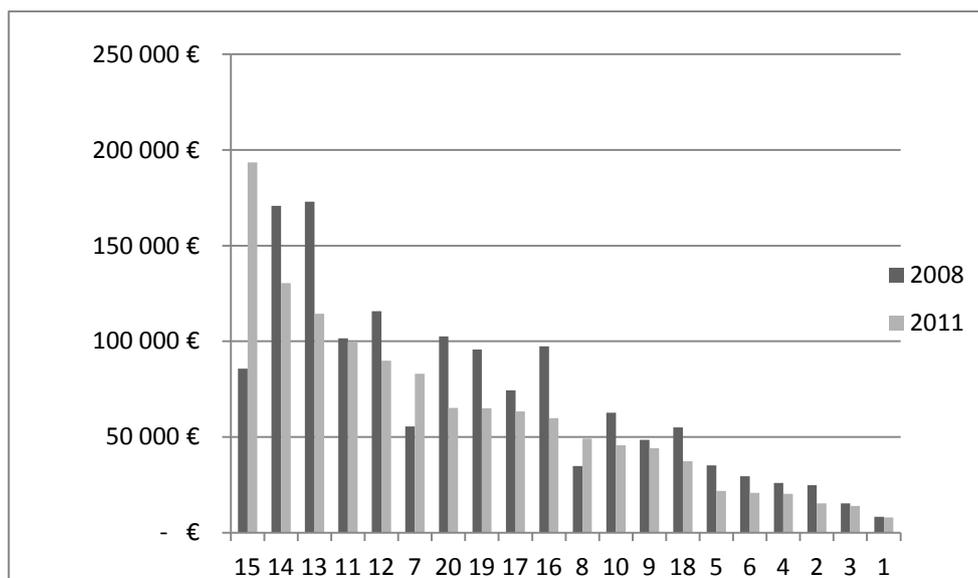
Source : IGVP à partir données Bureau de l'affranchissement

Tableau 23 : Dépense annuelle d'affranchissement par mairie 2008/2011

Mairies	2008	2011	Var.	Var. en %
15	85 652 €	193 438 €	+107 787 €	+126%
14	170 805 €	130 408 €	-40 398 €	-24%
13	172 956 €	114 459 €	-58 497 €	-34%
11	101 541 €	99 552 €	-1 989 €	-2%
12	115 713 €	89 965 €	-25 748 €	-22%
7	55 581 €	83 011 €	+27 430 €	+49%
20	102 503 €	65 194 €	-37 309 €	-36%
19	95 811 €	65 110 €	-30 702 €	-32%
17	74 408 €	63 314 €	-11 094 €	-15%
16	97 359 €	59 936 €	-37 422 €	-38%
8	34 874 €	49 120 €	+14 246 €	+41%
10	62 630 €	45 645 €	-16 985 €	-27%
9	48 502 €	44 113 €	-4 389 €	-9%
18	55 000 €	37 369 €	-17 630 €	-32%
5	35 100 €	21 782 €	-13 318 €	-38%
6	29 475 €	20 758 €	-8 717 €	-30%
4	25 946 €	20 399 €	-5 546 €	-21%
2	24 831 €	15 292 €	-9 539 €	-38%
3	15 337 €	14 063 €	-1 273 €	-8%
1	8 249 €	7 969 €	-280 €	-3%
<b>Total</b>	<b>1 412 273 €</b>	<b>1 240 898 €</b>	<b>-171 374 €</b>	<b>-12%</b>

Source : IGVP à partir tableaux Bureau de l'affranchissement

Graphique 35 : Dépense annuelle d'affranchissement par mairie d'arrondissement 2008/2011



Source : IGVP à partir données Bureau de l'affranchissement

## 1.5. La consommation de papier

L'instruction fixait six objectifs, dont quatre chiffrés :

- Paramétrer par défaut les impressions en recto-verso et noir et blanc, avec un objectif de réduction de la consommation de papier de 50%,
- Supprimer les imprimantes personnelles, avec un objectif de réduction de la consommation de 10%,
- Sensibiliser les agents de la Ville, en diffusant les bonnes pratiques d'impression, avec un objectif de réduction de la consommation de papier de 10%,
- Centraliser les commandes de papier dans chaque direction,
- Généraliser l'utilisation de papier recyclé, avec un objectif de 100% de papier recyclé en 2010,
- Mettre en place un système de reporting dans les ateliers de reproduction, avec pour objectif de suivre les consommations de papier par direction.

L'atteinte de ces objectifs ne peut pas toujours être mesurée. Ainsi, par exemple, il n'existe pas d'inventaire sûr du parc des imprimantes personnelles. Les données recueillies l'ont été sur la base des déclarations des directions, et sont partielles.

Par ailleurs, le système d'information est complexe.

Trois identifiants ont été créés dans le système financier Alizé pour suivre les dépenses imputables aux deux conventions Ville et Département avec l'UGAP. Mais aucun n'est directement attribué aux papiers. De sorte que plusieurs sources fournissent des chiffres qui ne sont pas toujours identiques :

- La Direction des finances (Bureau des procédures et de l'expertise comptable - BPEC), qui suit les consommations des cartes achat,
- La Direction des achats, qui détermine les enveloppes attribuées aux directions pour leur consommation,
- Le fournisseur (UGAP).

La convention précédente (2009-2011) avec l'UGAP, strictement limitée au papier, permettait un suivi Alizé particulier sous l'intitulé *CSP1 Fourniture à la Ville de Paris de papier écoresponsable blanc A4 A3*. Le suivi était possible. **Il serait judicieux, si possible, de recréer un identifiant qui permette de suivre plus facilement ce poste de dépense.**

Malgré ces limites, il est cependant possible d'affirmer qu'une baisse notable de la consommation de papier a été enregistrée, sans que l'objectif le plus ambitieux (- 50 %) ait été atteint.

### 1.5.1. Des dépenses en baisse

Globalement, la dépense de papier, selon les chiffres fournis par la Direction des achats, baisse de 13 % entre 2009 et 2012, l'enveloppe prévisionnelle 2012 s'inscrivant en légère hausse. La base retenue a été l'année 2009 et non l'année 2008, en raison de l'impossibilité d'extraire des données par extraction Alizé pour les années 2009 et suivantes. Les chiffres de 2009 à 2012 sont calculés selon la même méthode par chacune des sources qui les fournit.

Tableau 24 : Evolution des dépenses de papier des directions 2009/2012

	2009	2010	2011	Enveloppe 2012	Var en %
DPP	10 401 €	8 301 €	7 437 €	7 000 €	-33%
SGCP	29 467 €	30 699 €	27 328 €	40 000 €	+36%
DASES	49 647 €	76 646 €	87 128 €	88 000 €	+77%
DILT	26 957 €	19 997 €	20 150 €	20 000 €	-26%
DA		6 913 €	14 396 €	13 500 €	
DPE	51 311 €	33 465 €	35 071 €	33 900 €	-34%
DAJ	3 891 €	3 096 €	3 545 €	4 000 €	+3%
DRH	42 062 €	38 904 €	38 963 €	36 000 €	-14%
DF	7 105 €	20 912 €	21 346 €	20 400 €	+187%
Cabinet	9 740 €	7 242 €	9 243 €	9 000 €	-8%
DPA	32 601 €	23 639 €	24 392 €	24 400 €	-25%
SG	16 114 €	17 482 €	11 968 €	11 000 €	-32%
IGVP	2 890 €	2 285 €	1 999 €	2 000 €	-31%
DAC	44 099 €	38 097 €	29 127 €	27 000 €	-39%
DEVE	42 498 €	25 280 €	25 167 €	23 400 €	-45%
DVD	49 784 €	39 630 €	31 538 €	28 800 €	-42%
DDEES	18 303 €	5 204 €	7 330 €	7 000 €	-62%
DLH	15 444 €	14 873 €	12 687 €	11 500 €	-26%
DSTI	11 553 €	10 506 €	9 448 €	8 550 €	-26%
DFPE	8 896 €	7 281 €	7 136 €	7 000 €	-21%
DU	18 376 €	14 801 €	12 346 €	11 200 €	-39%
DASCO	48 561 €	57 718 €	29 058 €	53 000 €	+9%
DPVI	4 812 €	1 837 €	1 914 €	2 000 €	-58%
DICOM	9 192 €	7 440 €	5 370 €	5 500 €	-40%
DJS	7 304 €	6 499 €	6 014 €	6 000 €	-18%
DUCT	23 181 €	8 869 €	11 977 €	10 800 €	-53%
<b>Total</b>	<b>584 189 €</b>	<b>527 616 €</b>	<b>492 078 €</b>	<b>510 950 €</b>	<b>-13%</b>
Var. annuelle		-10%	-7%	4%	-13%

Source : IGVP d'après données DA

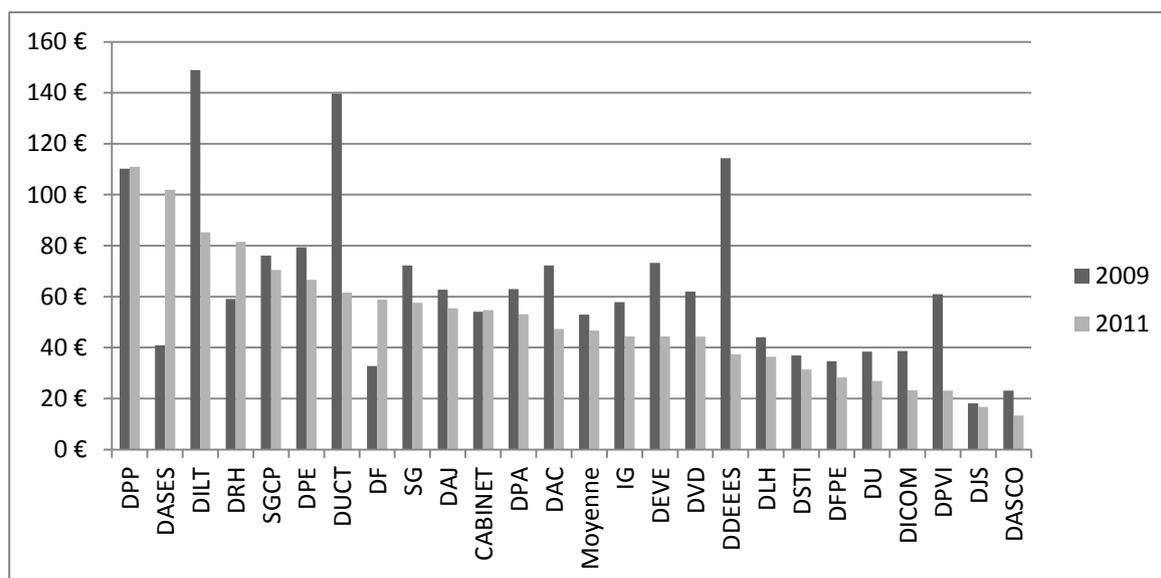
Les chiffres ci-dessus incluent les crédits délégués à la DILT.

Ils baissent dans toutes les directions, sauf à la DASES, la DF et à la DA.

Pour ces deux dernières, comme l'indique leur réponse au rapport provisoire, leurs activités ont évolué et leurs périmètres ont évolué : création des CSP comptables pour la première, et reprise des activités marchés des directions pour la deuxième.

Si l'on rapporte la dépense à l'effectif du personnel administratif et technique, on observe toujours une forte dispersion entre les directions, et de fortes disparités dans l'ampleur des gains réalisés.

Graphique 36 : Dépense de papier par agent administratif et technique 2009/2011



Source : IGVP d'après données DA

Ainsi, la DPP reste la plus grosse direction consommatrice par agent, et la DASCO la plus faible, avec un écart constant et très important entre les deux (1 à 10). Quelques directions ont fourni un effort marqué : la DDEES, la DPVI, mais ce sont de petites directions, ainsi que l'ensemble DILT/DA. Un groupe central d'assez grosses directions, qui se situaient au-dessus de la moyenne a fait un effort assez marqué : DAC, DEVE, DVD, et, dans une moindre mesure, DPE et DPA. La DF et la DRH ont connu, quant à elles, une augmentation de leur dépense par agent administratif et technique.

Si l'on examine les volumes livrés, on observe un recul continu du format A3, et une légère reprise du format A4.

Tableau 25 : Nombre de ramettes livrées 2009 à 2011

	2009	2010	Var. 2010/2009	2011	Var. 2011/2010	Var. 2011/2009
A3 en carton	4 615	3 610	-21,8%	4 275	+18,4%	-7,4%
A3 en palette	2 600	3 300	+26,9%	2 000	-39,4%	-23,1%
<b>Total A3</b>	<b>7 215</b>	<b>6 910</b>	<b>-4,2%</b>	<b>6 275</b>	<b>-9,2%</b>	<b>-13,0%</b>
A4 en carton	111 775	66 256	-40,7%	87 140	+31,5%	-22,0%
A4 en palette	131 400	116 200	-11,6%	99 160	-14,7%	-24,5%
<b>Total A4</b>	<b>243 175</b>	<b>182 456</b>	<b>-25,0%</b>	<b>186 300</b>	<b>+2,1%</b>	<b>-23,4%</b>
<b>Total</b>	<b>250 390</b>	<b>189 366</b>	<b>-24,4%</b>	<b>192 575</b>	<b>+1,7%</b>	<b>-23,1%</b>

Source : Fichier fournisseur UGAP

Les dépenses, pour leur part ont également baissé dans des proportions équivalentes, avec cependant des variations d'une année sur l'autre dues à l'effet prix.

**Tableau 26 : Dépense de papier de 2009 à 2011**

	2009	2010	Var.	2011	Var.	Variation 2009-2011
Ville +Département +Mairies	612 474 €	560 847 €	-8.4%	521 197€	-7%	-20.2%
Ville +Département	510 167 €	454 550 €	-10.9%	415 484€	-8.6%	-18.7%
Mairies	102 307 €	106 297 €	3.9%	105 713€	-0.6%	-25.6%

Source : Fichier fournisseur UGAP

Ces chiffres, émanant du fichier fournisseur, peuvent différer des montants communiqués par la DA, mais les évolutions sont identiques.

Dans ces conditions, la dépense par agent administratif et technique, s'inscrit elle aussi en baisse sensible par rapport à 2008.

**Graphique 37 : Dépense de papier par agent 2008/2011**

	2008	2011
Dépense de papier par agent	16 € TTC	11 € TTC
Dépense de papier par agent administratif ou technique	71 € TTC	47 € TTC

Sources : Etude [.....] +Fichier fournisseur UGAP

La même évolution est enregistrée pour ce qui concerne les volumes, exprimés en termes de ramettes par agent.

**Tableau 27 : Volume de papier consommé par agent 2008/2011**

	2008	2011
Volume de papier par agent	5 ramettes	4 ramettes
Volume de papier par agent administratif ou technique	22 ramettes	17 ramettes

Sources : Etude [.....] +Fichier fournisseur UGAP

L'Etat (benchmark Ministère de la Culture et Communication, circulaire n°5523 du 5 avril 2011 du Premier Ministre) fixe le nombre de ramettes à 14,4 par agent en 2011 (24 en 2007).

### 1.5.2. Les déterminants de la consommation de papier sont complexes

L'étude [.....] avait préconisé de centraliser les commandes de papier dans les directions, ainsi que la suppression des imprimantes individuelles, au profit du recours aux copieurs multifonctions en réseau.

- Le degré de centralisation des commandes

Si l'on examine la consommation des différentes cartes achat par direction, indicateur de la centralisation préconisée des achats, il est difficile d'établir un lien simple entre le nombre de cartes, et la consommation de papier par agent administratif et technique.

Tableau 28 : Dépense de papier par carte achat 2011

Ville+Dépt	NB Cartes	Dépense papier	Effectif administratif et technique	Effectif/ Carte	Dépense/ Agent
DUCT (avec Mairies)	64	102 197 €	1 387	22	74 €
DILT	9	53 986 €	204	23	265 €
DASES	30	51 254 €	855	28	60 €
DRH	2	38 963 €	478	239	82 €
DPE	2	34 319 €	527	264	65 €
DVD BMG	1	31 538 €	713	713	44 €
DASCO	3	28 832 €	2 184	728	13 €
DAC	9	28 554 €	616	68	46 €
SGCP	1	27 327 €	388	388	70 €
DPA	1	24 392 €	460	460	53 €
DEVE	1	15 984 €	567	567	28 €
DF	1	13 898 €	363	363	38 €
DLH	1	12 687 €	348	348	36 €
DU	1	12 346 €	460	460	27 €
DSTI	2	10 199 €	301	151	34 €
CABINET	2	9 243 €	169	84	55 €
SG	1	8 469 €	208	208	41 €
DPP	5	7 437 €	67	13	110 €
DDEEES	1	7 330 €	196	196	37 €
DJS	1	6 014 €	360	360	17 €
DICOM	1	5 370 €	231	231	23 €
DAJ	1	3 545 €	64	64	56 €
DGEP	1	3 499 €			
DA	1	3 464 €	201	201	17 €
DFPE PMI	1	2 584 €	252	252	10 €
IGVP	1	1 998 €	45	45	44 €
DPVI	1	1 914 €	83	83	23 €
Total Ville+Dép	145	547 345 €	11 726	81	47 €

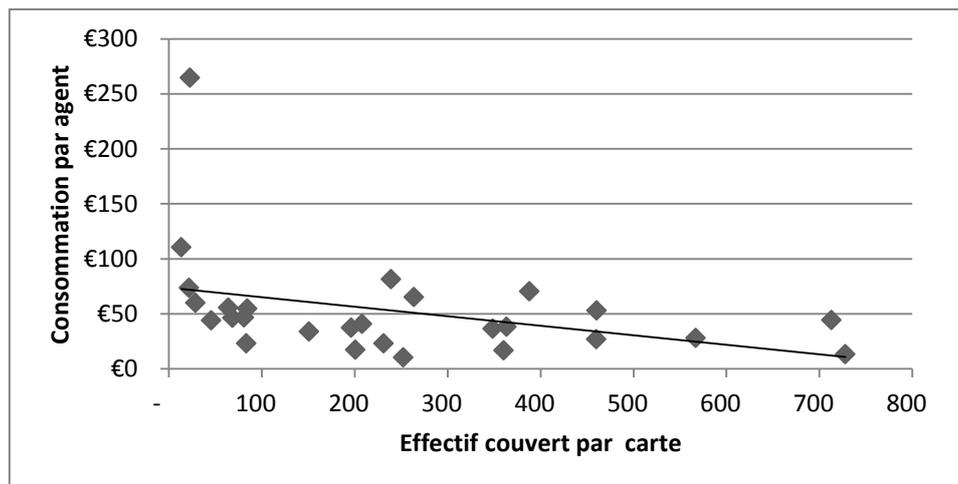
Source : IGVP d'après données DF - BPCE

En revanche, une certaine corrélation existe entre l'effectif couvert par chaque carte, et la consommation par agent. Autrement formulé, il apparaît bien que plus la carte couvre un effectif important, plus la dépense de papier par agent est faible.

Cette corrélation est la seule qui ait pu être identifiée, et elle demeure assez modeste (coefficient de - 0.37).

Sans doute, la centralisation de l'acte d'achat implique par elle-même un certain contrôle, et une certaine rationalisation, en incitant à limiter les volumes, ou à commander en palette, d'où une réduction des livraisons et un meilleur prix. Mais ce n'est manifestement pas le seul déterminant de la consommation.

Graphique 38 : Effectif par carte achat et consommation de papier par agent en 2011



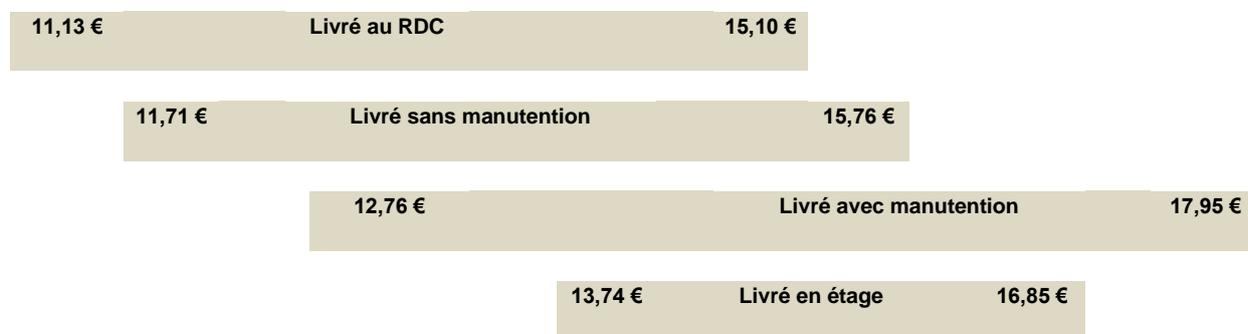
Source : IGVP d'après données DA, DF et DRH

Une rationalisation des achats paraît cependant encore possible, qu'il s'agisse du prix ou du nombre des livraisons.

Ainsi, s'agissant du prix, les prix du papier vendu par l'UGAP sont unitaires, à la palette ou au carton, et identiques quels que soient le lieu de livraison et les quantités du même produit. Le prix le plus élevé en 2011 (17,95 € le carton de 5 ramettes A4) a été constaté sur des livraisons de gros volumes à Paris Morland.

Par ailleurs, les prix connaissent une très importante variabilité, répercutée par l'UGAP. Ainsi, les prix 2011 du carton de 5 ramettes de papier A4 ont évolué de la manière suivante :

Graphique 39 : Variations du prix du papier en 2011



Source : IGVP à partir UGAP

Les livraisons de papier A3 présentent la même architecture, à savoir des écarts de prix très importants durant l'année pour une même gamme de produit. Ces écarts de prix sont résumés dans l'exemple suivant :

Tableau 29 : Variation du prix du carton de format A4 en 2011

Article	Prix le plus bas en 2011	Prix le plus élevé en 2011	Ecart
CARTON 5 RAM A4 80G BLC LIVR AVEC MANUT Sans Label Issu de Forêts Gérées Durablement	Le 27/10/2011 : 12,76	Le 23/11/2011 : 14,55	+ 12,8 %
CARTON 5 RAM A4 80G BLC LIVR AVEC MANUT Label Ange Bleu Recyclé	Le 24/08/2011 : 14,70	Le 13/09/2011 : 17,95	+ 22,1 %

Source : IGVP à partir UGAP

Les ramettes A4 ont subi une hausse de prix jusqu'à 22,10 % durant l'année 2011, à quelques jours d'écart. On peut imaginer qu'un achat plus centralisé serait plus attentif à ces variations.

Par ailleurs, la commande par palette est plus avantageuse d'environ 1 € par carton en moyenne. L'économie est donc de 40 € environ par palette.

Enfin, le carton par palette de 40 coûte au minimum 11,81 € en 2011, alors que le carton par palette de 60 coûte au minimum 9,36 €. L'économie est alors de 98 € par palette.

Il serait donc plus judicieux de commander le papier auprès de l'UGAP sous forme de palette plutôt que par carton.

Cette rationalisation des achats passe par :

- Un système de stockage et de livraison à l'intérieur du service,
- Un regroupement des cartes dans les directions où elles sont encore trop dispersées,
- Voire, éventuellement, un regroupement des cartes de différentes directions par site, là où plusieurs directions sont présentes (Morland, ensemble Hôtel de Ville Lobau, Avenue de France). On pourrait imaginer que ces achats soient confiés à l'agence de gestion, là où elle existe, disposant des moyens nécessaires.

L'analyse des livraisons en 2011 conforte cette analyse.

Ainsi, 1 188 livraisons de papier ont été effectuées en 2011 sur 493 sites, soit en moyenne 2,4 livraisons par sites. 179 sites (45,7 %) ont été livrés une seule fois. En revanche, 22 l'ont été plus de 10 fois. Le site Morland a été livré 95 fois en 2011, la rue Lobau 93 et l'avenue de France 29.

89,5 % des sites sont livrés cinq fois par an ou moins.

Or, en termes de bilan carbone, la livraison répétée sur un même site n'est pas très bonne.

Certaines directions, telles la Direction des finances et la Direction du logement et de l'habitat devraient être incitées à réduire leurs commandes de papier à une par mois au maximum, dans l'attente de la mise en place éventuelle d'une gestion centralisée des approvisionnements papier sur un site tel que Morland.

Les mairies d'arrondissement ont acheté pour 92 766 € de papier UGAP en 2011 (17,8 % du total en €) soit un équivalent de 6 787 500 pages A4. Ces achats ont fait l'objet de 161 livraisons sur 19 sites (il n'y en a pas eu sur la mairie du 2<sup>ème</sup> arrondissement selon le fichier fournisseur UGAP).

S'agissant du nombre de livraisons, les disparités sont importantes entre mairies. La mairie du 13<sup>ème</sup> arrondissement a commandé deux livraisons de papier pour 3 200 ramettes tandis que la mairie du 16<sup>ème</sup> arrondissement a commandé 18 livraisons de papier pour 1 862 ramettes en 2011, soit 1,5 livraison par mois pour une livraison tous les six mois dans le 13<sup>ème</sup>.

En termes de développement durable, le nombre de livraisons est trop important (8,5 par mairie en moyenne, 18 pour la mairie du 16<sup>ème</sup> arrondissement). Le bilan carbone de ces achats est lourd et il conviendrait de les réduire en groupant les commandes.

- Les caractéristiques du parc de copieurs

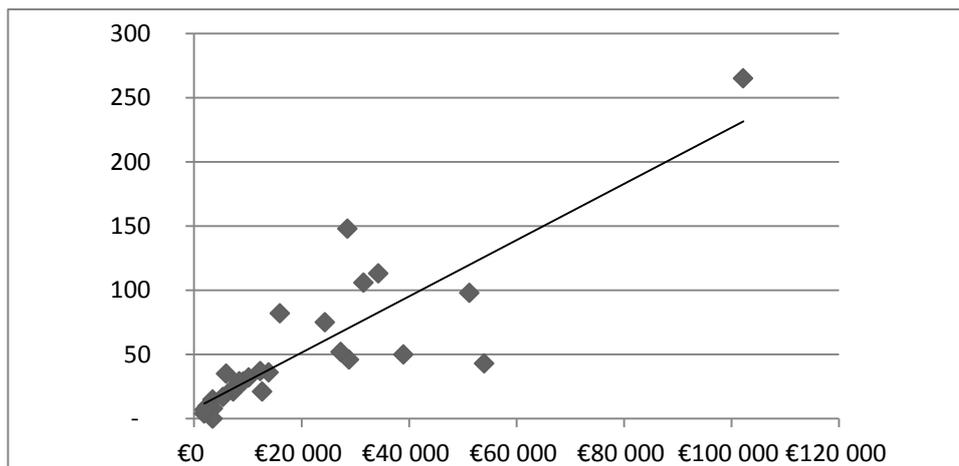
Si l'on rapproche la consommation de papier du nombre des copieurs en réseau par direction, on observe une forte corrélation (0.99) entre le nombre de copieurs et la dépense de papier, ce qui est logique.

Tableau 30 : Dépense de papier et nombre de copieurs en réseau

Ville+Dépt	Dépense papier	Effectif administratif et technique	Dépense/agent	Nombre copieurs réseau	Nombre d'agents/copieur
DUCT (avec Mairies)	102 197 €	1 387	74 €	265	5
DILT	53 986 €	204	265 €	43	5
DASES	51 254 €	855	60 €	98	9
DRH	38 963 €	478	82 €	50	10
DPE	34 319 €	527	65 €	113	5
DVD BMG	31 538 €	713	44 €	106	7
DASCO	28 832 €	2 184	13 €	46	47
DAC	28 554 €	616	46 €	148	4
SGCP	27 327 €	388	70 €	52	7
DPA	24 392 €	460	53 €	75	6
DEVE	15 984 €	567	28 €	82	7
DF	13 898 €	363	38 €	36	10
DLH	12 687 €	348	36 €	21	17
DU	12 346 €	460	27 €	37	12
DSTI	10 199 €	301	34 €	32	9
CABINET	9 243 €	169	55 €	29	6
SG	8 469 €	208	41 €	29	7
DPP	7 437 €	67	110 €	24	3
DDEEES	7 330 €	196	37 €	21	9
DJS	6 014 €	360	17 €	35	10
DICOM	5 370 €	231	23 €	17	14
DAJ	3 545 €	64	56 €	8	8
DGEP	3 499 €			-	-
DA	3 464 €	201	17 €	15	13
DFPE PMI	2 584 €	252	10 €	10	25
IGVP	1 998 €	45	44 €	7	6
DPVI	1 914 €	83	23 €	4	21
Total Ville+Dép	547 344 €	11 726	47 €	1 403	8

Source : IGVP d'après données DF et DILT

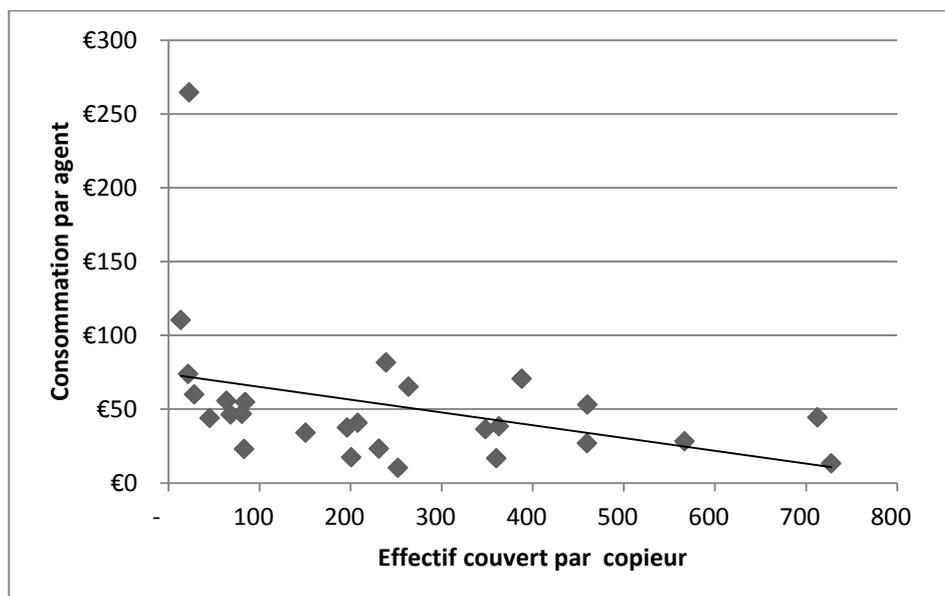
Graphique 40 : Lien entre le parc de copieurs en réseau et la dépense de papier 2011



Source : IGVP à partir données DILT et DA

On peut également observer qu'il existe un certain lien inverse (- 0,39) entre le nombre d'agents par copieur en réseau, et la consommation de papier par agent, à savoir que plus le nombre des agents reliés à un copieur est faible, plus la consommation par agent est forte. Mais la corrélation est assez faible, ce qui est difficile à interpréter, sinon en admettant que d'autres facteurs entrent en jeu, tenant à des différences liées aux métiers assez fortes entre les directions.

Graphique 41 : Dépense de papier par agent et nombre d'agent par copieur en réseau 2011



Source : IGVP à partir données DA et DILT

Si l'on essaie d'examiner la question non plus en statique, mais en dynamique, en rapprochant l'augmentation du parc de copieurs en réseau de l'évolution de la consommation de papier, un lien assez manifeste se révèle cependant entre l'augmentation du parc et la baisse de la consommation de papier.

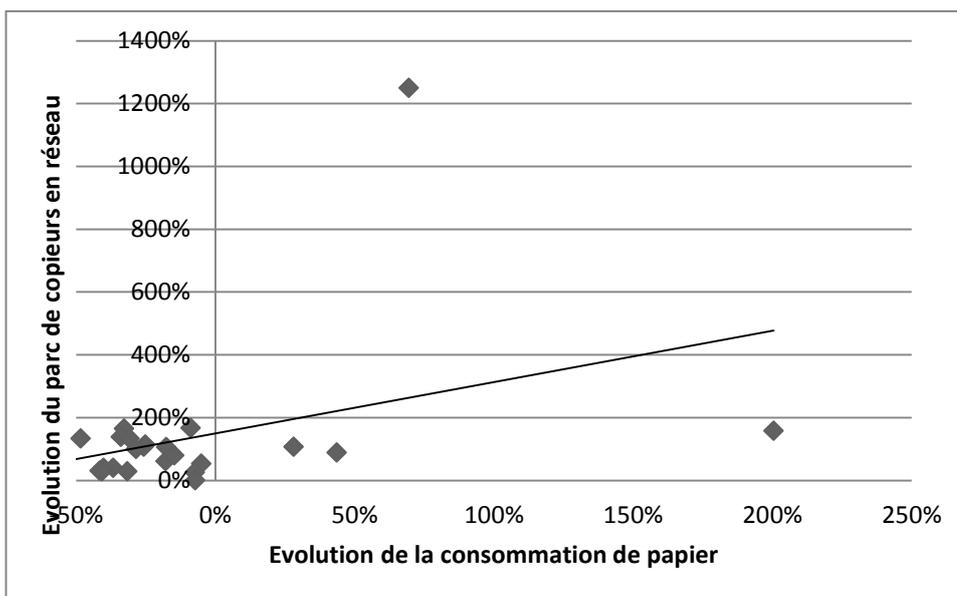
Tableau 31 : Evolution du nombre de copieurs multifonctions en réseau et de la dépense papier

	2009	2011	Var en %	2008	2011	Var en %
	Dépense papier			Nombre de copieurs		
DASES+DFPE	58 543 €	87 128 €	+49%	8	108	+1250%
DAJ	3 891 €	3 545 €	-9%	3	8	+167%
DU	18 376 €	12 346 €	-33%	14	37	+164%
DF	7 105 €	21 346 €	+200%	14	36	+157%
DAC	44 099 €	29 127 €	-34%	62	148	+139%
IG	2 890 €	1 999 €	-31%	3	7	+133%
DUCT (hors mairies)	23 181 €	11 977 €	-48%	6	14	+133%
DPA	32 601 €	24 392 €	-25%	35	75	+114%
DDEES	18 303 €	7 330 €	-60%	10	21	+110%
DILT+DA	26 957 €	34 546 €	+28%	28	58	+107%
SG	16 114 €	11 968 €	-26%	14	29	+107%
DJS	7 304 €	6 014 €	-18%	17	35	+106%
DPP	10 401 €	7 437 €	-28%	12	24	+100%
DSTI	11 553 €	16 584 €	+44%	17	32	+88%
DLH	15 444 €	12 687 €	-18%	13	21	+62%
Cabinet	9 740 €	9 243 €	-5%	19	29	+53%
DVD	49 784 €	31 538 €	-37%	76	106	+39%
DASCO	48 561 €	29 058 €	-40%	33	46	+39%
DPVI	4 812 €	1 914 €	-60%	3	4	+33%
DICOM	9 192 €	5 370 €	-42%	13	17	+31%
DPE	51 311 €	35 071 €	-32%	88	113	+28%
DEVE	42 498 €	25 167 €	-41%	64	82	+28%
DRH	42 062 €	38 963 €	-7%	40	50	+25%
SGCP	29 467 €	27 328 €	-7%	52	52	0%
<b>Total</b>	<b>584 189 €</b>	<b>492 078 €</b>	<b>-16%</b>	<b>644</b>	<b>1 152</b>	<b>+79%</b>

Source : IGVP à partir données DA et DILT

Hormis quatre directions atypiques (DF, DASES, DSTI et DILT+DA), toutes voient baisser leur consommation de papier quand leur parc de copieurs en réseau augmente.

Graphique 42 : Rapprochement de l'évolution du parc de copieurs en réseau de celle de la consommation de papier



Source : IGVP d'après données DA et DILT

Le même lien peut être constaté si le rapprochement est fait entre la diminution des imprimantes individuelles et celle de la consommation de papier.

Faute d'information exhaustive sur le parc d'imprimantes individuelles, seules ont pu être exploitées les données déclarées par les directions au questionnaire qui leur a été adressé. Neuf ont fourni des chiffres permettant de connaître l'évolution de leur parc entre 2008 et 2011.

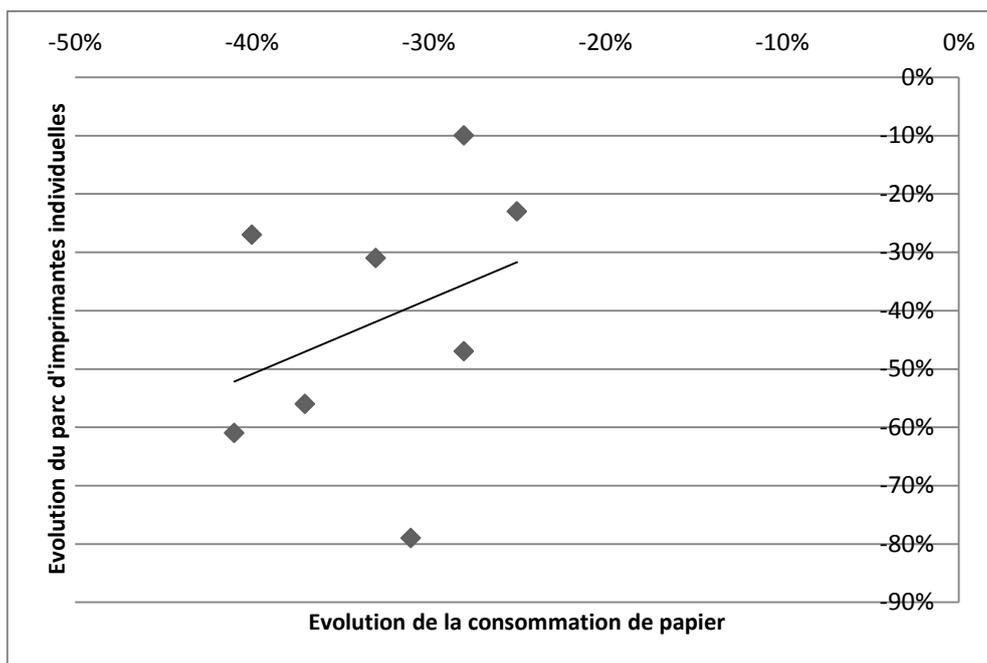
Tableau 32 : Rapprochement de l'évolution du parc d'imprimantes individuelles et de celle des dépenses de papier

2008/2011	Evolution imprimantes individuelles	Evolution dépenses papier
SGCP	-10%	-28%
DRH	-31%	-33%
DVD	-56%	-37%
DPA	-23%	-25%
DASCO (hors parc des écoles)	-27%	-40%
DPE	-79%	-31%
DEVE	-61%	-41%
DPP	-47%	-28%
DF	-92%	+200%

Source : IGVP d'après déclarations des directions

Hormis le cas très particulier de la Direction des finances, la réduction du parc d'imprimantes individuelles et celle de la consommation de papier sont assez sensiblement corrélées, sans que ce lien soit toutefois parfaitement linéaire.

Graphique 43 : Rapprochement de l'évolution du parc d'imprimantes individuelles de celle de la consommation de papier 2008/2011



Source : IGVP à partir données directions et DA

Pour résumer :

- La baisse de la consommation de papier est sensible, mais le mouvement semble atteindre ses limites à partir de 2011,
- Le développement du parc de copieurs en réseau, ainsi que la réduction des imprimantes individuelles favorisent la réduction de la consommation globale de papier et de la consommation par agent,
- Il semble qu'il demeure encore un parc d'imprimantes individuelles important, qui est appelé à se résorber avec le temps, faute d'acquisitions nouvelles. Une accélération du déploiement des copieurs multifonctions en réseau, accompagné d'une suppression concomitante des imprimantes individuelles devrait se traduire par une réduction supplémentaire des consommations de papier.
- Une réduction du nombre des cartes achat, déjà préconisée par l'étude [.....], devrait également contribuer à une rationalisation des achats, rationalisation qui dispose encore de marges notables, qu'il s'agisse :
  - -du choix des produits,
  - -de leur prix,
  - -de la réduction du nombre des livraisons.

### 1.5.3. Le papier et le développement durable en 2011

L'examen du papier livré fait apparaître un taux de 100 % de papier inscrit dans une démarche de développement durable. 46 % du papier est d'origine recyclé et 54 % du papier est issu de forêts gérées durablement.

76,8 % de ce papier est labellisé développement durable au travers des trois labels Ange Bleu, Cygne Blanc et Fleur Euro.

Si 52,7 % du papier A4 commandé est issu de forêts gérées durablement, on notera une prédominance du papier A3 issu de forêts gérées durablement avec 76 % du volume du papier A3 commandé.

Les achats de papier répondent donc totalement aux attentes avec 100 % du papier d'usage courant A4 et A3 inscrits dans une démarche écoresponsable.

- Le Plan climat 2007

Le Plan climat a été adopté par le Conseil de Paris le 1er octobre 2007 pour la mise en œuvre d'un vaste plan d'actions dans de multiples domaines : déplacements, habitat, urbanisme, gestion des ressources et des déchets, alimentation... Il doit permettre de réduire les émissions de gaz à effet de serre du territoire parisien de 75 % en 2050 par rapport à 2004. Un rapport d'activité annuel du Plan climat de Paris, appelé « Bleu climat » réalisé par le SGVP, recense les budgets votés et exécutés pour toutes les actions entreprises dans le cadre de ce plan.

En 2008, le papier n'est pas à l'ordre du jour du « Bleu climat ». En 2009, il est fait état d'un outil de dématérialisation des documents de séances du Conseil de Paris permettant l'économie de 6 500 000 feuilles par an. Les résultats de cet outil sont précisés en 2010 et le projet de dématérialisation du courrier est annoncé.

Le « Bleu climat » 2011 ajoute des précisions sur le projet de dématérialisation du courrier (échéance 2013) et décrit la politique d'économies de papier au travers du dispositif de cadrage des dotations allouées et de suivi des consommations mis en place en 2010 auprès des directions. *Il affirme en particulier que « Les objectifs de consommation prévoient une baisse de 20 % sur l'année 2010. En matière de papier recyclé, la consommation est de 54 % en 2009, l'objectif pour 2010 a été fixé à 60 % . »*

Le « Bleu climat » 2012 reprend les mêmes thématiques, précisant : *« Le nombre de ramettes a diminué de 14 % entre 2009 et 2010, il est passé de 285 000 en 2007 à 214 000 en 2010, soit une baisse de 25 % . »*

*« Le Conseil de Paris s'est donné pour objectif une baisse de 66 % sur l'achat de papier ramette A4 entre 2008 et 2013. Cet objectif est décliné pour chaque année et pour chaque direction de la Ville » (source Etude [.....]).*

Année	Base 2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Volume de ramettes	248 000	198 400	158 720	134 912	114 675	97 414	82 853
Diminution		- 20 %	- 20 %	- 15 %	- 15 %	- 15 %	- 15 %

Source : Etude [.....] 2009

Les volumes effectivement consommés par les services et calculés précédemment marquent un retard important par rapport à ces objectifs.

Mais si les volumes ne sont pas atteints, l'objectif de 100 % de papier écoresponsable l'est.

Cela étant, le discours institutionnel est perçu comme promouvant surtout l'usage de papier recyclé, en abordant moins l'usage de papier issu de forêts gérées durablement, pourtant moins polluant, plus blanc, moins cher à l'achat. Or, les services ont le choix à la commande, et certains, comme la DASES, préfèrent le papier issu de forêts gérées durablement, moins cher.

## 1.6. Les abonnements administratifs

L'instruction de 2010 comportait, en matière d'abonnements, quatre objectifs, dont un seul quantifié :

- Limiter le nombre d'abonnements, en réduisant le nombre d'abonnements papier à la presse quotidienne de 53%,
- Examiner le remplacement possible des abonnements papiers par des abonnements électroniques moins coûteux, afin d'augmenter le nombre des abonnements électroniques,
- Mettre en place la presse quotidienne sur serveur intranet, afin d'augmenter le nombre de lecteurs de la revue de presse,
- Centraliser les commandes chez l'acheteur responsable au sein de la direction opérationnelle, afin de vérifier la bonne application de la charte d'utilisation.

### 1.6.1. L'évolution de la dépense globale d'abonnements

Les dépenses d'abonnements, papier et électroniques, relèvent de la catégorie d'achat 1506 : journaux, périodiques, magazines.

Les données, issues du système Alizé, permettent pour les années 2008 et 2011 de suivre l'intégralité des dépenses, pour les abonnements mais aussi la fourniture de journaux, périodiques et magazines sans abonnements, achetés au numéro. Les achats sur abonnement y sont, cependant, largement prépondérants.

Ces dépenses s'établissaient en 2008 à 2 020 934 € et en 2011 à 1 861 472 €, soit une baisse de 7,9% en valeur relative et de 159 462 € en valeur absolue.

Tableau 33 : Dépense d'abonnements 2008/2011  
DAC - autres directions - Mairies d'arrondissement

	2008	2011	Var.	Var. en %
DAC	845 828 €	873 844 €	+28 016 €	+3,3%
Autres directions	1 019 092 €	874 750 €	-144 342 €	-14,2%
Mairies	156 014 €	112 878 €	-43 136 €	-27,6%
Total	2 020 934 €	1 861 472 €	-159 462 €	-7,9%

Source : IGVP d'après extraction Alizé catégorie d'achat 1506

Ramenée par agent, la dépense s'établit en 2008 à 42 € et en 2011 à 38 €, soit une baisse de 4 € par agent en valeur absolue, et de - 9,5 % en valeur relative. Par agent administratif et technique, les montants s'établissent à 183 € et 156 € (- 14 %).

En termes de répartition par services, la DAC reste la direction prépondérante en raison du poids des bibliothèques et médiathèques publiques dans la consommation totale.

Tableau 34 : Répartition des dépenses d'abonnement 2008/2011  
DAC - autres directions - Mairies d'arrondissement

	2008	2011	Var.
DAC	42%	47%	+5
Autres directions	50%	47%	-3
Mairies	8%	6%	-2
Total	100%	100%	

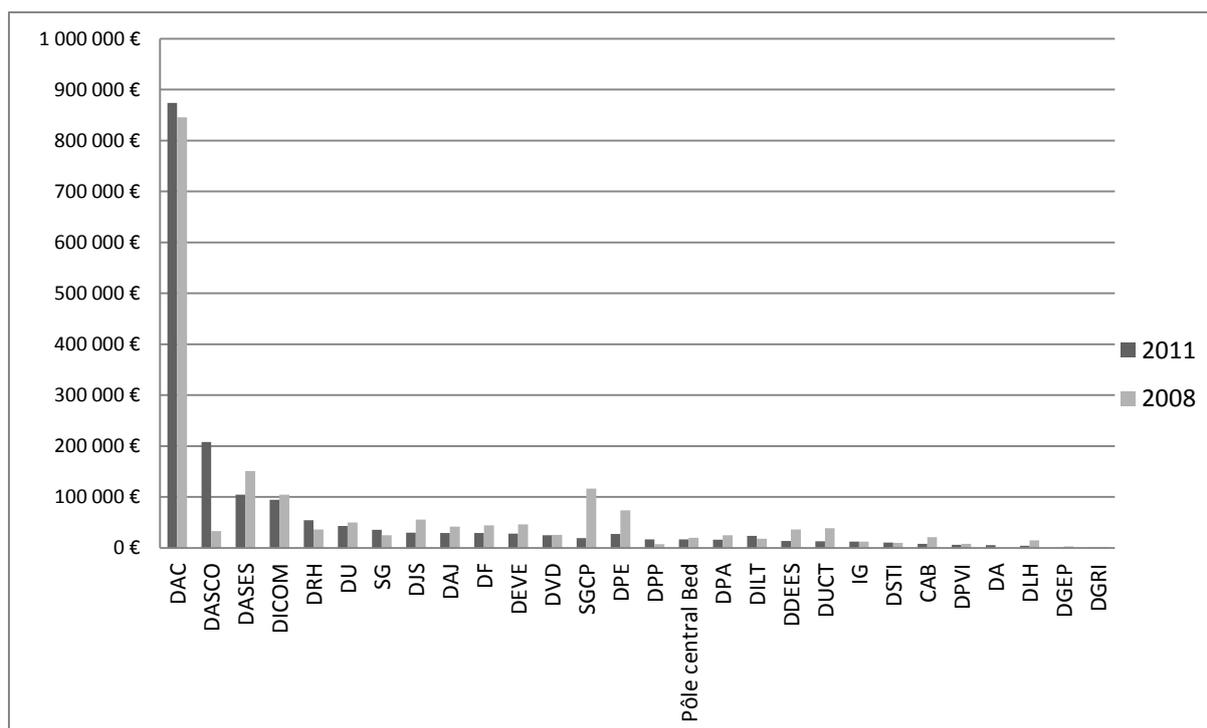
Source : IGVP d'après extraction Alizé catégorie d'achat 1506

Tableau 35 : Dépenses d'abonnements 2008 à 2011 par direction

Dépenses d'abonnement	2008	2009	2010	2011	Var.	Var en %
DAC	845 828 €	795 332 €	342 303 €	873 844 €	+28 016 €	+3%
DASCO	33 027 €	31 370 €	170 892 €	207 894 €	+174 867 €	+529%
DASES	151 073 €	118 592 €	104 716 €	104 242 €	-46 831 €	-31%
DICOM	104 348 €	142 995 €	88 002 €	94 403 €	-9 945 €	-10%
DRH	35 995 €	24 509 €	47 737 €	54 591 €	+18 596 €	+52%
DU	50 033 €	37 864 €	32 658 €	43 117 €	-6 916 €	-14%
SG	25 186 €	23 934 €	31 326 €	35 826 €	+10 640 €	+42%
DJS	55 887 €	25 837 €	25 055 €	29 974 €	-25 913 €	-46%
DAJ	42 010 €	27 358 €	54 820 €	29 572 €	-12 438 €	-30%
DF	44 482 €	33 895 €	27 194 €	29 038 €	-15 444 €	-35%
DEVE	46 152 €	29 472 €	38 181 €	28 335 €	-17 817 €	-39%
DVD	25 572 €	17 108 €	26 894 €	24 606 €	-966 €	-4%
SGCP	116 264 €	106 241 €	37 765 €	19 128 €	-97 135 €	-84%
DPE	61 886 €	33 238 €	25 739 €	19 045 €	-42 841 €	-69%
DPP	7 575 €	8 453 €	4 811 €	16 927 €	+9 352 €	+123%
Pôle central BED	20 142 €	20 704 €	13 773 €	16 627 €	-3 515 €	-17%
DPA	24 681 €	15 853 €	31 016 €	16 428 €	-8 253 €	-33%
DILT	18 015 €	17 388 €	11 113 €	14 183 €	-3 833 €	-21%
DDEES	36 350 €	34 024 €	45 483 €	13 711 €	-22 638 €	-62%
DUCT	38 570 €	34 236 €	19 519 €	13 028 €	-25 543 €	-66%
IG	12 079 €	12 164 €	11 637 €	12 114 €	+36 €	0%
DSTI	9 821 €	7 119 €	10 703 €	10 489 €	+668 €	+7%
TAM		24 038 €	20 185 €	9 530 €	+9 530 €	
DPE/STEA/SAP	12 005 €	17 728 €	17 641 €	8 182 €	-3 823 €	-32%
CAB	21 226 €	13 593 €	16 318 €	8 024 €	-13 202 €	-62%
DPVI	7 867 €	3 633 €	5 109 €	5 950 €	-1 917 €	-24%
DA			137 €	5 410 €	+5 410 €	
DLH	14 677 €	7 878 €	14 618 €	3 926 €	-10 751 €	-73%
DGRI	1 047 €	7 550 €	293 €	451 €	-596 €	-57%
DGEP	3 123 €	3 218 €	2 797 €		-3 123 €	-100%
<b>Total Directions</b>	<b>1 864 920 €</b>	<b>1 675 323 €</b>	<b>1 278 436 €</b>	<b>1 748 594 €</b>	<b>-116 325 €</b>	<b>-6%</b>
VAR par an en %		-10%	-24%	+37%		
<b>Total Mairies</b>	<b>156 014 €</b>	<b>145 396 €</b>	<b>135 352 €</b>	<b>112 878 €</b>	<b>-43 137 €</b>	<b>-28%</b>
VAR par an en %		-7%	-7%	-17%		
<b>Total</b>	<b>2 020 934 €</b>	<b>1 820 719 €</b>	<b>1 413 788 €</b>	<b>1 861 472 €</b>	<b>-159 462 €</b>	<b>-8%</b>
VAR par an en %		-10%	-22%	+32%		

Source : IGVP d'après extraction Alizé catégorie d'achat 1506

Graphique 44 : Evolution des dépenses d'abonnement 2008/2011 par direction



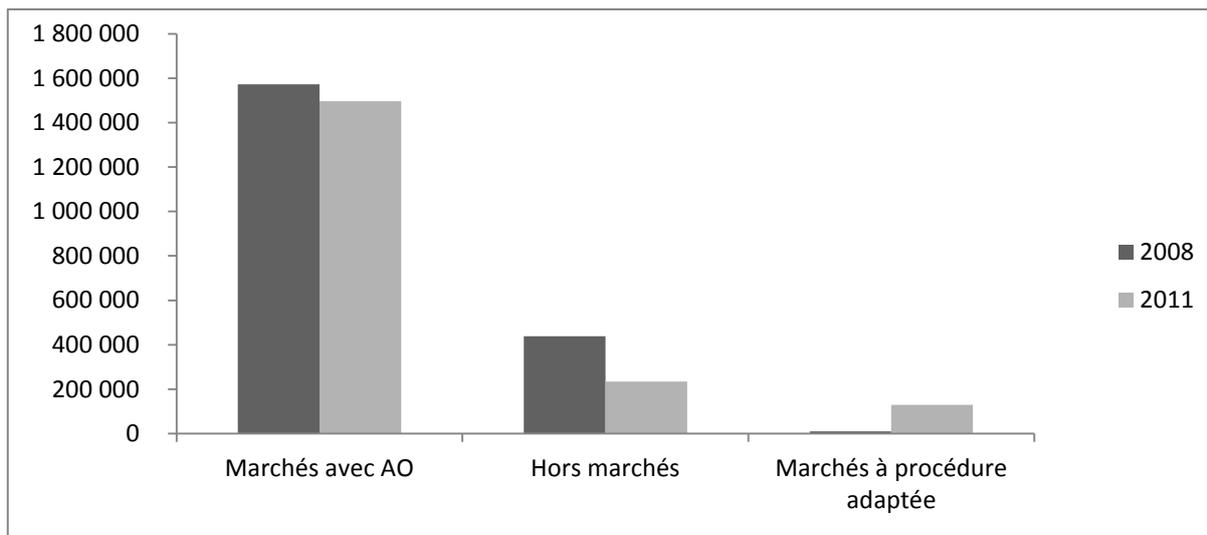
Source : IGVP d'après extraction Alizé catégorie d'achat 1506

En termes de procédure d'achat, le mode d'acquisition prépondérant des journaux, revues et périodiques, est le marché sur appel d'offres. Les achats en hors marché diminuent de moitié, en volume et en proportion, avec environ 10 % du total en 2011, le solde étant passé en marchés à procédure adaptée.

#### 1.6.2. Les achats sur marchés avec appel d'offres

Les marchés avec appel d'offres restent très prépondérants, les marchés non affectés ou hors marchés se réduisent de moitié, et les marchés à procédure adaptée progressent très rapidement, tout en demeurant à un niveau absolu, et relatif, modeste.

Graphique 45 : Répartition des dépenses d'abonnement par mode d'achat. 2008/2011



Source : IGVP d'après Alizé

En 2008, 77,8 % (1 572 494 €) des achats de journaux, périodiques, magazines étaient passés sur marchés avec appels d'offres.

En 2011, 80,4 % (1 496 251 €) des achats de journaux, périodiques, magazines sont passés sur marchés avec appels d'offres, **soit une légère baisse** de 76 243 € en volume (- 4,85 % en 3 ans).

- L'évolution des dépenses sur marchés avec appel d'offres des directions

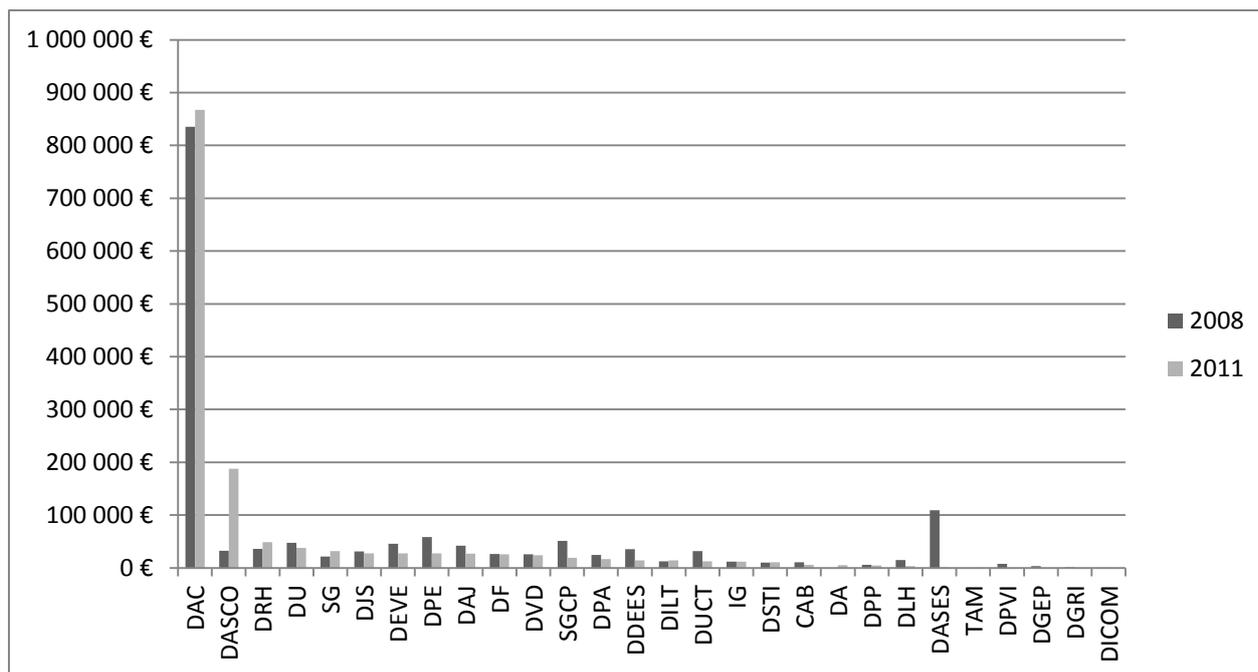
Si le **volume** des achats sur marchés avec appels d'offres est en baisse, leur **proportion** est en hausse.

Tableau 36 : Dépense d'abonnement sur appel d'offres des directions 2008/2011

	Dépense 2008	Dépense 2011	Var.	Var. en %
DAC	835 038 €	867 239 €	+32 201 €	+4%
DASCO	32 153 €	187 961 €	+155 808 €	+485%
DRH	35 995 €	48 948 €	+12 953 €	+36%
DU	47 236 €	37 535 €	-9 701 €	-21%
SG	21 612 €	31 803 €	+10 191 €	+47%
DJS	31 146 €	27 649 €	-3 497 €	-11%
DEVE	45 371 €	27 258 €	-18 113 €	-40%
DPE	58 387 €	27 244 €	-31 143 €	-53%
DAJ	42 010 €	26 685 €	-15 325 €	-36%
DF	26 403 €	25 997 €	-406 €	-2%
DVD	25 506 €	23 691 €	-1 815 €	-7%
SGCP	51 024 €	19 128 €	-31 896 €	-63%
DPA	24 681 €	16 428 €	-8 253 €	-33%
DDEES	35 379 €	14 348 €	-21 031 €	-59%
DILT	12 231 €	14 183 €	+1 952 €	+16%
DUCT	31 978 €	12 347 €	-19 631 €	-61%
IGVP	11 882 €	11 879 €	-3 €	0%
DSTI	9 821 €	10 489 €	+668 €	+7%
CAB	10 662 €	5 663 €	-4 999 €	-47%
DA		5 410 €	+5 410 €	
DPP	5 590 €	4 639 €	-951 €	-17%
DLH	14 677 €	3 408 €	-11 269 €	-77%
DASES	109 266 €	897 €	-108 369 €	-99%
TAM		409 €	+409 €	
DPVI	7 342 €		-7 342 €	
DGEP	3 123 €		-3 123 €	
DGRI	623 €		-623 €	
DICOM	359 €		-359 €	
<b>Total Directions</b>	<b>1 529 495 €</b>	<b>1 451 236 €</b>	<b>-78 259 €</b>	<b>-5%</b>

Source : IGVP d'après extraction Alizé

Graphique 46 : Dépense d'abonnement des directions sur appel d'offres 2008/2011



Source : IGVP d'après extraction Alizé

Pour les seules directions, le volume des achats sur marché avec appel d'offres est en baisse sensible :

2008 : 1 536 128 €

2011 : 1 451 239 €

Variation : -5,5 %

La DAC consomme 54,35 % du total.

**On observe que la DICOM ne procède à aucun achat sur marchés avec appels d'offres.**

Deux directions représentent près des trois quarts (72,7 %) des achats sur appel d'offre, la DAC et la DASCO. La DAC à elle seule représente 59,8 %. Ses achats sont principalement destinés aux bibliothèques, médiathèques et, plus accessoirement, aux musées.

La DASCO constitue pour sa part 12,95% des marchés avec appels d'offres. Ces achats sont essentiellement destinés aux établissements d'enseignement.

En 2011, la DASES a abandonné l'achat sur marchés avec appels d'offres alors que la DASCO a massivement engagé des achats selon cette procédure.

- Les dépenses sur marchés avec appel d'offres des mairies d'arrondissement

S'agissant des mairies, on observe un recul de la procédure du marché sur appel d'offres, le montant des dépenses sur cette procédure s'inscrivant en forte baisse.

Tableau 37 : Achat des mairies sur appels d'offres 2008/2011

	2008	2011	Variation
<b>Nombre de mairies consommant sur les marchés avec appels d'offres</b>	20	12	-40 %
<b>Dépenses sur marchés avec appels d'offres</b>	156 014 €	45 011 €	-71,15%

Source : IGVP d'après Alizé

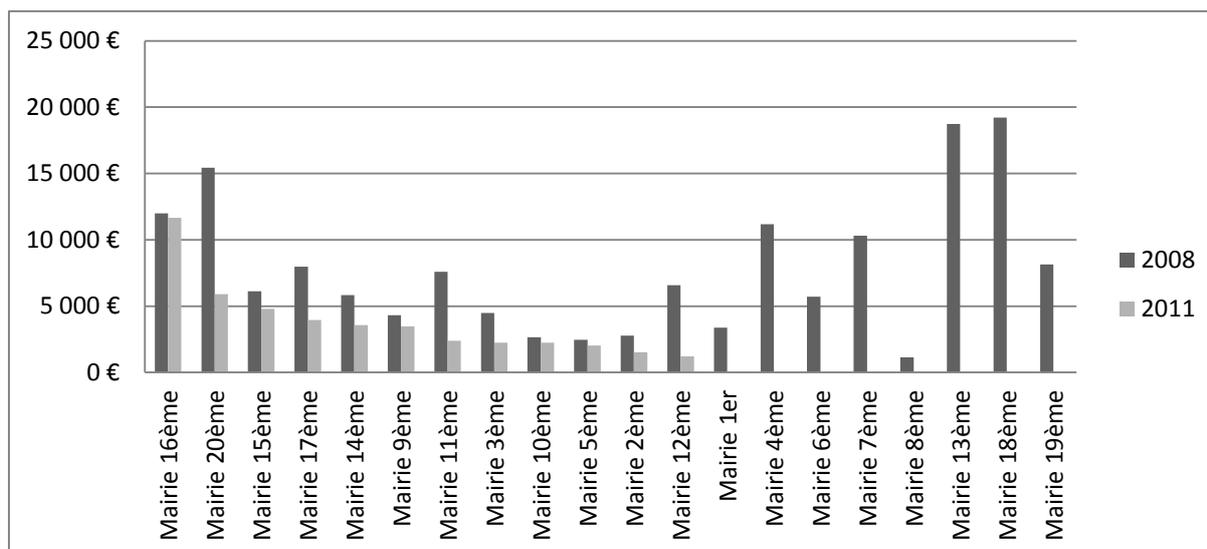
En 2008, les 20 mairies d'arrondissement passaient des achats sur marchés avec appels d'offres. En 2011, elles ne sont plus que 12.

Tableau 38 : Dépenses des mairies d'arrondissement sur marché avec appel d'offres 2008/2011

Mairie	2008	2011	Var.	Var. en %
Mairie 16ème	11 989 €	11 665 €	-324 €	-2,7%
Mairie 20ème	15 435 €	5 908 €	-9 527 €	-61,7%
Mairie 15ème	6 113 €	4 793 €	-1 320 €	-21,6%
Mairie 17ème	7 967 €	3 963 €	-4 004 €	-50,3%
Mairie 14ème	5 845 €	3 560 €	-2 285 €	-39,1%
Mairie 9ème	4 313 €	3 476 €	-837 €	-19,4%
Mairie 11ème	7 579 €	2 394 €	-5 185 €	-68,4%
Mairie 3ème	4 486 €	2 242 €	-2 244 €	-50,0%
Mairie 10ème	2 655 €	2 241 €	-414 €	-15,6%
Mairie 5ème	2 454 €	2 024 €	-430 €	-17,5%
Mairie 2ème	2 769 €	1 521 €	-1 248 €	-45,1%
Mairie 12ème	6 575 €	1 224 €	-5 351 €	-81,4%
Mairie 1er	3 381 €		-3 381 €	-100%
Mairie 4ème	11 180 €		-11 180 €	-100%
Mairie 6ème	5 716 €		-5 716 €	-100%
Mairie 7ème	10 304 €		-10 304 €	-100%
Mairie 8ème	1 152 €		-1 152 €	-100%
Mairie 13ème	18 740 €		-18 740 €	-100%
Mairie 18ème	19 206 €		-19 206 €	-100%
Mairie 19ème	8 156 €		-8 156 €	-100%
<b>Total Mairies</b>	<b>156 014 €</b>	<b>47 023 €</b>	<b>-108 991 €</b>	<b>-69,9%</b>

Source : IGVP d'après Alizé

Graphique 47 : Dépenses des mairies d'arrondissement sur marché avec appel d'offres  
2008/2011



Source : IGVP d'après Alizé

### 1.6.3. Les marchés sur procédure adaptée

Les achats sur procédure adaptée ont connu une très rapide progression.

2008 : 10 393 €

2011 : 129 818 €

En 2008, une seule dépense en procédure adaptée était enregistrée par Alizé pour des journaux, périodiques, magazines : 10 393 € pour la DAC pour un abonnement à une base de données vocale.

En 2011, tandis que les achats « hors marché » (marchés non affectés) baissaient, les achats sur marchés à procédure adaptés augmentaient.

En 2011, 7 % (129 818 €) des achats de journaux, périodiques, magazines sont passés sur marchés à procédure adaptée.

Les marchés ont été passés avec deux des principaux diffuseurs français : France Publications et EBSCO, selon les volumes suivants :

<b>CSP2 FOURNITURE ABONNEMENT SUPPORT PAPIER OU ELECTRONIQUE</b>	<b>71 162 €</b>
SOC FRANCE PUBLICATIONS	
<b>FOURN ET GESTION ABONNEMENTS FRANCAIS-ETRANG ELECTRONIQUES</b>	<b>57 759 €</b>
EBSCO INFORMATION SERVICES SAS	
<b>FOURN ET GESTION ABONNEMENTS FRANÇAIS/ETRANGERS</b>	<b>897 €</b>
SOC FRANCE PUBLICATIONS	
<b>Total général</b>	<b>129 818 €</b>

Source : IGVP d'après Alizé

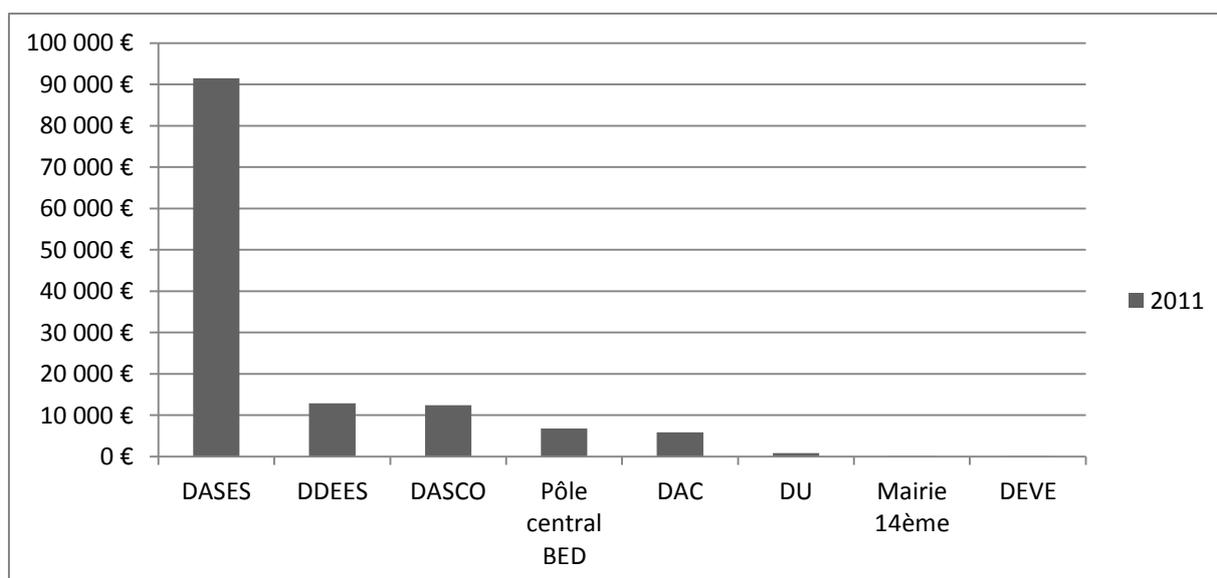
Seules sept directions et une mairie d'arrondissement ont commandé sur ce mode. La consommation de la DASES domine la consommation totale sur procédure adaptée (70,2 % du total).

Tableau 39 : Dépenses d'abonnement sur marché à procédure adaptée 2011

Direction	Dépense 2011
DASES	91 456 €
DDEES	12 843 €
DASCO	12 407 €
Pôle central BED	6 753 €
DAC	5 864 €
DU	830 €
Mairie 14ème	47 €
DEVE	20 €
DJS (reste à payer)	-402 €
<b>Total</b>	<b>129 818 €</b>

Source : IGVP d'après Alizé

Graphique 48 : Dépense d'abonnement. Marchés à procédure adaptée. 2011



Source : IGVP d'après Alizé

#### 1.6.4. Les achats hors marchés

Les achats hors marchés, dits non affectés, ont connu un recul de près de moitié sur la période.

2008 : 438 046 €

2011 : 234 422 €

Variation : -46,5 %

En effet, nombre de publications ne sont pas fournies par les titulaires des marchés avec appels d'offres (publications techniques, coûteuses, rares ou fournies exclusivement par leurs éditeurs : Lexis Nexis, Journal Officiel, etc.)

En 2008, Alizé enregistre 438 046 € d'achats de journaux, périodiques, magazines sous le mode de passation « non affecté », relevant de l'achat direct hors marché.

Ce volume correspond à 21,7 % du volume total.

Les dépenses hors marchés les plus importantes sont passées au profit de *La Tabatière du Marais*, un bureau Tabac-Presses-Cigares, sis Rue François Miron (75004). Ce montant est élevé s'agissant d'un fournisseur de type commerce de proximité. Il apparaît sous l'intitulé « BRUNO JANELLI », pour un montant de 65 239 €, mais disparaît en 2011.

En 2011, Alizé enregistre 234 422 € d'achats de journaux, périodiques, magazines sous le mode de passation non affecté, relevant de l'achat direct hors marché.

Ce volume correspond à 12,6 % du volume financier total. En valeur absolue comme en relative, le hors marché recule de près de moitié.

- Les achats hors marché des directions

En 2008, deux directions emportaient le tiers (38,6 %) des achats hors marchés, la DICOM et le SGCP :

La DICOM emportait 23,7 % des achats. Ces achats sont principalement destinés aux revues de presse matinales et aux élus.

Le SGCP emportait 14,9 % des achats hors marchés. Ces achats sont essentiellement destinés aux élus.

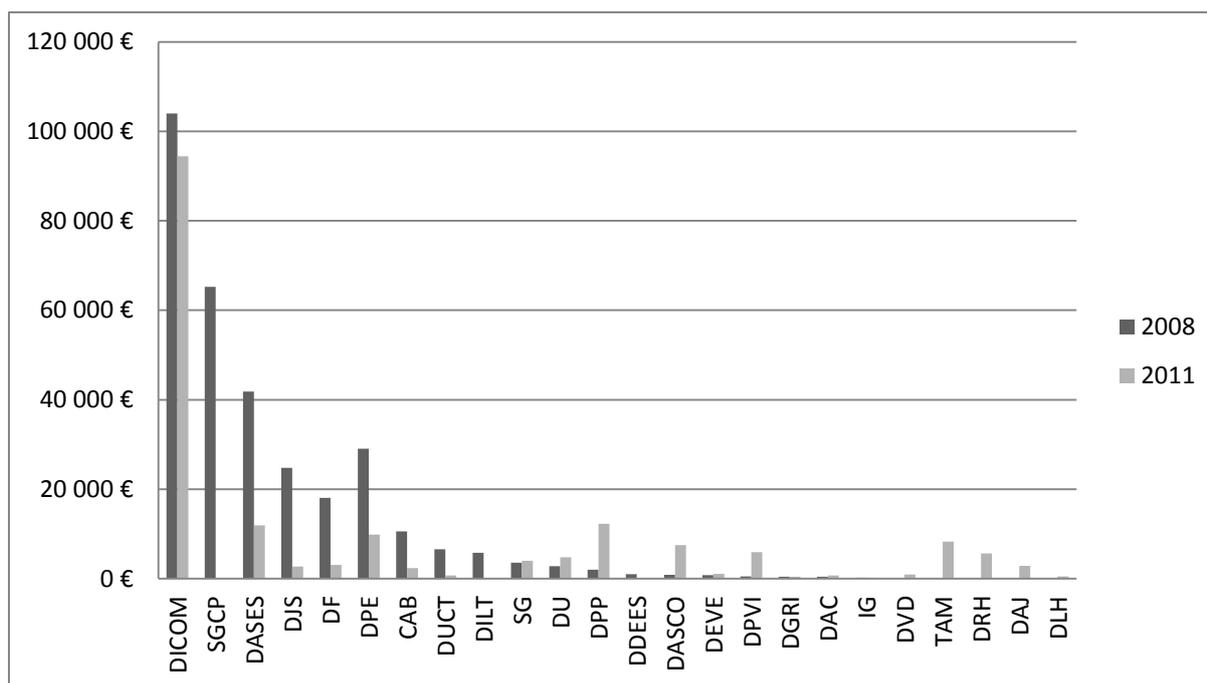
En 2011, la DICOM emporte 52,4 % des achats hors marchés, toujours pour les mêmes raisons qu'en 2008. Les autres directions ont massivement abandonné ce mode, en passant des marchés adaptés.

Tableau 40 : Dépenses d'abonnement hors marché des directions 2008/2011

Direction	2008	2011	Var.	Var. en %
DICOM	103 989 €	94 403 €	-9 586 €	-9,2%
DPP	1 985 €	12 288 €	+10 303 €	+519%
DASES	41 808 €	11 888 €	-29 920 €	-71,6%
DPE	29 012 €	9 874 €	-19 138 €	-66%
TAM		8 269 €	+8 269 €	
DASCO	873 €	7 526 €	+6 653 €	+762,1%
DPVI	525 €	5 950 €	+5 425 €	+1033,3%
DRH		5 643 €	+5 643 €	
DU	2 797 €	4 751 €	+1 954 €	+69,9%
SG	3 574 €	4 023 €	+449 €	+12,6%
DF	18 079 €	3 041 €	-15 038 €	-83,2%
DAJ		2 887 €	+2 887 €	
DJS	24 741 €	2 727 €	-22 014 €	-89,0%
CAB	10 564 €	2 362 €	-8 202 €	-77,6%
DEVE	781 €	1 056 €	+275 €	+35,2%
DVD	66 €	915 €	+849 €	+1286,4%
DAC	396 €	741 €	+345 €	+87,1%
DUCT	6 592 €	681 €	-5 911 €	-89,7%
DLH		518 €	+518 €	
DGRI	424 €	451 €	+27 €	+6,4%
IGVP	197 €	236 €	+39 €	+19,8%
SGCP	65 240 €		-65 240 €	-100%
DILT	5 784 €		-5 784 €	-100%
DDEES	971 €		-971 €	-100%
<b>Total</b>	<b>318 396 €</b>	<b>180 231 €</b>	<b>-138 165 €</b>	<b>-43,4%</b>

Source : IGVP d'après Alizé

Graphique 49 : Achats de presse hors marchés des directions 2008/2011



Source : IGVP d'après Alizé

Entre 2008 et 2011 :

- Le volume des achats hors marchés de la DICOM est constant,
- Un certain nombre de directions ont considérablement réduit ou abandonné les achats hors marchés,
- Quelques directions ont développé l'achat hors marché.
  - Les achats hors marché des mairies d'arrondissement

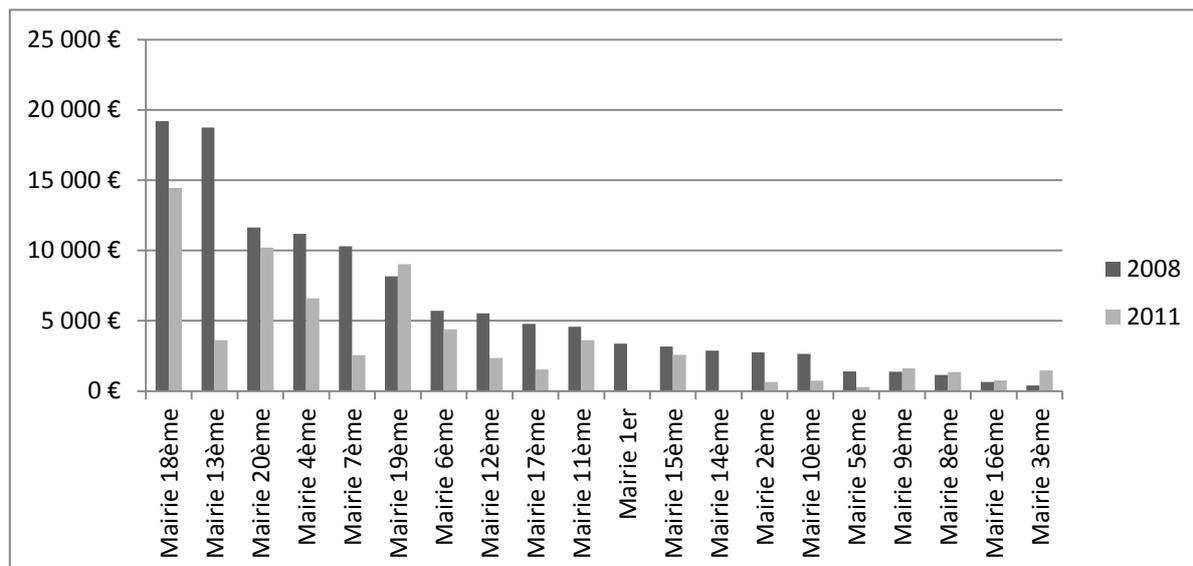
S'agissant des mairies, qui, pour mémoire, ne consomment pas sur procédure adaptée (sauf la mairie du 14<sup>ème</sup> pour un montant minime, 47 €), les achats hors marchés se répartissent comme suit en 2011 :

Tableau 41 : Dépenses d'abonnement hors marchés des mairies d'arrondissement 2008/2011

Mairies	2008	2011	Var.	Var. en %
Mairie 18ème	19 206 €	14 449 €	-4 757 €	-24,8%
Mairie 20ème	11 640 €	10 210 €	-1 430 €	-12,3%
Mairie 19ème	8 156 €	9 031 €	+875 €	+10,7%
Mairie 4ème	11 180 €	6 604 €	-4 576 €	-40,9%
Mairie 6ème	5 716 €	4 401 €	-1 315 €	-23,0%
Mairie 13ème	18 740 €	3 624 €	-15 116 €	-80,7%
Mairie 11ème	4 575 €	3 624 €	-951 €	-20,8%
Mairie 15ème	3 172 €	2 571 €	-601 €	-18,9%
Mairie 7ème	10 304 €	2 554 €	-7 750 €	-75,2%
Mairie 12ème	5 520 €	2 340 €	-3 180 €	-57,6%
Mairie 9ème	1 378 €	1 615 €	+237 €	+17,2%
Mairie 17ème	4 785 €	1 527 €	-3 258 €	-68,1%
Mairie 3ème	394 €	1 471 €	+1 077 €	+273,4%
Mairie 8ème	1 152 €	1 363 €	+211 €	+18,3%
Mairie 16ème	647 €	765 €	+118 €	+18,2%
Mairie 10ème	2 655 €	728 €	-1 927 €	-72,6%
Mairie 2ème	2 769 €	657 €	-2 112 €	-76,3%
Mairie 5ème	1 398 €	286 €	-1 112 €	-79,5%
Mairie 1er	3 381 €	0 €	-3 381 €	-100%
Mairie 14ème	2 880 €	0 €	-2 880 €	-100%
<b>Total</b>	<b>121 657 €</b>	<b>69 830 €</b>	<b>-51 827 €</b>	<b>-42,6%</b>

Source : IGVP d'après Alizé

Graphique 50 : Dépenses d'abonnement hors marchés des mairies d'arrondissement 2008/2011



Source : IGVP d'après Alizé

Un nombre important de mairies d'arrondissement (7) commande leurs publications exclusivement hors marché.

La mairie du 1<sup>er</sup> arrondissement n'a pas acquis de publication en 2011 sur la catégorie d'achat 1506.

### 1.6.5. Les achats de presse quotidienne des directions

L'instruction de 2010 demandait une limitation du nombre des abonnements à la presse quotidienne, pour les directions, et fixait un objectif de réduction du nombre des abonnements papier de 53 %.

On observe une baisse sensible des abonnements à la presse quotidienne nationale, tant en hors marché, que surtout sur marché.

S'agissant du hors-marché, dont on a vu qu'il avait baissé en montant de 46 %, les achats des principaux quotidiens, qui représentent plus du quart des achats, ont reculé de 24 615 € en valeur, soit 28 %.

Tableau 42 : Dépense en hors marché sur les principaux titres de la presse quotidienne 2008/2011

Hors marché	2008		2011		Evol.	Evol. En %
SNC LE PARISIEN	19 902 €	5%	21 656 €	9%	1 754 €	9%
SOCIETE EDITRICE DU MONDE	36 016 €	8%	20 642 €	9%	-15 374 €	-43%
LIBERATION	18 073 €	4%	13 910 €	6%	-4 163 €	-23%
SOCIETE DU FIGARO	13 481 €	3%	6 648 €	3%	-6 833 €	-51%
<b>Presse quotidienne</b>	<b>87 472 €</b>	<b>20%</b>	<b>62 856 €</b>	<b>27%</b>	<b>-24 615 €</b>	<b>-28%</b>
<b>Total</b>	<b>438 046 €</b>	<b>100%</b>	<b>234 422 €</b>	<b>100%</b>	<b>-203 624 €</b>	<b>-46%</b>

Source : IGVP d'après Alizé

Ces volumes importants peuvent être justifiés par une livraison matinale impérative ou/et des rabais sur les prix supérieurs à ceux pratiqués dans les marchés avec appels d'offres.

S'agissant des dépenses en marché, pour les mêmes titres distribués dans d'autres services que des bibliothèques, des médiathèques ou des musées, on constate un recul encore plus important, que ce soit du nombre d'abonnements servis ou de la dépense correspondante.

Tableau 43 : Dépense sur marchés. Principaux titres de la presse quotidienne 2009/2011

Marchés 054102152009 20101320002140	2009		2011		Nombre		Dépense	
	Nombre	Montants	Nombre	Montants	Evol. 2011/2009		Evol. 2011/2009	
Le Figaro	23	8 408 €	11	3 857 €	-12	-52%	-4 550 €	-54%
Libération	34	9 770 €	4	983 €	-30	-88%	-8 788 €	-90%
Le Monde	146	49 156 €	64	22 040 €	-82	-56%	-27 115 €	-55%
Le Parisien	158	44 579 €	52	14 646 €	-106	-67%	-29 933 €	-67%
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>111 912 €</b>	<b>131</b>	<b>41 526 €</b>	<b>-230</b>	<b>-64%</b>	<b>-70 386 €</b>	<b>-63%</b>

Source : IGVP d'après données France Publications

Ainsi le nombre d'abonnements distribués dans les directions, qui peuvent inclure des bibliothèques, comme au SGCP ou à la DEVE, ou des centres de documentation ou de communication, comme la DPE, la DASCO, la DJS, la DRH, l'IGVP, a baissé de près des deux tiers, soit une réduction de 230 unités, au-delà des objectifs fixés.

## 2. UNE POLITIQUE INTEGREE PAR LES DIRECTIONS

La mission a cherché à apprécier la connaissance par les directions des instructions en matière de consommation de fonctionnement courant. Un questionnaire, divisé en un questionnaire général et un plus détaillé leur a été adressé. 17 directions, dont le SGCP, ont répondu. Par ailleurs, des entretiens ont été menés auprès de la DSTI, de la DILT et de la DA.

Ces réponses témoignent d'une bonne connaissance des instructions, du dispositif d'achat parisien, ainsi que d'un bon investissement dans la recherche d'économies.

Elles mettent cependant encore en lumière quelques difficultés.

### 2.1.1. Une bonne connaissance des instructions, du dispositif d'achat parisien et une réelle implication dans la recherche d'économies.

- Une bonne connaissance des instructions.

Toutes les directions, sauf le SGCP, déclarent connaître l'instruction de 2010, et les règles d'or qui y étaient jointes. Néanmoins, on constate que sont fréquemment citées celles plus spécifiques à l'impression, ou au recyclage, ainsi que les écogestes, qui ont fait l'objet d'instructions spécifiques, souvent antérieures ou distinctes. En revanche l'existence de ratios par agent est peu connue.

Toutes déclarent avoir diffusé ces instructions à leur personnel, la plupart sur l'intranet, par courrier électronique, par notes internes ou affichage.

S'agissant des mesures prises pour les appliquer, la plus fréquemment citée, et de loin, est le paramétrage des imprimantes en recto verso par défaut, le paramétrage en noir et blanc - ces deux mesures étant citées par toutes les directions - ainsi que la suppression des imprimantes individuelles. Des suivis réguliers sont assurés (DICOM, DPA, DRH, DAJ, DAC, DU, SGCP). Plus ponctuellement, sont mentionnées la dématérialisation (DASES, DAC), la mise en place de stocks uniques (même si l'exploitation du questionnaire détaillé montre que la mesure est généralisée). Fréquemment sont citées à titre de mesures les réunions d'information, la sensibilisation, et parfois la diffusion de fiches pratiques (DUCT).

Le rappel le plus fréquent des instructions est opéré à l'occasion des suivis de consommation, parfois systématiquement à périodicité fixe, ou à l'occasion des commandes.

Toutes les directions ont désigné des personnes ressources pour appliquer cette politique. Néanmoins, les moyens humains mis en place sont très hétérogènes, en nombre et en niveau, en fonction, notamment de la taille des directions, et de leur choix d'organisation. Dans pratiquement toutes, le suivi des dépenses informatiques relève d'un service propre. De même, le niveau des agents affectés aux questions de logistique est fréquemment le niveau A, très souvent chef de bureau. Mais le nombre des bureaux concernés peut monter jusqu'à 4 (DEVE).

- Une bonne connaissance du dispositif

Seules deux directions (DLH et DAC) déclarent ne pas connaître leur interlocuteur à la DA, la DILT et la DSTI. Une déclare ne pas connaître son interlocuteur à la DSTI seulement (DAJ), une autre ne pas le connaître à la DA (DICOM).

En revanche, et c'est au reste normal, les fiches plan d'action acheteur ne sont pas connues, seules la DASES et la DU déclarant les connaître, mais ne pas les utiliser.

Très rares sont les directions qui effectuent des achats hors-marché, le plus souvent pour recourir à des ESAT (établissement d'aides par le travail), ou pour répondre à des besoins

très spécifiques (DRH, pour les syndicats, DVD) ou très ponctuellement comme la DU, ou la DAC. Toutefois la DICOM déclare le faire pour les achats de presse quotidienne.

Enfin, les tableaux de bord des consommations établis par la DA, la DILT et la DSTI sont cités comme instruments de suivi (DPA, DAJ, DASES). Parfois seules les informations issues de la DILT et de la DSTI sont citées (DASCO, DAC). Quelques directions, de grande taille, et disposant notamment de nombreux services, mentionnent des tableaux de bord élaborés par elles-mêmes (DVD, DPE). Parfois l'accent est mis sur une dépense particulière : le téléphone (DPP), les impressions couleurs (DF). **Une seule direction déclare intégrer ces dépenses dans le tableau de bord de la direction (DEVE).**

- Une réelle implication

Le nombre assez élevé des réponses au questionnaire témoigne déjà en soi d'une bonne perception de l'importance du sujet. Certaines, très développées, attestent d'une vraie réflexion (DRH, DPE). Presque toutes, par les difficultés qu'elles mentionnent et les propositions qu'elles formulent montrent une réelle implication.

**Seules trois déclarent avoir valorisé les gains réalisés : la DVD, la DPE et le SGCP.** Seule la DVD affirme avoir communiqué sur ce sujet.

Par ailleurs, les méthodes d'évaluation des besoins restent vagues. Pour l'essentiel, elles consistent en arbitrage budgétaire, et extrapolation à partir des constatations, avec un objectif d'économies - dont la définition n'est jamais fournie - l'objectif étant principalement de respecter l'enveloppe notifiée par la DSTI, la DILT, la DA ou la DF, ce que toutes les directions déclarent atteindre.

### 2.1.2. Les difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées sont parfois d'ordre technique, mais surtout d'ordre managérial.

- Les difficultés d'ordre technique

De manière assez universelle sont cités les problèmes de qualité des toners et encre compatibles, ainsi que le bourrage des papiers recyclés.

Plus ponctuellement, les problèmes de qualité apparaissent pour certaines fournitures (surligneurs, ou agrafes ne correspondant pas au modèle des agrafeuses) (DAC).

Plusieurs signalent qu'il est toujours loisible aux agents de contourner le paramétrage par défaut des copieurs pour éditer en couleur, ou en recto seulement, sans pratiquement aucune possibilité de contrôle. Une parle même d'oubli des agents, ce qui indiquerait que les copieurs n'ont pas été réellement paramétrés par défaut (DUCT).

La DAJ signale que le suivi de la consommation de papier est difficile, faute d'individualisation.

Les problèmes de câblage (DAC) ou d'implantation des locaux sont également mentionnés comme un frein au déploiement de copieurs en réseau, en remplacement des imprimantes individuelles.

- Les difficultés d'ordre managérial

Les premières difficultés mentionnées tiennent au dispositif. Le système de la carte achat est parfois jugé trop complexe (DUCT).

Les communications ne sont pas parfaites, en particulier avec la DILT (DEVE). Les instructions émanant de la DA, de la DILT et de la DSTI sont perçues comme peu claires ou incohérentes (DRH, DAJ, DUCT).

Le besoin est exprimé d'être associé au choix des produits par la mise en place d'un groupe utilisateurs (DAC). Les échanges sont perçus comme gagnant à être améliorés (SGCP).

Le mode de fixation des enveloppes gagnerait à être précisé (DPE), trop tourné vers le passé et ne faisant pas assez place à l'innovation (DPE). Une demande d'équité est également exprimée, certains services demandant des comparaisons (DEVE), ou exprimant le sentiment d'avoir été lésés après avoir fait de gros efforts (DJS, sur le papier).

**Le système ne distinguerait pas assez entre les besoins des services administratifs, et les services rendus aux Parisiens (DASCO).** Le dialogue de gestion gagnerait à être amélioré (DASES).

Il est même proposé de définir l'enveloppe par mission (DPP), le système actuel ne prenant pas assez en compte l'activité (DAJ) ou les contraintes métier (DASES).

Enfin, le sentiment s'exprime d'une politique perçue comme restrictive (DVD), ayant atteint ses limites, s'agissant par exemple des fournitures et de l'impression (DASCO), et engendrant un sentiment d'usure (DASES).

La demande s'exprime d'un tableau de bord unique en la matière, faisant l'objet d'un suivi pluri-annuel et plus généralement d'une amélioration de la communication (DPA). Une direction propose enfin la mutualisation des stocks des directions par site (DVD).

### 2.1.3. Des pratiques encore assez hétérogènes

Le questionnaire détaillé précise les points forts et les points faibles des pratiques suivies par les directions, consommation par consommation. Elles se révèlent encore assez variables.

Il comprenait 50 questions ordonnées autour des items figurant dans l'instruction de décembre 2009 :

- Téléphonie fixe et mobile : 8 questions
- Fournitures de bureau et consommables informatiques : 12 questions
- Mobilier de bureau : 7 questions
- Affranchissement : 6 questions
- Papier, impression bureautique : 7 questions
- Abonnements administratifs : 6 questions
- Ordinateurs portables et accès à distance : 4 questions

- La téléphonie

La première série de questions portait sur la proportion des appels des téléphones fixes vers les mobiles (Q1.1). Sur les 17 directions qui ont répondu, 9 ont déclaré ne pas recevoir l'information de la DSTI (DICOM, DEVE, DAJ, DASES, DJS, DVD, DUCT, DAC, DU, SGCP), une d'entre elle l'ayant demandé à cette dernière pour répondre au questionnaire (SGCP). Deux précisent que l'information ne leur est plus communiquée depuis la fin de l'année 2010 (DEVE et DUCT).

Pour les directions restantes, plusieurs mentionnent des proportions de dépenses très supérieures à l'objectif fixé dans l'instruction (30 %) : la DPA (80 %), la DLH (75 %), la DAC (60 %), la DASCO (70 %), cette dernière précisant que l'appel sur portable est inévitable pour joindre les usagers. Le même argument est repris par la DUCT, qui ignore sa proportion d'appels fixes vers portables.

Assez étrangement, la question de la justification des dépassements (Q1.2) n'obtient pas de réponse dans 7 cas sur 17. Trois directions indiquent ne pas dépasser (DRH, DF, DU), et une ne pas disposer de reporting (DEVE). Seules la DAJ mentionne un suivi mensuel, et la DAC un travail avec la DSTI sur l'identification des numéros spéciaux. La DPE constate pour sa part que sa consommation est inférieure à la moyenne de la Ville.

Il ne semble donc pas que les directions soient particulièrement sensibilisées à ce thème des appels des postes fixes vers les mobiles, ou considèrent que les relations avec les usagers, désormais équipés majoritairement de portables imposent ce type d'appel. En tout cas, elles semblent l'être moins que sur le suivi des consommations des mobiles (Q1.8 infra).

Sur l'existence de lignes non utilisées (Q1.3), la plupart répondent qu'elles n'en ont pas. Seules trois renvoient à la DSTI (DASES, DJS, DU), les autres déclarant en avoir dressé un état (DEVE) ou les avoir dénombrées (DF, SGCP), ou les justifier (DPP - réserve gestion de crise). La DASCO mentionne le projet de raccordement à l'axe lourd et le projet PIC. Le sujet paraît donc intégré par la plupart des directions.

**Aucune direction n'estime avoir participé à la fixation de son enveloppe (Q1.4).** Plusieurs observent qu'elles se situent en dessous du coût moyen Ville (DEVE, DAJ, DAC), information qui leur est donnée dans les tableaux de suivi transmis par la DSTI.

Le nombre des Blackberries déclaré (Q1.5) s'élève à 338, dont 89 au SGCP.

L'attribution de téléphone portable (Q1.6) est pratiquement toujours justifiée par des nécessités de service ou fonctionnelle : équipes de direction, agents mobiles, sécurité, astreintes...

La plupart des directions déclarent s'inscrire dans la limite d'une consommation par téléphone mobile de 15 €/mois (Q1.7). Toutefois certaines indiquent qu'elle est difficilement tenable (DICOM), qu'aucune limite formelle n'a été fixée (DEVE, DPA), qu'elles ignorent cette limite mais se situent nettement en dessous (DPP, DLH, DASCO), qu'une sensibilisation a été menée, mais sans limite formelle (DJS), ou constatent qu'elles se situent en dessous (DAC, DPE, DU).

En revanche, **toutes ont mis en place un suivi des consommations à partir de portables (Q1.8), à partir des comptes rendus mensuels adressés par la DSTI**, donnant lieu à signalement à l'intéressé, ou à son supérieur hiérarchique. Seules deux directions ne signalent aucun cas, (DU, DUCT), une autre constatant des dépassements ponctuels justifiés (DAC) et une ne répondant pas (DLH).

Les directions, si elles paraissent ignorer les conditions de définition des enveloppes dont elles disposent, savent néanmoins souvent se situer par rapport aux autres. Elles prennent en compte les informations de suivi qui leur sont communiquées et savent contrôler les consommations (surtout à partir des téléphones mobiles), dans le souci de respecter les limites de crédit qui leur ont été allouées. On note toutefois un certain fatalisme s'agissant des consommations des postes fixes à destination des mobiles, jugées inévitables pour les directions en relation avec le public, largement équipé de portables.

- Les fournitures de bureau et consommables informatiques

Une **grande disparité** apparaît parmi les réponses des directions quant au nombre des références utilisées, qu'il s'agisse des fournitures de bureau ou des consommables informatiques (Q2.1). S'agissant des fournitures, trois déclarent utiliser entre 45 et 70 (DLH, DJS, DASCO), quatre entre 105 et 138 (DAJ, DRH, DEVE, DICOM, DAC), trois entre 458 et 1300 (SGCP, DPA, DF). Une renvoie explicitement au nombre de références du catalogue UGAP (DASES), la DF citant le chiffre sans en donner la source. Trois ne répondent pas à la question. La DAC précise qu'elle a réduit le nombre de références utilisées de 203 en 2008 à 138 en 2011.

S'agissant des consommables informatiques, la disparité est encore assez grande, pratiquement toutes les réponses indiquent un nombre de références inférieur à 75 (DICOM, DPE, DPE, DAJ DLH, DPP, DASCO, DVD, DUCT, DAC). Seule la DU indique un nombre de 230. Quant à la réponse de la DF, elle doit correspondre au nombre des références en catalogue, et non à celui des références effectivement utilisées. Quatre directions ne répondent pas (DRH, DASES, DJS, SGCP).

Que ce soit pour les fournitures ou les consommables, on peut estimer que les catalogues proposés se révèlent plus variés et plus riches que les besoins effectifs.

S'agissant du recours aux marques de distributeurs pour les fournitures, la même disparité peut être constatée, entre 10 % (DVD) et 85 % (DPE), jusqu'à « la plupart » (DASCO). Six directions ne répondent pas (DPA, DRH, DEVE, DLH, DASES, DJS, DU), soit le tiers de l'échantillon. Certaines s'estiment incapables de répondre à la question, faute de pouvoir repérer les marques de distributeur sur les marchés transverses (DU), ou par incapacité à agréger des informations dispersées sur plusieurs cartes achat (DASES), ou encore parce qu'elles recourent aux fournitures les moins chères, sans chercher à savoir s'il s'agit de MDD (DUCT). Trois indiquent tout de même que la proportion de produits de marque de distributeur a augmenté depuis 2008 (DPE, DAC, SGCP).

S'agissant des marques de distributeur pour les consommables informatiques (Q2.3), le taux de non réponse est de 7 directions sur 17, ce qui paraît élevé. Trois déclarent ne pas en utiliser (DAJ, DPP, DUCT faute de référence compatible pour son parc pour cette dernière). Pour les autres, les taux déclarés oscillent entre 10 % (DAC) et 90 % (DPE).

Sur les compatibles (Q2.4), 12 déclarent y recourir ; plusieurs partiellement, faute de compatible disponible pour leur matériel (DPA, DU). Nombreuses sont celles qui mentionnent des problèmes de qualité (DJS, DASCO, DVD, DU, DEVE). Une s'y refuse pour ce motif (DEVE).

Le recours aux compatibles a fait souvent l'objet d'une communication, en particulier auprès des services informatiques et des relais techniques (DPE, DAJ, DASES, DPP, DJS). Deux directions mentionnent le dialogue de gestion avec la DA (DASCO, DVD). Cinq directions n'ont pas communiqué, soit qu'elles ont imposé le recours aux compatibles (DRH), soit qu'elles l'estiment inutile (DF, DLH).

Sur les imprimantes individuelles (Q2.6), toutes déclarent avoir réduit leur parc, dans des proportions qui ne sont pas toujours indiquées (DLH, DJS, DAC), et quand elles le sont entre - 10 % (SGCP) et - 90 % (DF), voire 100 % (DAJ, qui n'en garde que deux pour des raisons de confidentialité). Seule la DUCT s'y est refusée, faute d'avoir reçu les quatre copieurs promis par la DILT. Plus aucune acquisition n'est opérée, mais le retrait est souvent « progressif » (DAC, à l'occasion de déménagement ou de panne) ou lié à l'usure des imprimantes installées. Les éléments de réponse fournis ne sont pas exhaustifs, de sorte qu'il est difficile de donner le nombre d'imprimantes encore en place. Il reste cependant encore important au dire même de certaines directions (DPA : 385, DAC : 579, DU : 132, DASES : 1125), dont les sites peuvent être, il est vrai, dispersés et les agents isolés (DJS).

Pour ce qui concerne les conséquences sur les budgets d'équipement (Q2.7), toutes les directions qui répondent renvoient sur la DILT, gestionnaire des crédits. Quelques-unes indiquent la progression de leur parc de copieurs (DRH, passant de 33 à 57, DF, avec deux copieurs supplémentaires). Une souligne les difficultés d'implantation liées à la configuration de ses locaux (DJS).

Sur l'enveloppe de fournitures de bureau par agent (Q2.8), toutes celles qui répondent indiquent un ratio inférieur à l'objectif de 126 €/agent (inconnu des directions), et déclarent s'inscrire dans l'enveloppe notifiée par la Secrétaire générale, ou renvoient à la DA comme entité responsable (DJS). Les chiffres qu'elles indiquent sont relativement faiblement dispersés ; entre 39 €/agent pour la DASCO et 106 € pour la DU. Une seule estime ses crédits insuffisants (DASCO). Une autre mentionne que le ratio n'a jamais été explicité.

La réponse est identique pour les consommables informatiques (Q2.9), mais la dispersion est bien supérieure, s'étageant entre 14 € pour la DF et 193 € pour la DU. Deux directions (DRH, DVD) indiquent les montants 2008, et témoignent d'une baisse parfois spectaculaire

(DVD, passant de 220 €/agent à 155 €, montant différent de celui figurant précédemment certainement en raison d'une définition différente de l'agent pris en compte).

S'agissant des stocks (Q2.10), 15 directions sur 17 répondent, et déclarent en disposer. Il est parfois valorisé (DVD, DPP) ou inventorié (DU). Plusieurs déclarent avoir procédé à la centralisation du stock (DRH, DVD, DEVE, DAC). Mais le stock est parfois limité à l'informatique (DASES). Une direction au moins déclare effectuer un traçage de toutes les commandes (DRH).

Peu de vols (DRH) ou de pertes ont été constatées (Q2.11). Les péremptions sont en revanche assez fréquemment mentionnées (DRH, DJS, DU, DPE) ; certaines déclarant exercer une vigilance particulière sur ce point (DAC). La centralisation a permis une sécurisation des locaux.

Enfin l'impression sur imprimantes couleur fait encore de la résistance (Q2.12). Certaines directions manifestent de réels efforts (DPA, DAJ), la situation moyenne est plus nuancée. L'arrêt des achats d'imprimantes couleurs est parfois récent (DRH : 2010), ou le nombre des imprimantes reste constant (DASES). Ailleurs, les réductions d'achats de consommables couleurs s'étagent entre les 2/3 (DEVE) ou la moitié (DASCO) à « un peu » (DJS), en passant par - 25 % (DVD), la couleur pouvant être maintenue pour le secrétariat de la direction et les chefs de bureau et leurs adjoints (DF), ou les services « être incités » à réduire (DUCT). La DICOM et le SGCP y restent attachés.

- Le mobilier de bureau

Toutes les directions recourent exclusivement aux marchés transverses (Q3.1), aucune ne recourant aux marchés à procédure adaptée (Q3.3).

Toutes citent leurs dotations 2011 et 2008 (sauf la DPA), soulignant les baisses enregistrées, seules deux directions connaissant une hausse (DRH et DAC).

L'existence d'un ratio par agent n'est pas connu. Quand il est calculé par les directions, il se révèle faible (inférieur à 45€ à la DF ou à la DLH).

Partout, les motifs du changement de mobilier sont le remplacement des mobiliers vétustes ou cassés, l'arrivée d'agents supplémentaires, les changements de locaux, les adaptations de poste pour motif médical. Partout la gestion des commandes relève d'un responsable unique. La DEVE mentionne recourir au correspondant DILT de la direction (103 avenue de France), la DAJ mentionne aussi l'agence de gestion, mais pour ses mises au rebut. Une direction mentionne l'existence d'un plan de renouvellement (DPA).

L'existence d'une charte de consommation ne paraît pas toujours connue, ou l'utilisation du terme pas « partagée » (DUCT). Plusieurs directions indiquent ne pas pouvoir stocker le matériel usagé (DUCT, DICOM), ou ne pouvoir stocker que certains éléments (DAC), faute de place.

- L'affranchissement

Toutes les directions qui ont répondu ont pu citer leur nombre d'affranchissements en 2008 et 2011. Au total, pour cet échantillon, la baisse déclarée en volume est de 47 %, soit bien au-delà de l'objectif fixé de -10 %. (Q4.1).

A la question de la proportion de plis affranchis d'un poids inférieur à 20 grammes (Q4.2), quatre directions seulement ne répondent pas, l'une d'entre elles déclarant ne pas disposer de l'information (DICOM). Certaines ne répondent qu'en nombre, et non en proportion (la proportion pouvant être recalculée à partir des éléments fournis). On ne peut manquer d'être étonné par la grande disparité des résultats : de 90% (DASES) ou 85 % (DPA) à moins de 10 % pour 8 directions. Plus étrange, cette proportion baisse dans un nombre significatif de cas : DRH, DF, DEVE, DPP, DJS. Il est vraisemblable que le changement de méthode entre l'étude [.....] et les pratiques du Bureau de

l'affranchissement est à l'origine d'incompréhensions, et les chiffres sont vraisemblablement à prendre avec prudence.

Toutefois, pour ce qui concerne les mesures prises pour le poids des plis, le recours à l'impression recto verso est quasi universellement cité, la surveillance des grammages, ainsi que l'élimination des agrafes et des trombones. Les bonnes pratiques sont donc connues, et, semble-t-il, appliquées. La dématérialisation est également mentionnée (SGCP, DPP), ainsi que la vigilance sur le format des enveloppes (DUCT, DAC).

Sur la part des écoplis (Q4.4), les résultats sont plus homogènes, et témoignent d'une bonne diffusion de la pratique, seules la DLH et la DASES se distinguent par des résultats qui paraissent anormaux. Partout, le taux d'écoplis dépasse 60 %, et a progressé très significativement depuis 2008 (DRH, DAJ, DPP, DAC). Ce taux, dans les directions concernées, est toujours supérieur aux 20 % fixés par l'instruction. Quand il ne l'est pas, c'est parce que le taux initial était déjà très élevé (DPA, DEVE, DF).

Le tarif lettre normale (Q4.5) est d'un usage bien plus limité, toujours inférieur à 35 %, et le plus souvent à 10 %, sauf à la DPA sans doute en raison de l'interprétation de la question.

Enfin, les envois en nombre (Q4.6) dépassent les deux tiers des plis, sauf à la DF et à la DASCO.

Dans tous les cas, deux directions déclarent ne pas disposer de l'information (DICOM, DVD) et renvoient sur la DILT.

- Le papier, et l'impression bureautique

Presque toutes les directions déclarent une baisse, souvent importante, de leurs achats de papier (Q5.1), à part la DRH, la DF et la DLH. La baisse déclarée peut être très importante : - 60 % à la DPA et à la DJS. Or les extractions Alizé montrent une reprise de la dépense en 2011 dans certaines directions (DASES, SGCP)

S'agissant du nombre des imprimantes individuelles (Q5.2), presque la moitié de l'échantillon ne peut pas fournir de chiffre pour 2008, et encore trois pour 2011 (DLH, DASES, DUCT). Le total déclaré pour 2011 reste encore assez important : 2 172.

Pourtant, parmi les directions qui répondent la baisse est parfois spectaculaire : - 92 % à la DF, presque 100% à la DAJ, - 79 % à la DPE, - 61 % à la DEVE. Même dans les directions où la baisse a été la moins importante, elle se situe aux environs de 25% (DPA, DASCO).

En matière d'utilisation du papier recyclé (Q5.3), les situations sont encore plus tranchées, trois directions l'utilisant de manière exclusive (DPA, DPE, DRH) ou à 90 % (DAC, DAJ), alors que certaines préfèrent l'écoresponsable, moins cher (DASES) ou s'y refusent (DAJ, DUCT, DU, SGCP) en invoquant les problèmes de qualité (bourrage dans les copieurs).

La même disparité se constate en matière de nombre de porteurs de cartes achats (Q5.4). La plupart des directions en comptent entre un et trois. Mais certaines, disposant de services nombreux et éclatés, montent à vingt et un (DPE), vingt-deux (DJS) (certainement en raison d'une confusion entre la notion d'administrateur et de porteur de carte), huit (DAC). Il est frappant de noter que quatre directions ne répondent pas à la question.

S'agissant du volume moyen des commandes (Q5.5), les unités d'œuvre varient également considérablement : exprimées en euros, en ramette, en cartons ou en palette. Une direction s'estime incapable de répondre. Selon les éléments fournis, ce volume moyen semble baisser.

Dans l'ensemble, pourtant, les directions ont centralisé leurs achats (DASCO, achat par une seule personne porteuse de carte), validés par les responsables des bureaux logistiques, et les commandes sont justifiées par le niveau du stock, dans plusieurs cas regroupé (DRH). Des enveloppes par service sont définies, et des alertes mises en place en cas de dépassement.

Toutes les directions déclarent avoir communiqué sur l'objectif de réduction de la consommation de papier, à plusieurs reprises. Un service (STEA) affiche les consommations auprès des copieurs.

- La documentation

Quatre directions ne répondent pas à la question sur le nombre de leurs abonnements (Q6.1). Pour celles qui le font, les directions qui s'en tiennent à une distribution de la presse quotidienne aux seuls directeurs et sous-directeurs sont assez nombreuses (DPA, DEVE, DAJ, DPE) (Q6.2). Souvent toutefois le bénéfice en est étendu aux chefs de bureau ou de service (DRH, DF, DU, DLH, DAC, DASCO). Le nombre des abonnements est parfois élevé, en raison de l'existence d'une mission communication (DPE, DASCO), d'un centre de documentation (DLH), voire d'une bibliothèque (DEVE, SGCP). Dans ces derniers cas, les abonnements sont gérés par ces services. Une direction toutefois a supprimé son centre de documentation (DASCO).

Il est assez étonnant de constater que certaines directions ont vu le nombre de leurs abonnements augmenter (DRH) ou en ont un nombre étonnamment élevé (DF : 60 encore en 2011).

La pratique de la mise en place d'un lieu de consultation est assez répandue, mais la DASCO l'a remplacé par une revue de presse électronique (Q6.3).

Les renouvellements sont généralement validés par les directeurs (Q6.4) mais gérés par les centres de documentation, quand ils existent (Q6.7). Une direction, (DAC), il est vrai gestionnaire des marchés, en a fait le thème d'un comité de direction.

Seules quatre directions ne répondent pas à la question sur les abonnements électroniques. Toutes les autres en disposent, parfois en nombre élevé (DPE, DAJ, DPP, DAC, SGCP, DF). Il ne semble pas qu'on puisse faire de lien entre le nombre des abonnements papier et celui des abonnements électroniques. Il arrive, dans au moins une direction (DF), qu'il soit élevé simultanément.

- Les ordinateurs portables

L'étude [.....] n'avait pas valorisé de gains possibles sur les ordinateurs portables. L'instruction prévoyait, toujours sans objectif chiffré de :

- Mettre en place un système de prêt géré par les correspondants informatiques et techniques de chaque direction
- Mettre en place des règles d'attribution, et de non-attribution, des ordinateurs portables, afin de limiter les achats non justifiés.

Sur les 17 directions qui ont répondu (Q8.1), trois seulement voient leur parc d'ordinateurs portables rester constant (DF, DPP, DASCO), Quatre directions ne donnent pas leur parc 2008. Pour les 10 autres, le parc progresse, parfois dans des proportions considérables (DRH : + 280 %, DJS : + 100 %, DU : + 85 %).

Partout, la distribution des ordinateurs portables (Q.7.2) est effectuée pour des raisons de service, ou fonctionnelles, appréciées par le directeur. Sont le plus souvent mentionnées les astreintes, la mobilité des agents, les présentations extérieures... Quelques directions (DASES, DAC), indiquent les attribuer au cas par cas, une le fait à l'équipe de direction (DAJ).

Toutes (Q.7.3), sauf la DAJ, ont mis en place un système de prêt, une direction ayant même attribué tous ses ordinateurs portables par service, où ils sont alors prêtés (DVD).

Le recours à une charte d'utilisation (Q7.4) est très rare. Il est le plus souvent fait mention de la charte d'utilisation de la Ville, qu'une direction (DPP) demande à ses agents empruntant un ordinateur portable, de signer.

### 3. LES ELEMENTS DE BENCHMARK

Les tentatives pour recueillir des éléments de benchmark auprès d'organismes publics ou privés comparables se sont révélées très peu fructueuses.

Pour le secteur privé, onze grands groupes ont été contactés, par écrit ou courrier électronique, au niveau de leurs secrétariats généraux et/ou directions de communication ([.....], [.....], [.....], [.....], [.....], [.....], [.....], [.....], [.....], [.....], et [.....]). Seuls [.....], [.....] et [.....] ont répondu et reçu les auditeurs.

Pour le secteur public, [.....], et [.....] n'ont pas donné suite.

Le ministère des finances, (Secrétariat général et Délégation générale à la modernisation de l'Etat) n'a pas répondu. En revanche, les ministères de la culture et de l'agriculture ont reçu les auditeurs, et le ministère de l'éducation a retourné un questionnaire.

Deux requêtes sur l'extranet des grandes villes de France ont été lancées. Une, générale, portant sur la politique, son champ et ses principales dispositions, a obtenu une seule réponse, de la Ville de Brest, l'autre, portant spécifiquement sur la consommation de papier n'a obtenu aucune réponse.

S'agissant du secteur public, trois démarches ont paru répondre, partiellement, aux objectifs poursuivis :

- Celle du Conseil général de Seine-Saint-Denis,
- Celle de Pôle Emploi,
- Celle de l'Etat, au travers de la démarche « Etat exemplaire ».

Les unes et les autres recourent, ou au contraire dépassent les champs définis par la Ville.

De manière générale, les organismes extérieurs n'ont pas fait connaître qu'ils avaient défini de politique de consommation des frais de fonctionnement courant au sens strict. Soit ils ont une démarche de maîtrise de la gestion générale (département de Seine-Saint-Denis, Pôle Emploi), soit ils inscrivent leur approche dans une logique de développement durable, (Etat) et sur laquelle ils communiquent ([.....], [.....]).

#### **3.1. Une démarche de maîtrise des coûts de gestion : les exemples de la Seine-Saint-Denis et de Pôle Emploi**

##### **3.1.1. Le département de Seine-Saint-Denis**

Le département de Seine-Saint-Denis compte 1 500 000 habitants. Le conseil général emploie 8 000 agents, pour un budget de fonctionnement de 1,6 Milliard €.

Dans une démarche inspirée de la LOLF, le département s'est engagé dès 2008 dans un processus d'optimisation. Cette démarche a abouti à l'élaboration du plan d'optimisation actuellement en cours, couvrant la période 2011-2013. Elle est pilotée par la Direction de la stratégie et de l'organisation et répond à trois principes :

- L'équilibre, visant à la fois à améliorer l'efficacité des politiques publiques, à maintenir ou améliorer la qualité des services rendus aux usagers et à faire progresser l'efficacité de la dépense publique, apprécié au niveau du plan en général, et pas nécessairement au niveau de chaque mesure.
- La responsabilisation de chaque intervenant : élus, direction générale, directions, encadrement et agents.
- La collaboration, passant par un dialogue de confiance, transparent et itératif, entre les directions et la direction générale.

La démarche déborde donc largement le champ de la politique des frais de fonctionnement courant puisqu'elle concerne l'ensemble des activités du Conseil général de Seine-Saint-Denis, y compris les subventions.

Les informations sont régulièrement mises à la disposition de l'ensemble des directions.

Le dialogue avec les directions s'établit à travers les projets annuels de performance (PAP) et les rapports annuels de performance (RAP) dans lesquels on retrouve les objectifs prioritaires et des réunions sont tenues tous les deux mois entre la direction générale et les directions opérationnelles.

Des tableaux de bord trimestriels sont produits par les services, avec mise en ligne sur l'intranet et possibilité de consultation par les agents. Une revue annuelle de gestion rend compte de l'activité départementale sur une année et permet de dégager des tendances.

Le Direction de la stratégie et de l'organisation fournit l'information et une aide à la décision. A partir de ces informations des rectifications peuvent être entamées dans les services. A présent l'objectif est de déconcentrer ces outils de pilotage au sein des directions et d'en décharger la direction générale.

Les PAP et RAP permettent le suivi de cette démarche et sont un appui au réseau des chargés de gestion (pistes puis mesures puis plan d'optimisation des mesures puis suivi et point d'étape de la mise en œuvre).

La mise en œuvre des mesures a un coût qui n'est pas chiffré, seul le gain l'est (il est donc brut). Les mesures sont réversibles et peuvent être abandonnées au vu des analyses.

L'élaboration du plan s'est déroulée sur une période de 18 mois :

- De janvier à juin 2010 : recensement des économies, et lancement de la démarche lors d'un séminaire de direction élargie,
- De juin à novembre 2010 : définition des rubriques d'économie avec le réseau des chargés de mission,
- De novembre 2010 à janvier 2011 : établissement des plans d'optimisation par les directions, reporting dédiés et séminaire des directeurs,
- De janvier à avril 2011 : synthèse par mesure, élaboration du plan
- D'avril à juin 2011 : finalisation et début de mise en œuvre.

Le plan d'optimisation 2011/2013 compte 337 mesures.

La gestion des moyens regroupe à elle seule 216 mesures : rationalisation (mutualisations, économies d'échelle, modernisation des infrastructures, internalisation/externalisation), négociation (dialogue contradictoire avec les prestataires et fournisseurs extérieurs), amélioration des recettes.

La mission logistique et systèmes d'information comporte elle-même 3 programmes, qui regroupent eux-mêmes 58 mesures :

- Systèmes d'information : 4 mesures
- Bâtiments départementaux : 14 mesures
- Logistique : 23 mesures,
- Patrimoine immobilier et sécurisation juridique : 17 mesures.

Relèvent du champ parisien actuel de la politique des frais de fonctionnement courant :

- Au titre du programme Systèmes d'information :
  - La mutualisation des télécommunications, (la Direction des systèmes d'information ayant déjà réduit les frais de télécommunication de 30% en trois ans).
  - La conduite d'une politique d'éco-impression.

- Au titre du programme logistique :
  - La rationalisation de la consommation des fournitures, avec la mise en place d'un logiciel de gestion intégrée, permettant le traçage des consommations.
  - La consommation de produits relevant d'achats durables.
  - L'installation et l'organisation d'un lieu de stockage unique des matériels.
  - La mise en place d'une maintenance préventive du mobilier.
  - La réalisation d'un inventaire du mobilier utilisé et stocké.

Sur le plan pratique, des éléments plus détaillés ont été fournis sur certains postes de dépense :

- Consommables informatiques et papier :

Ces deux dépenses ont été traitées ensemble car très liées. La consommation de papier est passée de 57 600 ramettes en 2010 à 55 000 ramettes en 2011. L'objectif avait été fixé d'une baisse de 5 % et à présent au moins la stabilisation en 2012. La DSI a étudié le parc informatique et décidé de supprimer les imprimantes individuelles pour n'utiliser que des imprimantes ou copieurs réseau, avec un ratio de deux copieurs pour 50 agents. Les imprimantes individuelles tombant en panne ne sont pas remplacées. Les copieurs sont programmés directement en mode recto verso et en noir et blanc.

Les consommables informatiques génériques ont été utilisés dès que les copieurs n'étaient plus sous garantie.

Les matériels ont été standardisés.

Les documents de plus de 50 pages ont été transmis à des ateliers internes d'imprimerie, à Bobigny et à Pantin. Une gestion des priorités a été mise en place, avec l'utilisation d'un logiciel qui gère les files d'attente. Ces ateliers sont passés à la certification Iso 9001 et 14001. Les secrétaires sont formées et sensibilisées et peuvent envoyer le document directement de leur poste de travail. Des épreuves systématiques évitent les erreurs d'impression. Un projet anti « gâche » papier a été mis en place en atelier, pour recycler les chutes de papier, les impressions ratées, et former les agents à mieux utiliser les fonctionnalités des machines afin de limiter le gâchis de papier.

Le projet interne ImprimEco, piloté par la DSI, a été conduit pour sensibiliser 160 agents des secrétariats et les former à l'utilisation des outils d'impression. Le projet va maintenant porter sur la formation des cadres.

Le papier blanc est récupéré à plat en conteneurs (ainsi il n'est pas abîmé, il est pesé et revendu 160 € la tonne, le produit de la vente venant en réfaction des marchés d'ordure ménagère).

Les fournitures de papier sont en papier 100% recyclé et pas au maximum de la blancheur, mais connaissent quelques problèmes avec les copieurs.

- Le mobilier

Les mesures ont visé à :

- la standardisation du mobilier,
- la standardisation des postes de travail,
- la définition des besoins par poste de travail,
- l'amélioration du stockage du mobilier usagé mais réutilisable.

Trois gammes de mobilier sont proposées.

Quand un agent déménage, son mobilier reste sur place. La durée de vie estimée est de 12 ans minimum.

Il n'existe pas aujourd'hui d'inventaire, ni de logiciel de gestion et optimisation des espaces. Le projet de réalisation d'un inventaire est lourd, car il porte sur 300 sites, et son coût a été estimé à 300 000 €.

- Fournitures administratives

Dans un premier temps il s'est agi de forcer les services à vider leurs stocks sauvages, purgés par l'absence de commande pendant six mois, ce qui a provoqué une diminution des dépenses de 46 %. **Rien n'est commandé en août, septembre et octobre pour éviter le phénomène « Rentrée des classes ».** Avant toute commande, une vérification du besoin est opérée dans le service.

**Un logiciel pilote en Workflow complet (= zéro papier) qui va du demandeur à la facturation et instruit les demandes a été mis en place.** Les services peuvent savoir à tout moment où en est leur commande. Une instruction préalable est obligatoire : une étude des quantités demandées en fonction des demandes antérieures et du nombre d'agents dans le service est effectuée. Ce sont surtout les quantités qui sont étudiées plutôt que le coût. Le catalogue de 200 références est initialisé dans le logiciel « OPEN ERP ». Le logiciel accumule les commandes avant de lancer une commande globale qui donnera lieu à plusieurs bons de livraison mais une seule facture. Il existe des produits hors liste qui sont dirigés vers un décideur du service concerné. L'UGAP livre dans les services.

- Courrier

Une étude sur la circulation du courrier a été réalisée. Les envois en nombre sont privilégiés. Un effort pour fiabiliser les adresses a été poursuivi pour limiter les retours.

**Le journal interne n'est plus distribué au domicile des agents, exception faite de certains personnels itinérants ou moins accessibles (retraités, assistantes à domicile,...).**

### 3.1.2. Pôle Emploi

L'effectif de Pôle Emploi est de l'ordre de 45 000 agents ETP.

Dans un objectif de rétablissement de ses comptes, Pôle emploi a accentué la démarche de rationalisation de l'ensemble des charges de fonctionnement (section 4) pour contribuer au plan d'économies visées au budget 2011(- 9 % hors masse salariale et locations immobilières). Cette démarche, pilotée par la direction du contrôle de gestion, a pour pré-requis d'impliquer le Comité de direction, et de s'appuyer sur les dispositifs et processus existants (reportings budgétaires et dialogue de performance en continu avec les régions).

Les grandes étapes sont :

- La connaissance des dépenses,
- Le ciblage des actions de rationalisation,
- La définition de la démarche,
- La mise en place d'un dispositif de pilotage,
- La fixation d'un planning.

Ainsi, au titre du ciblage des actions de rationalisation, a été retenu le principe d'actions rapides et visibles sur les dépenses, dont principalement :

- Déplacements et missions,
- Achats,
- Télécommunications,
- Impressions
- Affranchissements

La poursuite du plan d'économie s'appuie sur trois étapes :

- Le respect de l'engagement budgétaire (plan 14), qui constitue un minimum,
- La circularisation du plan 14, qui consiste au partage et à la généralisation éventuelle de solutions innovantes préconisées par certaines régions,
- L'appui externe, c'est-à-dire l'adaptation à Pôle Emploi des pratiques du marché éprouvées par un prestataire.

Ces dépenses ont fait l'objet de groupes de travail qui s'appuient, pour chacun d'entre eux, sur une direction experte. Ils sont chargés :

- De produire des données et de fixer des ratios,
- De faire un état des lieux,
- D'identifier les leviers d'action, nationale et régionale,
- De cibler les actions par nature de dépense,
- De partager les différentes pratiques et d'envisager des gains supplémentaires,
- De proposer des plans d'action aux régions,
- D'appuyer les régions dans la mise en œuvre et le suivi,
- De suivre les actions,
- Du reporting à destination de l'instance de gouvernance.

L'analyse de certaines dépenses a conduit à définir des instructions en direction des régions.

Un comité directeur de maîtrise des dépenses est réuni tous les trois mois. Il est présidé par le Directeur général.

Ce plan d'économie s'appuie par ailleurs sur le respect de l'engagement budgétaire, qui constitue un minimum pour chaque région, le partage et la généralisation éventuelle de solutions innovantes préconisées par certaines régions, l'appui externe, c'est-à-dire l'adaptation à Pôle emploi des pratiques du marché éprouvées par un prestataire.

Cette démarche a porté sur l'exercice budgétaire 2011, et a permis de respecter l'objectif fixé. Il est étendu à d'autres natures de dépenses pour 2012.

### **3.1.3. Des éléments de benchmark plus ponctuels : le Conseil général du Pas de Calais et la Ville de Brest**

- Le Conseil général du Pas de Calais

Le CG62 compte 6 500 agents, assistantes maternelles comprises. La politique des frais de fonctionnement est mise en œuvre par la Direction des achats et de la logistique (DAL). Les services commandent en ligne sur intranet. Un suivi des consommations est assuré et 150 référents ont été désignés dans les services, chargés de la gestion des enveloppes qui leur sont allouées.

Une démarche de projet de contrat de service avec les directions est engagée, mais un changement récent de Directeur général adjoint a entraîné une redéfinition des process.

La DAL travaille sur la définition de clés de répartition pour attribuer les enveloppes, lignes budgétaires, selon le nombre d'agents, ou les surfaces, etc...

D'une manière générale, la DAL travaille à partir des tableaux de bord des fournisseurs pour des analyses économiques et un suivi financier des achats.

Quatre acheteurs lancent les marchés. Le recensement des besoins est difficile mais une analyse économique est réalisée. Un groupement d'achat est fait avec le SDIS 62.

#### Téléphonie

Les attributions de téléphones mobiles se font sur demandes, formulaires et étude des critères de déplacement et de métier.

Il a été créé un pool de téléphones mobiles pour les évènements.

#### Fournitures de bureau

Les services peuvent commander directement au fournisseur Lyreco via internet. Ils sont livrés en 24h sur sites. Grâce à cette rapidité, moins de stocks sont constitués. **Le budget est de 9 € par agent par mois. Il est envisagé de le porter à 8 €.**

**329 références de fournitures de bureau sont utilisées et 28 d'enveloppes.** Le marché actuel a été mis en place en 2009. Il est envisagé pour sa relance, des références avec des critères développement durable, marques de distributeurs et systèmes économiques, du type crayon avec recharges.

#### Impressions

Des appareils copieurs multifonctions sont mis en place sur la base soit de un par site soit de un pour 50 agents. **Ils sont paramétrés par défaut en livret.** Un suivi des impressions couleur est effectué mais aucun objectif précis n'a été défini. La Direction informatique travaille à supprimer ou réduire les imprimantes individuelles à une par bureau en A4.

#### Papier

Des tests préalables sont effectués avec la DSI pour vérifier la compatibilité des papiers avec les copieurs et imprimantes.

#### Mobiliers

Trois gammes de mobiliers sont utilisées : mobilier culturel, mobilier de direction, mobilier administratif. Il n'existe pas de règle d'attribution. Il n'existe pas d'inventaire.

La définition d'une politique de renouvellement est en cours. Les nouvelles acquisitions sont tracées pour le plan pluriannuel d'investissement.

Le mobilier acquis à une garantie plus importante que le précédent et une meilleure qualité du fait de l'abaissement du critère prix qui était à 70%.

#### Affranchissement

La DAL procède à l'étude des volumes pour convenir de l'opportunité de mettre en place des machines à affranchir pour des départs directs.

Des navettes de distribution interne voyagent entre les nombreux sites du département, et sont optimisées pour ne pas transporter qu'un type d'item. Par ailleurs le service du courrier juge de l'opportunité de délivrer ou affranchir.

- Brest et Brest métropole océane

L'effectif de la Ville de Brest et de la communauté urbaine est de 1 100 agents.

La politique de consommation des frais de fonctionnement courant est assurée par le Pôle ressources - Direction des services intérieurs.

Il se fixe l'objectif de sensibiliser les directions sur les dépenses prises en charge par la direction des Services Intérieurs (DSI). Chaque trimestre un tableau, issu de la comptabilité analytique, regroupant toutes les dépenses engagées par chaque direction : reprographie, fournitures et mobilier, courriers et bientôt prêt de matériel (PC portable, audio-vidéo...) lui est adressé.

Il s'agit principalement de déclencher une vraie prise en compte des dépenses qui sont gérées directement par la Direction des services intérieurs, qui n'étaient pas perçues par les directions concernées. L'objectif est en partie atteint car de plus en plus de directeurs interpellent la DSI devant ce qu'ils perçoivent comme une explosion de leurs dépenses. Dans ce cas, la DSI peut affiner ses réponses jusqu'au niveau service.

Sur la consommation de papier, la réduction est un objectif mais le changement de pratique qu'elle implique, a du mal à être entendu. La DSI travaille sur le nombre de papiers à en-têtes, qui a eu tendance à augmenter dans quelques secteurs d'activités de la collectivité.

L'ensemble des copieurs d'étage, disséminés dans les directions, est alimenté en papier recyclé. Les documents de communication interne sont également produits avec du papier recyclé tout comme les courriers adressés aux agents. L'objectif est de généraliser, à terme rapproché, l'utilisation du papier recyclé.

S'agissant de la réduction des impressions couleurs, la direction des systèmes d'information et télécommunications (DSIT), qui gère les imprimantes, a procédé il y a quelques années, à un premier schéma d'impression : l'objectif étant alors de diminuer fortement le nombre d'imprimantes couleurs et monochrome présentes dans les bureaux. Fin 2011, la démarche a été revue pour permettre une nouvelle diminution des imprimantes individuelles avec le déploiement, en parallèle, des copieurs multifonctions.

### **3.2. La démarche de l'Etat exemplaire**

C'est une circulaire du Premier ministre du 3 décembre 2008 *relative à l'exemplarité de l'Etat au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics*, qui organise le cadre de travail et précise le champ d'action des ministères. Ceux-ci sont chargés de mettre en place un *Plan administration exemplaire* (PAE), avec des indicateurs de résultat identiques pour tous.

Cette circulaire a été complétée par la circulaire n°5451/SG du 11 mars 2010 relative au dispositif financier accompagnant la mise en œuvre des plans, et par la circulaire n°5523/SG du 5 avril 2011 détaillant les 14 indicateurs de réussite.

Le titre IV de la loi n°2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement consacre, par son intitulé, la notion d'Etat exemplaire, et l'article 48 de ce texte fixe un certain nombre d'objectifs que l'Etat se fixe :

- a) *Dès 2009, n'acquérir, s'agissant de véhicules particuliers neufs à l'usage des administrations civiles de l'Etat, que des véhicules éligibles au « bonus écologique », sauf nécessités de service ;*
- b) *Dès 2009, développer l'utilisation des technologies de l'information et de la communication et les installations de vidéoconférence ;*
- c) *A compter de 2010, n'acheter que du bois certifié ou issu de forêts gérées de manière durable ;*
- d) *D'ici à 2012, réduire de façon significative la consommation de papier de ses administrations, généraliser le recyclage du papier utilisé par ses administrations et, à cette date, utiliser exclusivement du papier recyclé ou issu de forêts gérées de manière durable ;*
- e) *Recourir, pour l'approvisionnement de ses services de restauration collective, à des produits biologiques pour une part représentant 15 % des commandes en 2010 et 20 % en 2012 ainsi que, pour une part identique, à des produits saisonniers, des produits à faible impact environnemental eu égard à leurs conditions de production et de distribution, des produits sous signe d'identification de la qualité et de l'origine ou des produits issus d'exploitations engagées dans une démarche de certification environnementale ;*
- f) *Favoriser dans ses administrations et ses services la mise en place du covoiturage.*

Les administrations de l'Etat doivent entreprendre au plus tard en 2009 un bilan de leurs consommations d'énergie et de leurs émissions de gaz à effet de serre et engager un plan

pour améliorer leur efficacité énergétique, qui prendra en compte les objectifs fixés pour les bâtiments de l'Etat par le I de l'article 5 de la loi, avec un objectif d'amélioration de 20 % en 2015.

### 3.2.1. Le dispositif mis en place par la circulaire du 3 décembre 2008

Douze ministères et trois administrations sont concernés.

20 fiches annexes fixent chacune de manière transversale des règles d'éco-responsabilité ou de socio-responsabilité. Elles portent aussi sur des achats de fournitures consommables ou des dépenses énergétiques.

Elles mettent l'accent sur des prescriptions directement utilisables par les acheteurs qui souhaitent définir des critères d'exécution dans leurs marchés. La plupart des fiches comportent des **indicateurs de performance cibles exprimés en unités consommées ou achetées rapportées au nombre d'agents**.

Les fiches fixent donc :

- Des objectifs
- Des stratégies
- Des moyens d'action
- Des spécifications techniques
- Des conditions d'exécution
- Des indicateurs de suivi

Ces 20 fiches recouvrent les domaines suivants :

1. Matériels de bureautique
2. Solutions d'impression
3. Papier
4. Fournitures de bureau
5. Alimentation
6. Vêtements
7. Mobilier
8. Bois et produits dérivés
9. Nettoyage des locaux
10. Gestion des déchets
11. Espaces verts et non bâtis
12. Voitures particulières
13. Formation et sensibilisation à l'éco-conduite
14. Déplacements
15. Energie et eau
16. Eclairage
17. Bilan des consommations énergétiques et des émissions de gaz à effet de serre
18. Formation
19. Achats socialement responsables
20. Responsabilité sociale de l'Etat

- Le pilotage

Le pilotage est confié au délégué interministériel au développement durable, qui préside le comité de pilotage de l'*Etat exemplaire* chargé d'effectuer le suivi des actions mises en œuvre par les ministères au regard du développement durable.

Ce comité de pilotage se réunit trois fois par an pour déterminer les indicateurs de performance qui sont fixés dans une circulaire du Premier ministre annuelle, complétant la circulaire du 3 décembre 2008.

- Un dispositif évolutif

Les principes définis par la circulaire de 2008 ne sont pas figés. A la faveur des évolutions des périmètres, des opportunités, des besoins, les objectifs et indicateurs peuvent apparaître, disparaître, varier d'une année sur l'autre.

La circulaire du Premier ministre de 2008 fixe les indicateurs de suivi initiaux et ceux-ci sont rappelés chaque année (2009, 2010, 2011, 2012) dans une circulaire complémentaire fixant les nouveaux indicateurs.

Conçu pour monter en puissance progressivement, le dispositif d'exemplarité de l'Etat est plus ambitieux chaque année. Ainsi, les indicateurs sur lesquels sont évalués les ministères sont plus nombreux, passant de 8 pour 2009 à 11 en 2010 à 14 en 2011 et à 15 pour l'exercice 2012.

Ils sont également plus exigeants, comme l'indicateur vérifiant que le nombre de ramettes de papier par agent est réduit de 20% en 2010 par rapport à 2009.

- Une incitation financière bonus-malus

Un dispositif financier de bonus-malus est associé à la démarche *Etat exemplaire*. Il constitue une incitation puissante pour que les ministères mettent en œuvre efficacement et rapidement des actions de développement durable.

Fondé sur le principe d'une émulation entre les ministères, il fixe des indicateurs de réussite dont la satisfaction les rend éligibles à la redistribution du fonds *Etat exemplaire* constitué de 100 millions d'euros.

**Ce fonds, « virtuel », de 100 millions d'euros correspond au gel en début d'année d'environ 1% des crédits destinés aux achats courants de chaque ministère. Ces crédits sont débloqués à mi-exercice en fonction des résultats obtenus pour les actions menées au cours de l'année précédente en matière d'éco-responsabilité et de responsabilité sociale.**

Pour l'exercice 2012, 15 indicateurs de performance étaient retenus.

Les ministères ne satisfaisant pas les objectifs fixés pour au moins 11 des 15 indicateurs perdaient définitivement 50% de leur part contributive au fonds, au profit de ceux ayant dépassé ce seuil. La seconde moitié de leurs crédits est mise en réserve jusqu'à l'exercice suivant et ne peut être recouvrée qu'en satisfaisant avant la fin 2012 11 des 15 indicateurs requis.

**Les administrations qui satisfont au moins 11 indicateurs sur 15 récupèrent systématiquement la moitié de leur dotation. La seconde moitié de la dotation globale est redistribuée entre eux par application d'une formule dite de « compétition maximale » qui favorise ceux qui ont satisfait le plus d'indicateurs de performance. Elle permet ainsi aux meilleurs de bénéficier d'un bonus qu'ils pourront utiliser pour financer des actions de développement durable.**

- Le Plan pour une administration exemplaire (PAE) et le bilan annuel

Chaque ministère ou administration est tenu d'élaborer pour chaque année à venir un *Plan pour une Administration Exemplaire (PAE)*. Ce plan s'articule autour de trois axes :

- des achats courants répondant aux orientations définies dans les fiches produits du Plan national d'action achat public durable (l'utilisation de labels écologiques lors d'achats de fournitures par exemple),
- la prise de mesures d'éco-responsabilité,
- le développement d'une culture et des pratiques responsables au plan social que ce soit en tant qu'acteur économique ou en tant qu'employeur.

Ces plans sont communiqués chaque année à la Déléguée interministérielle au développement durable.

Un indicateur vérifie que chaque ministère remet au plus tard le 31 mai N+1 au délégué interministériel un bilan présentant, d'une part, les objectifs et les moyens mis en œuvre dans le cadre du PAE et, d'autre part, synthétisant les résultats des actions engagées au cours de l'année N. La forme de ce bilan respecte un cadre imposé.

Ce bilan annuel est l'occasion pour chaque administration de présenter sa stratégie pour améliorer ses performances en matière de développement durable, notamment celles mesurées par les indicateurs du dispositif financier.

Le développement durable ne pouvant se réduire à la performance réalisée à un moment donné, les ministères sont également incités à réfléchir à la meilleure organisation interne pour inscrire le développement durable dans leur fonctionnement.

### 3.2.2. La mise en œuvre

- Le papier

La circulaire du Premier ministre de 2008 fixe les objectifs cibles suivants :

- Pour 2010 : utilisation exclusive de papier éco-responsable
- Pour 2012 : réduction de 50% de la consommation de papier
- Nombre de ramettes de papier A3 et A4 par an et par agent

En 2012, l'indicateur a évolué. La notion de papier destiné à la reprographie a été introduite. Les administrations qui excluent le papier reprographie dans leur indicateur doivent arriver à une réduction finale de 50 % de la consommation de papier, les administrations incluant le papier reprographie dans leur indicateur doivent arriver à une réduction finale de 45 % en 2012.

**En 2010, les achats de ramettes de papier avaient baissé de 17 %. Un ministère (Agriculture) a même réduit sa consommation de 48 % grâce à un système d'alerte rigoureux, une campagne de sensibilisation et une gestion fine des stocks.**

**La moyenne est de 16 ramettes par agent en 2010 contre 19 en 2009 (pour mémoire : 17 ramettes par agent administratif ou technique dans la collectivité parisienne en 2011).**

Les bons résultats sont obtenus par la mise en œuvre de leviers et de bonnes pratiques simultanés : incitation et sensibilisation des agents, suivi des consommations, restrictions contraignantes de budget papier ou de stock, appui de la hiérarchie administrative.

- Les fournitures de bureau

Pour 2010, l'objectif cible était une réduction de 10% de la consommation de fournitures.

Pour 2012, les objectifs sont :

- a) 100 % de produits achetés ayant des caractéristiques équivalentes à celles des écolabels existants pour ce type de fournitures,
- b) Suppression des substances toxiques pour les produits non couverts par un écolabel,
- c) 100 % de produits achetés provenant de sources de bois légales ou disposant d'un label de gestion durable des forêts issu d'un système de certification reconnu au niveau international pour les produits en bois.

La circulaire de 2008 ne prévoit pas d'indicateur (« pas d'indicateur prioritaire retenu »). Aucun indicateur n'a été mis en place depuis.

En l'absence d'indicateur, aucune synthèse n'a été publiée sur le respect ou non des objectifs relatifs aux fournitures de bureau. Il reste aux ministères à gérer cet objectif.

Ainsi en 2010, le ministère des sports a dépassé l'objectif de réduction de 10 % de la consommation de fournitures par un système de pilotage financier des consommations par produit et par service, la fermeture du magasin central, des dotations financières par service contraintes, un logiciel de commande en ligne des fournitures permettant d'adresser un état trimestriel des consommations aux directions. Le nombre de personnes habilitées à passer des commandes est réduit. Une réunion mensuelle permet de suivre la mise en œuvre de cette politique.

- Le mobilier

Pour 2010, l'objectif est d'atteindre un taux de 100 % de produits achetés provenant de sources de bois légaux ou disposant d'un label de gestion durable des forêts issu d'un système de certification reconnu au niveau international pour le mobilier en bois.

Pour 2012, il est d'atteindre un taux de 50 % du montant des marchés réalisés pour le mobilier autre que le mobilier en bois ayant des caractéristiques au moins équivalentes à celles de l'écolabel français ou ayant fait l'objet d'une écoconception (allègement des structures, utilisation de matériaux recyclés, diminution de l'énergie de production, durée de vie et facilité, en fin de vie, de démantèlement et de recyclage).

La circulaire de 2008 ne prévoit pas d'indicateur (« pas d'indicateur prioritaire retenu »). Aucun indicateur n'a été mis en place depuis.

En l'absence d'indicateur, aucune synthèse n'a été publiée sur le respect ou non des objectifs relatifs au mobilier.

- Les solutions d'impression

Pour 2010, les objectifs cibles étaient :

- a) La suppression des imprimantes à jet d'encre,
- b) Le non-remplacement de 80 % des imprimantes individuelles,
- c) Le développement des copieurs multifonctions,
- d) Un taux de 100 % des cartouches laser ayant des caractéristiques équivalentes à celles de l'écolabel français,
- e) Un taux de 100 % des cartouches d'impression usagées reprises par les prestataires ou par des structures d'insertion des personnes éloignées de l'emploi ou employant une majorité de personnes handicapées.

Pour 2012, la circulaire n'indique pas d'objectif supplémentaire

Les PAE fixent une réduction du parc de 10% par an.

La circulaire du Premier ministre de 2008 fixait les indicateurs suivants :

- Nombre d'imprimantes et de copieurs/Nombre de postes informatiques.
- Nombre d'imprimantes et de copieurs achetés ou loués dans l'année/Nombre de postes informatiques achetés ou loués dans l'année.
- Nombre d'imprimantes individuelles/Nombre total d'imprimantes.
- Nombre d'imprimantes individuelles achetées ou louées dans l'année/Nombre total d'imprimantes et de copieurs achetés ou loués dans l'année.

Dans les faits, cela s'est traduit chaque année par un seul indicateur évolutif :

En 2009, il s'agissait du nombre par agent de copieurs et d'imprimantes achetés ou loués dans l'année.

En 2010 et 2011, ce fut le nombre par agent de copieurs et d'imprimantes en stock au 31/12/N.

En 2012, a été retenu le nombre par agent de copieurs, d'imprimantes réseau et d'imprimantes individuelles en stock au 31/12/2012.

En 2010, il était compté en moyenne 0,75 copieurs, imprimantes réseau et imprimantes individuelles par agent. Cependant, deux ministères comptent plus d'appareils que d'agents (Culture : 1,47 et Travail 1,14).

Les bons résultats sont obtenus par la mise en œuvre de leviers et de bonnes pratiques simultanés : inventaire et comptabilisation des machines, substitution des imprimantes individuelles par des copieurs multifonctions mutualisés avec impression à distance et retrait des documents sur présentation d'un badge ou saisie d'un code confidentiel (contribue également à la réduction de papier et consommables), dématérialisation des documents.

### **3.3. Les exemples du secteur privé**

#### **3.3.1. [.....]**

L'entreprise [.....] est une structure peu pyramidale, où le nombre d'échelons est réduit. Elle compte 200 sites en France dont 120 magasins et emploie 60 000 salariés. Son chiffre d'affaires est de 44 milliards € en 2011.

Elle a souhaité utiliser le levier du développement durable pour combler le déficit d'image de la grande distribution, pour minimiser son empreinte écologique et fédérer ses équipes.

L'entreprise fonctionne sur le principe de la responsabilité. La politique de développement durable repose sur l'incitation, et non l'obligation. Chaque responsable de magasin est libre dans sa gestion. Elle est animée par un comité développement durable national, présidé par le Directeur général, des membres de la direction générale et cinq directeurs de magasin. Aucun directeur régional n'y siège. Ce sont les cinq directeurs de magasin délégués qui définissent la politique, avec le comité national. Ils servent d'interface avec la base. Cette politique émane donc, dans une large mesure, du terrain. Le rôle du Directeur environnement est de produire les éléments de reporting, d'animer la politique en « théâtralisant » autour des bonnes pratiques.

Un comité développement durable existe dans chaque magasin et en centrale d'achat. En central, existe un service développement durable, connu et identifié par tous les collaborateurs pour échanger sur les problématiques, recueillir les idées et propositions du terrain. Il est chargé de la consolidation des indicateurs de reporting.

En principe, les idées émanant du terrain ne sont pas noyées dans les propositions de la direction. L'auteur de l'idée est valorisé, montré comme exemple de faisabilité et d'adhésion. Chaque magasin est libre de choisir ce qu'il veut mettre en avant en utilisant les supports définis par la direction (logos...).

Il n'est pas défini a priori d'objectif national uniforme. Les objectifs sont fixés à partir des réalités de terrain, qui sont différentes selon les magasins. Une prime de progrès est attribuée aux salariés des magasins qui remplissent les objectifs.

L'objectif premier est : consommer moins / acheter mieux / recycler plus.

Il passe toujours par la recherche du bon niveau pour la négociation. Pour l'électricité, un seul acheteur existe. Mais pour d'autres points, le niveau local peut être choisi, selon le sujet.

L'énergie et les déchets constituent deux axes majeurs de la politique de développement durable.

#### **• Déchets**

[.....] produit 200 000 tonnes de déchets par an, dont le coût est d'environ 15 M€.

La recherche de valorisation est donc importante. Ainsi, pour la première fois en 2011 la valorisation a été supérieure au coût de gestion : + 641 K€.

#### • Electricité

L'électricité est un poste important des coûts de fonctionnement (hors personnel) d'un magasin. L'indicateur est la consommation à la surface (KW/h par m<sup>2</sup> de surface de vente). Un reporting est effectué tous les mois.

Des résultats très appréciables ont été obtenus. Ainsi, la consommation électrique de la région ouest est passée de 683 KW/h par m<sup>2</sup> en 2003, à 515 en 2011, et la prévision 2015 est de 415.

Des équipes spécialisées, constituées de professionnels très pointus, ont été constituées pour soutenir, et porter la politique.

[.....], a été le premier hypermarché au monde certifié ISO en 1998. Depuis, il s'est désengagé car le cahier des charges est jugé trop lourd. Mais les directeurs de magasin sont libres d'y adhérer. A la place [.....] a mis en place sa propre qualification, reposant sur ses propres règles environnementales. Elles sont constituées à 50 % sur le respect de la réglementation environnementale, 30 % sur le respect des engagements [.....] France, 20 % sur les initiatives locales.

**Un concours interne du développement durable est lancé tous les deux ans, pour faire remonter les bonnes idées, et les bonnes pratiques du terrain.**

Des formations sur le développement durable sont accessibles en « e-learning » sur l'intranet du groupe. Certaines font partie du plan de formation, d'autres sont en libre accès.

Il est toujours important de communiquer sur les économies réalisées. Mais la crédibilité de la politique repose sur une véritable et sincère implication de la direction générale.

#### 3.3.2. [.....]

Les éléments recueillis auprès d'[.....] ne portent que sur la politique d'impression. Celle-ci a été définie au niveau du groupe. Elle vise à une réduction des frais de 15%, au niveau mondial. Cette politique a été arrêtée en comité exécutif, formalisée, et communiquée à tous les agents.

Elle se traduit par :

- La suppression des imprimantes individuelles,
- La mise en place de copieurs multifonctions,
- La mise en place d'un système de badge, permettant l'identification.

**Les copieurs en réseau permettent l'impression sur n'importe quelle machine d'un site. Mais l'impression n'est effectivement lancée que si l'agent s'identifie avec son badge sur la machine choisie.**

**Le badge permet de lever l'objection de la confidentialité.**

Le siège parisien compte 600 agents. Il disposait, avant le lancement de la politique impression, de 370 imprimantes individuelles, très hétérogènes, et de 40 gros copieurs. Aucune visibilité n'existait. Le badge a permis un suivi fin des consommations.

**Le badge est un badge individuel à fonction universelle : il permet également l'accès au site, le pointage, et l'accès à la restauration collective.**

Aujourd'hui, seules 25 imprimantes individuelles ont été conservées. Tout le parc de gros copieurs a été renouvelé. Il est loué. Une seule imprimante couleur a été conservée pour tout le siège, qui dispose aussi d'une cellule reprographie. Celle-ci travaille sur autorisation, qui n'est jamais refusée.

Chaque commande est valorisée, cette valorisation est communiquée à celui qui la lance.

#### **La consommation de papier est intégrée à la politique d'intéressement.**

Cette politique a été menée sur le mode conduite de projet. Un agent y a été affecté à temps plein, en tant que chargé de projet. L'expérience de la conduite de projet est utile pour la conduite du projet suivant, à savoir la politique immobilière.

Les obstacles ne sont pas d'ordre technique mais d'ordre humain. Un travail important est nécessaire avec les équipes des achats, de la logistique, et de l'informatique. Il doit s'appuyer aussi sur le réseau des assistantes, afin de bien définir les besoins.

**Les résultats sont très significatifs. La consommation de papier a chuté de 25 % dès le premier trimestre de l'implantation des copieurs multifonctions au siège. Le gain, sur le papier, les consommables, les contrats, est estimé à 230 000 € en année pleine.**

#### **3.3.3. [.....]**

Bouygues Télécom compte 9 800 collaborateurs, répartis sur 160 000 m<sup>2</sup> de bureaux.

La direction générale est située dans l'immeuble SEQUANA, à Issy-les-Moulineaux. Cet immeuble, récent, regroupe 2 000 collaborateurs sur 40 000 m<sup>2</sup>.

Le fonctionnement courant relève, pour l'ensemble de la société, de la Direction de l'environnement de travail (DET), laquelle regroupe l'exploitation des immeubles, le bureau d'étude et les services aux collaborateurs.

Le rattachement de la direction de l'environnement de travail à la direction des ressources humaines et, indirectement à la direction financière, reflète l'importance attachée par le groupe aux coûts immobiliers et à la qualité de vie au travail.

Les services aux collaborateurs regroupent la gestion du parc automobile, la restauration collective, sur l'ensemble des sites, l'offre mobile collaborateur, les déplacements, les distributeurs automatiques, etc...

S'agissant des fournitures de bureau, le nombre des références est de 1 100. Les achats s'effectuent en ligne. Mais aucun ratio/collaborateur n'a été défini, cette approche étant considérée comme un « faux sujet », compte tenu des montants engagés qui restent faibles. Cela dit, les consommations de papier ont été réduites de 40%, grâce à la mise en place de photocopieurs multifonctions et à l'abandon des imprimantes individuelles. L'entreprise cherche à donner un sens à l'économie, en l'inscrivant dans une perspective de développement durable : « écologiquement responsable et économiquement justifiée ».

Ainsi, les déplacements ont été fortement réduits par le recours à un système de visioconférences. Tous les ordinateurs portables sont équipés du système Lynk qui permet d'embarquer la téléphonie sous IP et la visioconférence dans un seul appareil. Une majorité de collaborateurs dispose d'un smartphone. Les agendas papier ont été supprimés, au profit des seuls outils bureautiques pour plus d'efficacité dans la mise en commun des informations.

De manière générale, la politique a consisté à centraliser les achats, pour connaître les volumes, et mieux négocier avec les fournisseurs. Dans un premier temps, la recherche d'économie s'est portée sur les coûts. Puis dans un second temps, il s'est agi de maîtriser les volumes.

Certaines fonctions ont été externalisées (le courrier et l'agencement) mais la DET reste maître d'œuvre afin de maîtriser ses coûts d'exploitation.

Vis-à-vis des utilisateurs, il convient de toujours facturer, en donnant les coûts de chaque prestation. **Le relais privilégié est le réseau des assistantes, qui font passer les messages, mais qui aident à définir le besoin. Un groupe d'assistantes a été constitué**

pour définir le catalogue des fournitures, et des réunions sont organisées pour évaluer les produits.

En matière d'impression, et à l'occasion de l'implantation dans l'immeuble SEQUANA a été mis en place le système MOPIEUR, à savoir l'impression à distance, sur n'importe quel copieur multifonctions du site, à condition de confirmer la commande en étant présent pour badger sur la machine choisie. Si l'impression lancée n'est pas confirmée, elle est annulée. L'économie engendrée sur la consommation de papier a été substantielle (40 %).

## 4. LES PRECONISATIONS

En termes strictement financiers, le bilan de la politique menée est positif, puisque le gain minimal attendu (4 M€) a été atteint et même légèrement dépassé (5 M€).

Toutefois, tous les objectifs n'ont pas été atteints, notamment sur le papier, où la consommation, quoiqu'en baisse sensible, n'a pas été réduite dans la proportion fixée. Pour les autres dépenses, mobiliser d'éventuelles marges de progression restantes, sans dommage pour le bon fonctionnement des services suppose d'évoluer vers un pilotage plus fin et plus transparent.

### 4.1. Des progrès significatifs encore réalisables pour le papier

L'enjeu financier lié à la consommation de papier est relativement modeste (environ 500 000 €), mais il s'agit aussi d'un enjeu important en terme de développement durable.

Même si les directions ont effectué de réels efforts, une marge de progrès existe encore. Plusieurs pistes mériteraient sans doute d'être explorées

**Recommandation 1 :** Poursuivre la rationalisation des achats de papier, en réduisant le nombre de cartes dans certaines directions, en procédant à des achats en palette et non au carton, et en privilégiant les produits issus de forêts gérées durablement, moins chers.

**Recommandation 2 :** Mutualiser les achats de papier sur les sites principaux, en les confiant à l'agence de gestion.

Une forme de rationalisation, en particulier sur les sites principaux : Hôtel de Ville Lobau, Morland, Avenue de France, pourrait consister à confier les achats à l'agence de gestion, les directions disposant d'enveloppes de crédits gérées par celle-ci.

Ce serait certainement un moyen de rationaliser les commandes, en bénéficiant des meilleurs tarifs par des achats de gros volumes (palette), et de limiter le nombre de livraisons. Mais il suppose une certaine capacité de stockage.

**Recommandation 3 :** Mettre en œuvre une révision critique des travaux d'impression et des process pour identifier des pistes d'économies supplémentaires dans les directions les plus consommatrices.

Cette recommandation figurait dans le rapport n° 10-05 de l'Inspection générale consacrée à la fonction reprographie. Elle demeure d'actualité. Les grandes disparités constatées entre les directions, disparités qui ont tendance à se maintenir, sont certainement liées à des différences de métier. Au-delà des bonnes pratiques universelles, un progrès supplémentaire peut sans doute être obtenu par une analyse plus fine des travaux d'impression, et une appréciation de leur pertinence au regard des exigences des différents métiers de la Ville. On peut légitimement s'interroger sur la nécessité du support papier pour de nombreuses procédures.

Cette révision critique pourrait avoir des effets sur d'autres postes que le papier, par exemple sur l'affranchissement. Seule une analyse des travaux par direction permettrait d'identifier les pistes d'économie supplémentaires.

De même, demeure d'actualité la recommandation du même rapport sur la poursuite de l'effort de dématérialisation, qui constatait que « *des décrochages importants au niveau des volumes de reprographie et d'impression ont presque toujours été le fruit d'un effort de dématérialisation initié dès la phase de conception des applications : Alpaca, ODS (au SGCP), Alizé, etc... Cet effort est encore inscrit dans le Schéma directeur informatique de la Ville (ex : le projet GEODES entre la DASES et le CAS VP)* ».

**Recommandation 4 :** Mettre en œuvre des solutions techniques permettant une maîtrise des consommations, telles que le badgeage individuel.

Il convient en premier lieu de poursuivre le développement du parc de copieurs en réseau, dont l'impact est nettement positif en termes de consommation de papier, en veillant toutefois à ce que sa répartition corresponde à un effectif d'agents suffisant (de l'ordre d'un copieur pour 15). Ce déploiement ne trouve sa pleine efficacité que s'il s'accompagne du retrait correspondant des imprimantes individuelles, qu'il conviendrait d'accélérer si l'on souhaite atteindre les objectifs, notamment du plan climat.

Au-delà, les auditeurs soulignent que les dispositifs faisant appel à un mot de passe et au badgeage se sont révélés très efficaces là où ils ont été introduits ([.....], [.....]), sans susciter de réaction négative du personnel. Ils existent d'ailleurs déjà dans certains services de la Ville (DEVE, Conservation des cimetières, depuis 2012). Ils permettent un suivi plus individualisé des consommations.

Cette recommandation figurait déjà, elle aussi, parmi celles du rapport n°10-05 consacré à la fonction reprographie.

On observera d'ailleurs qu'un suivi fin des consommations existe pour le téléphone, où les résultats sont très positifs.

L'introduction de ce système est facilitée par l'implantation dans de nouveaux locaux, où elle devrait être systématique.

**Recommandation 5 :** Inscrire l'objectif de réduction de papier dans les contrats d'objectifs et de performance.

Aujourd'hui, les contrats d'objectifs et de performance ne visent la consommation courante que pour la DILT (affranchissement) et la DSTI. Une seule autre direction comporte un objectif en ce domaine : la DPE, qui s'engage à réduire sa consommation de papier afin de réduire sa production de déchets.

L'ajout de cet objectif aux contrats de toutes les autres directions témoignerait de l'importance accordée au sujet, des engagements qu'il implique et du suivi auquel il donne lieu.

**Recommandation 6 :** Expérimenter des nouvelles technologies, matérielles et logicielles, pour en mesurer l'impact éventuel en termes de consommation de papier.

La DPE, seule direction dont le contrat d'objectif mentionne la réduction de papier, a entamé une expérimentation en ce sens, avec la diffusion de Blackberries et la mise en place d'un logiciel de courrier totalement dématérialisé, dont les résultats sont encore à apprécier. L'expérimentation pourrait être étendue à d'autres services. Des gains peuvent certainement être atteints par un meilleur partage de l'information, et sur la réactivité. Le changement de technologie peut aussi aider à remettre en question certaines procédures ou process générateurs de papier, ce qui rejoint la recommandation 3.

#### **4.2. Un dialogue de gestion à perfectionner**

Le système actuel relève de quatre directions : DA, DILT, DSTI et DF, et n'est pas vraiment lisible. Si les directions connaissent les instructions et, le plus souvent, leurs interlocuteurs dans ces directions, les réponses au questionnaire indiquent une certaine incompréhension.

Mobiliser les marges de progression restante passe par un pilotage plus orienté vers la réduction des écarts non justifiés, ce qui suppose une amélioration du dialogue de gestion<sup>1</sup>.

#### 4.2.1. Un système d'information à améliorer, pour un pilotage plus fin et plus transparent

Alors que la DSTI dispose d'informations très précises sur la consommation téléphonique, la situation est plus hétérogène pour les autres postes.

Les informations disponibles aujourd'hui les plus fiables sont issues de la comptabilité et du budget, et exprimées en termes monétaires. Un réel suivi existe de la consommation des enveloppes, enveloppes fixées de manière empirique. Mais si cette pratique est efficace en termes de maîtrise des dépenses, elle n'est pas le gage d'une optimisation. Elle reconduit les disparités entre services, ne réduit pas les inégalités, conforte le sentiment d'inéquité dans l'allocation des moyens, voire, dans le pire des cas, semble pénaliser les services qui ont fait des efforts.

La première étape d'une politique plus raisonnée consisterait donc à disposer d'informations plus fiables, financières, mais aussi exprimées en termes physiques. Les quelques données physiques existant aujourd'hui émanent des fournisseurs, et sont peu exploitées par les directions gestionnaires.

**Recommandation 7 :** Perfectionner le système d'information en prévoyant un code spécifique au papier dans Alizé.

**Recommandation 8 :** Affiner le système d'information pour identifier, à l'intérieur des directions, les consommations répondant aux moyens généraux de fonctionnement des services de celles correspondant aux services rendus aux Parisiens.

**Recommandation 9 :** Mettre en place des tableaux de bord des principales consommations physiques, et fournir régulièrement aux directions les informations leur permettant de se situer par rapport aux consommations moyennes ou médianes observées.

Actuellement les directions ne disposent de tableaux de bord complets que pour leurs dépenses de téléphonie, et en partie par l'affranchissement.

Des tableaux de bord pour les autres dépenses devraient être élaborés conjointement par les directions consommatrices et les directions support, dans le cadre du dialogue de gestion. Ainsi pourrait être plus précisément connue la consommation de papier, le nombre exact des abonnements servis et à qui ils le sont, les fournitures effectivement utilisées, beaucoup moins nombreuses que celles figurant au catalogue, afin de rationaliser ce dernier.

**Recommandation 10 :** Relancer la communication sur les produits compatibles ou de marque de distributeurs pour les consommables informatiques

Le taux de recours aux produits compatibles est encore faible, même s'il progresse. Les pratiques sont variables selon les directions et les réticences restent fortes. Ces produits ont progressé, mais sont peu connus. Une campagne en leur faveur pourrait augmenter leur consommation et réduire la dépense.

---

<sup>1</sup> L'annexe 7 récapitule par type de dépense, les directions dont les résultats sont les plus atypiques, soit en niveau, soit en évolution

Par ailleurs, il existe des lacunes graves en termes d'inventaire ou de stock. Ainsi, on ne dispose pas de données sur la répartition des imprimantes individuelles restantes, ou sur le parc d'ordinateurs portables. Cette situation doit être corrigée.

**Recommandation 11 :** Dresser un inventaire des parcs d'imprimantes d'individuelles, d'ordinateurs portables et du mobilier.

Cet inventaire serait réalisé conjointement par les directions utilisatrices et les directions support et servirait à définir la programmation des investissements et des renouvellements d'équipement, dans une perspective de gestion prévisionnelle.

#### 4.2.2. Définir des périmètres plus cohérents

Les périmètres des directions support ne paraissent pas optimaux, en particulier entre DA et DILT. Or, si l'on souhaite réduire fortement les consommations de papier et de consommables informatiques en déployant un parc de copieurs multifonctions, il serait logique que la direction chargée de ce déploiement se voie également confier la fixation des enveloppes de papier et de consommables.

**Recommandation 12 :** Regrouper à la DILT la gestion des copieurs multifonctions, et la fixation des enveloppes de papier et de consommables informatiques.

Ce regroupement est cohérent avec la recommandation n°2 confiant aux agences de gestion des sites principaux la gestion des achats de papier.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation 1 :** Poursuivre la rationalisation des achats de papier, en réduisant le nombre de cartes dans certaines directions, en procédant à des achats en palette et non au carton, et en privilégiant les produits issus de forêts gérées durablement, moins chers. .  
..... 103
- Recommandation 2 :** Mutualiser les achats de papier sur les sites principaux, en les confiant à l'agence de gestion..... 103
- Recommandation 3 :** Mettre en œuvre une révision critique des travaux d'impression et des process pour identifier des pistes d'économies supplémentaires dans les directions les plus consommatrices. .... 103
- Recommandation 4 :** Mettre en œuvre des solutions techniques permettant une maîtrise des consommations, telles que le badgeage individuel. .... 104
- Recommandation 5 :** Inscrire l'objectif de réduction de papier dans les contrats d'objectifs et de performance..... 104
- Recommandation 6 :** Expérimenter des nouvelles technologies, matérielles et logicielles, pour en mesurer l'impact éventuel en termes de consommation de papier... 104
- Recommandation 7 :** Perfectionner le système d'information en prévoyant un code spécifique au papier dans Alizé..... 105
- Recommandation 8 :** Affiner le système d'information pour identifier, à l'intérieur des directions, les consommations répondant aux moyens généraux de fonctionnement des services de celles correspondant aux services rendus aux Parisiens. .... 105
- Recommandation 9 :** Mettre en place des tableaux de bord des principales consommations physiques, et fournir régulièrement aux directions les informations leur permettant de se situer par rapport aux consommations moyennes ou médianes observées.  
..... 105
- Recommandation 10 :** Relancer la communication sur les produits compatibles ou de marque de distributeurs pour les consommables informatiques..... 105
- Recommandation 11 :** Dresser un inventaire des parcs d'imprimantes d'individuelles, d'ordinateurs portables et du mobilier..... 106
- Recommandation 12 :** Regrouper à la DILT la gestion des copieurs multifonctions, et la fixation des enveloppes de papier et de consommables informatiques. .... 106

## PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection générale, le rapport provisoire relatif à l'audit de la politique des frais de fonctionnement a été transmis le 24 octobre 2012 :

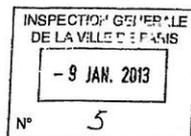
- au directeur des finances ; sa réponse a été reçue le 9 janvier 2013.
- à la directrice de l'immobilier, de la logistique et des transports ; sa réponse a été reçue le 16 janvier 2013.
- au directeur des achats ; sa réponse a été reçue le 26 novembre 2012.
- au directeur des systèmes et technologies de l'information ; la réponse de Nejia LANOUAR a été reçue le 26 novembre 2012.

Ces réponses figurent ci-après.

Rapport définitif - Audit de la politique de maîtrise des frais de fonctionnement courant  
janvier 2013

**MAIRIE DE PARIS**  **DIRECTION DES FINANCES**

Scrp: 13 cc cc 16



Paris, le :

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

**Objet :** Réponse de la direction des Finances au rapport provisoire d'audit de la politique de maîtrise des frais de fonctionnement courant

Après avoir pris connaissance du projet de rapport provisoire d'audit de la politique de maîtrise des frais de fonctionnement courant, la DF souhaite apporter des éléments d'analyse complémentaires portant sur :

1. Les conclusions du rapport quant au montant des économies réalisées par les services de la ville sur les charges de fonctionnement courant entre 2008 et 2011.
2. L'évolution des dépenses de fonctionnement courant de la Direction des finances, au regard notamment du changement de périmètre qu'a connu la DF début 2010 et début 2011 avec la création des 3 CSP comptables qui ont représenté une augmentation des effectifs de la direction de plus de 70 % entre 2008 et 2011.

**1. Éléments de contre-expertise des conclusions du rapport provisoire sur les économies réalisées entre 2008-2011**

La comparaison des comptes administratifs permet de retracer l'évolution des dépenses de 2008 à 2011 visées par le rapport provisoire de façon fiable, dans la mesure où le suivi par natures comptables intègre les dépenses de l'ensemble des directions de la collectivité. Toutefois, certaines charges mentionnées dans le rapport, comme les dépenses de téléphonie ou le mobilier de bureau, ne sont pas imputées sur des natures comptables spécifiques. Ainsi, il convient de souligner les différences de périmètre entre les dépenses de fonctionnement présentées ci-après, dans leur globalité, et celles mentionnées dans le rapport provisoire de l'Inspection Générale.

En consolidé ville et département, les frais de fonctionnement visés par le rapport peuvent être étudiés à partir des natures comptables du chapitre 011 suivantes :

- 60632 : les fournitures de petit équipement,
- 6064 : les fournitures administratives (incluant les fournitures de bureau et les consommables informatiques),
- 6182 : la documentation générale et technique (incluant les abonnements),
- 6261 : les frais d'affranchissement,
- 6262 : les frais de télécommunications (incluant les dépenses de téléphonie).

Les dépenses de mobilier de bureau, mentionnées dans le rapport, ne peuvent donc pas être fléchées à un niveau suffisamment fin, puisqu'elles sont incluses dans le compte 60632 qui regroupe les achats de fournitures de petit équipement, dont une partie est liée aux travaux réalisés en régie par la collectivité pour des tiers. La direction des finances n'est donc pas en capacité de confirmer les chiffres mentionnés par le rapport.

Les autres charges visées par le rapport peuvent être suivies à un niveau fin. Le compte 6261 retrace les frais d'affranchissement. Le compte 6064 permet de retracer l'évolution des dépenses liées aux fournitures administratives et de bureau. Les abonnements sont imputés sur le compte 6182, correspondant aux charges de documentation générale et technique. Seules les dépenses de téléphonie sont traçables à un niveau moins précis, dans la mesure où elles sont agrégées avec le total des dépenses de télécommunications (compte 6262).

Au total, ces charges sont passées d'un montant total de 43,96 M€ en 2008 à un montant de 36,48 M€ en 2011, soit une diminution de -7,48 M€ (-17,02%). Aussi l'économie de 5 M€ mentionnée dans le rapport provisoire apparaît sous-estimée d'environ 2,5 M€.

La réduction de ces dépenses a été particulièrement marquée entre 2008 et 2009, avec une diminution de 10,58 % de CA à CA, et entre 2010 et 2011, avec une diminution de 5,27 %.

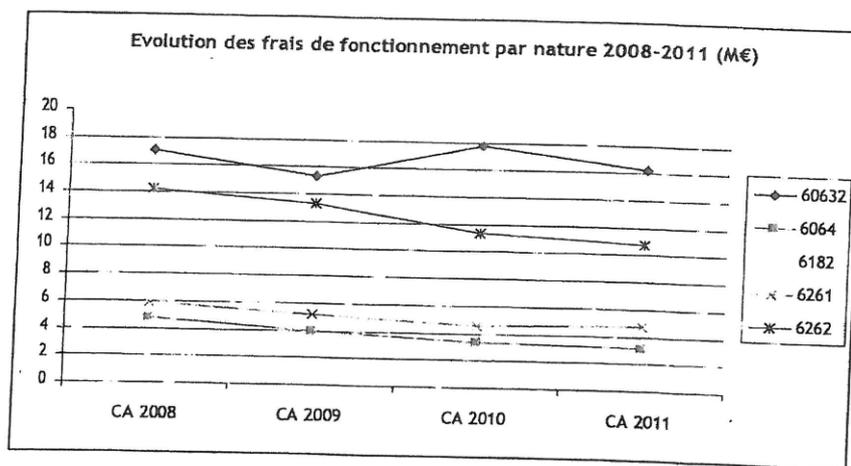
Le tableau suivant présente les exécutions par année, de 2008 à 2011 sur les comptes visés :

Nature	Sous Nature	CA 2008	CA 2009	CA 2010	CA 2011	CA 2011/CA 2008
60632 - petit équipement	informatiques	16 893 151	15 221 754	17 609 233	16 061 212	-5%
		205 227	155 740	125 034	173 546	-15%
<b>Total 60632</b>		<b>17 098 378</b>	<b>15 377 494</b>	<b>17 734 267</b>	<b>16 234 759</b>	<b>-5%</b>
6064 - fournitures administratives	informatiques	2 664 785	2 246 786	1 831 110	1 898 656	-29%
		2 141 936	1 754 837	1 501 404	1 245 644	-42%
<b>Total 6064</b>		<b>4 806 721</b>	<b>4 001 623</b>	<b>3 332 514</b>	<b>3 144 300</b>	<b>-35%</b>
6182 - documentation	informatiques	1 942 117	1 378 268	1 470 732	1 557 047	-20%
		1 395	764	5 988	959	-31%
<b>Total 6182</b>		<b>1 943 512</b>	<b>1 379 032</b>	<b>1 476 720</b>	<b>1 558 006</b>	<b>-20%</b>
<b>Total 6261 -affranchissement</b>		<b>5 917 786</b>	<b>5 225 414</b>	<b>4 580 893</b>	<b>4 771 572</b>	<b>-19%</b>
<b>Total 6262 -télécommunications</b>		<b>14 192 222</b>	<b>13 325 121</b>	<b>11 381 481</b>	<b>10 768 247</b>	<b>-24%</b>
<b>Total</b>		<b>43 958 618</b>	<b>39 308 684</b>	<b>38 505 874</b>	<b>36 476 884</b>	<b>-17%</b>

Les principaux postes de réduction des dépenses de fonctionnement courant ont été les suivants :

- les fournitures de petit équipement, pour lesquelles le montant des dépenses a été réduit de 34,59 % entre 2008 et 2011 (- 1,66 M€) ;
- les dépenses de documentation générale et technique, réduites de 19,84 % (- 0,39 M€) ;
- les frais de télécommunications, en baisse de 24,13 % (-3,42 M€).

Le tableau suivant retrace les évolutions du CA 2008 au CA 2011 sur les natures comptables visées par le rapport :



La ventilation des dépenses par direction fait apparaître d'importants écarts dans les économies réalisées :

	CA 2008	CA 2009	CA 2010	CA 2011	CA 2011/CA 2008
CAB	106 519	97 321	92 027	84 534	-21%
DA	-	-	60 265	72 956	-
DAC	1 305 219	1 088 603	1 010 254	1 035 988	-21%
DAJ	125 657	127 684	120 105	112 736	-10%
DASCO	1 353 617	1 498 168	1 273 148	1 009 225	-25%
DASES	2 094 125	2 023 694	1 835 298	1 413 445	-33%
DDEEES	191 024	185 996	175 776	215 658	13%
DEVE	3 056 220	2 860 016	3 940 851	3 794 330	24%
DF	156 921	145 895	140 816	133 715	-15%
DFPE	1 034 499	699 557	819 453	519 118	-50%
DGEP	163 469	30 315	20 773	-	-
DICOM	2 109 929	2 130 540	1 961 333	442 517	-79%
DILT	4 348 173	2 856 450	3 040 952	4 972 980	14%
DJS	1 548 400	1 192 235	1 320 848	1 325 937	-14%
DLH	141 957	153 442	132 010	101 151	-29%
DPA	2 333 523	2 050 081	2 160 432	2 357 390	1%
DPE	4 271 961	4 726 865	5 307 984	4 531 762	6%
DPP	179 408	128 190	141 874	76 778	-57%
DPVI	102 346	60 502	36 435	51 748	-49%
DRH	568 745	350 647	323 995	268 890	-53%
DRI	11 770	18 743	17 547	1 186	-90%
DSTI	13 444 451	12 542 721	10 620 789	10 353 522	-23%
DU	239 364	222 588	169 503	198 816	-17%
DUCT	723 720	555 357	370 453	240 326	-67%
DVD	3 810 425	3 120 718	3 030 596	2 674 728	-30%
IG	35 595	35 573	32 092	31 078	-13%
SG	134 540	151 383	131 619	197 261	47%
SGCP	367 040	255 401	218 646	259 110	-29%
Total	43 958 618	39 308 684	38 505 874	36 476 884	-17%

Cette répartition ne tient pas compte des effets de périmètre liés à la centralisation progressive de certaines dépenses par la DILT, comme les frais d'affranchissement, ce qui explique notamment la hausse de 14% des dépenses prises en charge par la DILT sur la période considérée ou à la centralisation de certaines fonctions, comme la création des CSP comptables à la Direction des finances. Les montants des économies réalisées par les directions devraient dès lors faire l'objet de retraitements afin que les efforts réalisés les directions en matière de maîtrise de leurs charges de fonctionnement courant soient mesurés à périmètre constant.

**2. Éléments de réponse sur l'évolution des dépenses de fonctionnement courant de la Direction des finances**

➤ En matière de téléphonie fixe et mobile (p15 et suivantes)

La consommation réelle de la direction en matière de téléphonie a été légèrement supérieure à l'enveloppe allouée en 2009 et 2010. En 2011, cette dernière était de nouveau inférieure à l'enveloppe, par ailleurs réajustée en fonction de l'accroissement des effectifs.

Il est important de souligner que la consommation réelle de la DF a augmenté de seulement 27 % entre 2008 et 2011 alors que les effectifs de la direction augmentaient de 71 % sur cette même période.

Cette bonne gestion des dépenses en matière de téléphonie s'explique en partie par une sensibilisation de la hiérarchie et les efforts qui ont suivi sur les durées et la destination des appels. Un suivi mensuel des consommations a permis également de réduire les appels de fixe vers mobile.

	2008	2009	2010	2011	Evolution de 2008 à 2011
Enveloppe	15 000€	13 000€	16 800€	21 516€	+30%
Consommation	14 414€	16 631€	17 714€	18 295€	+27%
Effectifs DF	232	247	337	396	+71%

➤ Fournitures de bureau et consommables informatiques (p 24 et suivantes)

1 - Les dépenses de fournitures de bureau ont augmenté entre 2008 et 2009 (31%) car c'est en 2009 que les fournitures pour la création des CSP « fonctions support » et « espace public » ont été achetées. Ces dépenses restent encore élevées en 2010 car c'est en fin d'année que les achats ont été effectués pour équiper le CSP « service aux parisiens, économie et social » qui a débuté ses activités en janvier 2011.

En revanche, la mise en place de la carte achat et un suivi régulier des dépenses ont permis une bonne maîtrise des dépenses. En effet, malgré une augmentation des effectifs de plus de 70% et un accroissement ponctuel sur 2009 et 2010, les dépenses réelles 2011 s'avèrent inférieures de 8% à leur niveau de référence 2008 avant la mise en place des CSP. Ainsi, la dépense moyenne par agent a diminué de 46 % sur la période et se situe en valeur absolue en dessous de l'objectif fixé de 126€ par agent.

	2008	2009	2010	2011	Evolution 2008/2011
Dépenses fournitures de bureau	29 070€	42 424€	37 718€	26 632€	-8,4%
Rappel effectifs DF	232	247	337	396	+71%
Dépense moyenne par agent	125	172	112	67	-46%

2 - En ce qui concerne les dépenses de la direction en matière de consommables informatiques, une diminution considérable de 88% entre 2008 et 2011 est à noter, alors même qu'entre temps les effectifs se sont nettement accrus.

De plus, la DF ne dépense que 12€ par agent alors qu'en 2008 elle dépensait 160€ et se situe (voir tableau p 33) parmi les directions dont le ratio par agent est le plus bas. Ce sont les conséquences

directes de l'installation de copieurs multifonctions installés en réseau et donc de la généralisation des impressions sur photocopieurs en remplacement des imprimantes individuelles.

➤ Mobilier de bureau (p 37)

Les dépenses en mobilier entre 2008 et 2011 ont certes augmenté mais dans des proportions bien moindres que celles des effectifs. Cela se traduit par la baisse de 28% de la dépense en mobilier de bureau par agent.

	2008	2011	Evolution de 2008 à 2011
Dépenses mobilier de bureau	71 000€	87 000€	+22,5%
Pour rappel effectifs	232	396	+71%
Dépense moyenne par agent	306	220	-28%

➤ Affranchissement (p 41 et suivantes)

L'évolution des dépenses de la DF pour l'affranchissement appelle également des observations, notamment au regard de l'évolution des effectifs de la direction et des tâches désormais exercées par les CSP.

En effet, comme cela a été souligné plus haut, les effectifs de la direction se sont accrus de 71% entre 2008 et 2011.

D'autre part, l'activité d'affranchissement est particulièrement importante au sein des CSP, à cause de l'envoi des avis de mise en paiement aux fournisseurs. De plus en 2011, les dépenses ont augmenté mécaniquement puisque, depuis septembre 2011, afin d'améliorer la qualité du service rendu aux entreprises, il est désormais émis un mandat par facture alors que précédemment un mandat pouvait regrouper plusieurs factures (amélioration de la lisibilité et du suivi des paiements).

Il faut signaler à ce propos que ces avis, avant la mise en place d'Alizé, faisaient l'objet d'une mise sous pli et d'un affranchissement centralisé à la DSTI. A compter de 2007 (Département) et 2008 (Ville), l'envoi - en l'état obligatoire - de ces documents aux fournisseurs a été transféré aux directions, puis centralisé à la DF à compter de 2010 et 2011.

Hormis les conséquences du passage au mandatement « mono dossier » qui en a accru le nombre, il ne s'agit a priori que de transferts de charges entre directions de la Ville et non d'un accroissement net dû à la mise en place des CSP comptables.

La DF a aujourd'hui stabilisé ses effectifs et la mise en place du portail fournisseurs permettra de supprimer progressivement l'envoi des avis de mise en paiement et donc de réduire substantiellement les dépenses d'affranchissement à horizon de la fin 2013/début 2014.

Ces éléments d'explication ont été dûment signalés à la DILT par note DF/D 12001731 du 17 octobre 2012.

	2008	2011	Evolution de 2008 à 2011
Nbre de plis par an	19 358	89 472	+362%
Nbre de plis affranchis par agent	89	246	+176,4%
Consommation affranchissement de courrier	12 984€	49 877€	+284%
Effectifs DF	232	396	+71%

➤ Consommation de papier (p 53 et suivantes)

L'augmentation de la consommation de papier s'explique de la même manière que l'augmentation des coûts d'affranchissement : augmentation des effectifs et activité des nouveaux services très consommatrice d'impressions dans un premier temps (production des pièces justificatives).

Si l'on examine l'évolution de la consommation à périmètre constant (hors CSP) entre 2008 et 2011, on constate une baisse de la consommation de 12,5%.

Il convient de préciser que la dématérialisation de la chaîne des dépenses (fin 2011) et de la chaîne des recettes (fin 2012) a déjà fortement contribué à la baisse de la consommation de papier. A titre d'exemple, en 2011, la consommation moyenne mensuelle en impression était de 306 119 pages avant la dématérialisation des dépenses, elle est passée à 186 613 pages après la dématérialisation des dépenses soit une baisse de 39 % pour toute la DF et de 56 % dans les CSP.

Par ailleurs, la mise en place du portail fournisseurs permettra également de limiter les impressions d'avis de mise en paiement.

	2008	2009	2010	2011	2011 hors CSP	Evolution 2008/2011	Evolution 2008/2011 hors CSP
Consommation papier avec carte achat	7 096€	7 111€	12 167€	13 898€	6205€	+96%	-12,5%
Rappel effectifs DF	232	247	337	396	239	+71%	+3%

NB : le rapport fait état d'une autre donnée : évaluation des dépenses de papier des directions soit 21 346 € pour DF en 2011 (tableau p 54). En l'absence d'information sur la source de ces données, la DF ne valide pas ces chiffres qui signifieraient une dépense de papier hors carte achat de 7 448 €, ce qui ne semble correspondre à aucune de nos activités.

➤ Abonnements administratifs (p 67 et suivantes)

La diminution des dépenses de la direction sur le poste des abonnements administratifs est de 35%. La dépense par agent était de 191 € en 2008 contre 73 € en 2011 soit une baisse relativement forte de 62 %. Cette baisse s'explique principalement par l'importante diminution des dépenses d'abonnements hors marché et par un travail de mutualisation des abonnements entre les services.

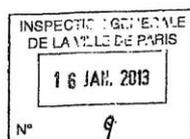
	2008	2011	Evolution de 2008 à 2011
Abonnements	44 482€	29 038€	-35%

Directeur des Finances

Rapport définitif - Audit de la politique de maîtrise des frais de fonctionnement courant  
janvier 2013

**MAIRIE DE PARIS**  Direction de l'immobilier, de la logistique et des transports

Directrice



Paris, le 20 décembre 2012  
N/Réf : D13DILT - 12

**NOTE à l'attention de :**

Directrice Générale de l'Inspection Générale

**Objet :** Rapport de l'IG audit de la politique de maîtrise des frais de Fonctionnement courant.

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint les réponses de la DILT aux recommandations faites par l'Inspection Générale :

**Recommandation n° 2**

Seule l'agence de Gestion du 103 avenue de France effectue les achats de papier pour les copieurs. Une réflexion va être engagée au cours de l'année 2013 sur le rôle des agences vis-à-vis des services à l'occupant (et en particulier en ce qui concerne le papier). Ce point sera intégré à la réflexion.

**Recommandation n° 3**

**Mettre en œuvre une révision critique des travaux d'impression et des process...**  
La mise en œuvre de cette recommandation est hautement souhaitable et prise en compte par la DILT dans les regroupements de services administratifs qu'elle coordonne.

**Recommandation n° 4**

**Copieurs - mettre en place le badgeage individuel :**  
Pour les directions en fort dépassement d'enveloppe, la consommation 2012 fera l'objet d'une analyse partagée afin de déterminer les services pour lesquels cette solution sera développée. C'est un moyen efficace pour mesurer les consommations que la DILT met déjà pour partie en œuvre et qu'elle s'efforce de développer en s'appuyant sur les relais techniques informatiques des directions.

.../...

Tour Mattei - 207, rue de Bercy - 75587 Paris cedex 12  
Tél : 0171 27 01 09 Fax 01 71 27 02 72

Recommandation n° 6

Logiciel de courrier totalement dématérialisé :  
ELISE - Développement en cours qui devrait s'achever en 2014/2015.

Recommandation n° 8

TBB des principales consommations physiques et fournir des Informations régulières :  
Déjà fait pour le courrier affranchi (mensuel) - solution en cours d'élaboration pour la  
consommation copieurs.

Recommandation n° 11

Regroupe à la DILT la gestion des copieurs multifonctions - la fixation des  
enveloppes papiers et de consommables informatiques :  
La gestion des copieurs PMF hors écoles DASO est déjà regroupée à la DILT. La dépense  
papier est mesurée ; celle de consommables informatiques a été divisée par 2 entre  
2008 et 2011. Elle doit être encore fortement réduite d'ici 2014/2015

Directrice de l'immobilier,  
de la logistique des transports

Rapport définitif - Audit de la politique de maîtrise des frais de fonctionnement courant  
janvier 2013



Direction des Achats

Le Directeur

Paris, le 23 novembre 2012



NOTE à l'attention de :

Directrice de l'Inspection Générale

Objet : Rapport d'audit provisoire de la politique de maîtrise des  
frais de fonctionnement courant

PJ 1 note

Vous m'avez transmis le rapport provisoire établi par l'Inspection générale sur l'audit de la politique de maîtrise des frais de fonctionnement courant.

Vous souhaitez connaître mes observations sur les constats présentés dans le document, mes propositions pour réduire les écarts entre directions ainsi que mon avis sur les recommandations.

A) Sur les constats contenus dans le rapport

J'observe en préliminaire que les périmètres analysés et les objectifs étudiés sont différents de ceux de l'instruction aux services de février 2010 pour ce qui concerne les natures d'achat papier, consommables informatiques et fournitures de bureau.

1) Des périmètres différents

Les données citées dans le rapport et analysées sont pour la plupart d'entre elles issues de requêtes ALIZE par catégorie d'achat, sauf pour le papier où sont exploitées les données communiquées par la DA, à savoir les données issues de la carte achat ou celles émanant du fournisseur UGAP.

De ce fait, les données ne sont pas comparables car les périmètres étudiés sont différents. Le rapport ne précise pas le périmètre précis des requêtes.

L'analyse par catégories d'achat est intéressante car elle permet d'identifier l'ensemble des dépenses homogènes et de faire apparaître les commandes hors-marchés mais à ce jour elle apparaît insuffisamment fiable notamment du fait de nombreuses erreurs de saisie des utilisateurs. Un important travail de définition des règles de gestion et de méthodologie est en cours dans le cadre du projet SI Achats car la catégorie d'achat constituera un élément essentiel de la cartographie des achats.

Il est à noter qu'il existe une catégorie d'achat spécifique au papier, ce qui permet de répondre à l'une des préconisations du rapport.

Le périmètre de suivi des dépenses validé en comité de pilotage à l'issue de la mission de BravoSolution en novembre 2009 et intégré dans la note d'instruction aux services du 12/02/2010 précisait que la maîtrise des consommations de fournitures de bureau, de consommables informatiques et de papier serait effectuée via la gestion des dotations allouées aux directions à travers la carte achat, dispositif qui permettait d'assurer un cadrage des dotations allouées et un meilleur suivi.

Les marchés concernés étaient ceux conclus avec les fournisseurs : Office Dépôt (FOB Ville), Dyadem (consommables Ville) et UGAP (papier Ville et Département) auxquels s'ajoute l'UGAP pour les consommables et les FOB du Département. Je précise que les achats effectués auprès de l'UGAP ne sont pas considérés comme des hors-marchés : l'UGAP est une centrale d'achat dont les modalités de recours sont précisées à l'article 31 du CMP.

Il avait été bien identifié que subsistaient des achats effectués en dehors de ces marchés :

95 avenue de France - 75013 PARIS

Paris. Info sur la Ville.  
Le 3975  
Paris.fr

- achats de papiers spéciaux autre que l'achat de ramettes A4 et A3 (papier listing ; papier dessin ou grand format)
- les achats de FOB aux ESAT : les petites fournitures de bureau constituent en effet le périmètre d'activité privilégié de ces structures. La commande aux ESAT s'inscrit dans la politique d'achat responsable de la collectivité parisienne

Je précise également que ni les budgets annexes ni les mairies d'arrondissement n'avaient été intégrés dans le périmètre de l'étude.

Enfin, les périmètres des années étudiées dans le rapport vont de 2008 à 2011 alors que la DA dispose d'éléments de suivi pour la période 2009 à 2011 (commandes) et 2012 (dotations) ; en effet, ce suivi a été mis en place en 2010 et s'appuie sur les données consolidées de 2009

## 2) Des objectifs différents

Les objectifs fixés et rappelés dans le rapport ne sont pas ceux de l'instruction transmise aux services par note du 12 février mais ceux issus des préconisations de l'étude BravoSolution plus ambitieux : or, ces objectifs avaient été revus et réajustés en comité de suivi de novembre 2009 en tenant compte de la faisabilité de mise en œuvre au sein des directions et de suivi.

Les objectifs de l'instruction sont les suivants :

- une réduction des dotations de 20 à 30% selon les directions pour les consommables
  - une réduction des dotations de 10 à 20 % selon les directions pour les FOB
  - une réduction globale de 20% des achats de papier et 60% de part de papier recyclé
- Concernant le domaine du papier, les propositions au comité de suivi de novembre 2009 avaient ajouté :
- « réduire les enveloppes des gros consommateurs DAC, DPE, DRH.
  - Examiner la DASCO, DASES, DFPE eu égard aux utilisateurs finaux.
  - Mettre en place un système de reporting dans les ateliers de reproduction »

## B) Sur les résultats

Le rapport fait apparaître des résultats globalement comparables à ceux constatés par la DA mais avec des chiffres différents et des variations selon les années, les directions : les périmètres analysés étant différents, je ne peux émettre de remarques sur ces données du rapport.

Les résultats sur le périmètre suivi par la DA sont précisés dans la note transmise à la Secrétaire Générale le 11 juin 2012 (copie jointe).

Entre 2009 et 2012, les baisses constatées sont les suivantes :

- papier : - 15 % en montant (- 25 % hors DASES)
- consommables informatiques : -41%
- FOB : - 29 %

Quelques observations peuvent être émises sur les analyses et observations faites :

- je suis étonné du constat que fait le rapport d'une hausse des dépenses de FOB en 2011 : il serait intéressant de vérifier que l'une des raisons n'est pas le report en 2011 de commandes faites en 2010 mais non intégrés dans les états de dépenses de la carte achat (de nombreuses difficultés ont eu lieu en 2010/2011 pour raison de non respect des dates limites de commandes par carte achat par plusieurs directions)
- je partage le constat du rapport sur la DASES qui mérite une analyse particulière : chaque année, la discussion avec cette direction a été difficile et a fait apparaître une insuffisante maîtrise des dépenses globales au niveau central avec des disparités fortes de comportement entre services ; le fait que la DASES soit responsable de l'approvisionnement des services centraux de la DFPE suscite également des tensions vives, la DFPE étant considérée comme moins sensibilisée à ces enjeux d'économies.

Des progrès ont été réalisés en 2012 puisque la DASES a mis en place un suivi centralisé des dotations carte achat. La très grande dispersion des utilisateurs de carte achat rend très complexe tout suivi détaillé, de plus la croissance de l'activité en faveur des publics bénéficiaires

95 avenue de France - 75013 PARIS

Touto'Info sur la ville.  
© paris  
**info** Le 3975  
Paris.fr  
Mairie de Paris - Département de Paris

de l'aide sociale est incontestable sans qu'il soit aujourd'hui possible de déterminer l'impact réel de cette croissance sur ces dépenses.

Or, la DASES constitue un acheteur important et les besoins en hausse de la DASES sur le papier ont un impact non négligeable sur les résultats globaux (la dotation en papier de la DASES représente en 2012 16,5% en montant des dotations des directions hors mairies)

La DASES a réussi à obtenir par ailleurs des résultats notables sur les FOB et les consommables informatiques.

- Le suivi des fournitures MDD (marques de distributeurs) en FOB a été impossible du fait de la difficulté à obtenir des statistiques complètes, fiables et dans des délais normaux de la part d'Office Dépôt: les données 2011 ont ainsi été obtenues après de très nombreuses relances en octobre 2012 (en même temps que les données 2012 !). De plus, le système de gestion de la carte achat ne permet pas de consolidations globales par produits : c'est un système de suivi par commandes et utilisateurs, et de suivi de facturation.

Il est attendu du futur SI achat à travers la commande détaillée par produits de pouvoir restituer de tels états de suivi.

- Concernant le papier, le rapport d'audit analyse les résultats selon différents axes en montant ou en ramettes, selon les modes de livraison (à la palette ou à l'étage), en tenant compte des variations de prix du papier et du nombre de porteurs de carte achat. Les objectifs de réduction de la consommation doivent être suivis en ramettes : c'est d'ailleurs l'unité de mesure retenu dans le plan climat.

Les évolutions de prix sont très fortes sur ce secteur, ce qui rend difficile des comparaisons uniquement sur les montants. En juin 2011, le prix de la tonne de pâte à papier a connu un pic historique à 1000 \$ puis un renversement progressif de tendance à la baisse depuis cette date.

Dans ce contexte, les économies doivent être recherchées dans les pratiques d'approvisionnement, à savoir la livraison à la palette à chaque fois que possible et notamment sur les sites centraux.

Je confirme le constat du rapport selon lequel la maîtrise des consommations est plus pérenne avec un pilotage logistique fort, donc un achat centralisé sur un petit nombre d'agents.

- Je tiens à apporter une petite précision sur la hausse constatée des consommations de papier de la DF et de la DA : ces deux directions ont vu leur périmètre d'activité augmenter de manière notable sur la période par la création des CSP comptables et la reprise progressive de l'activité marchés des directions, il est donc normal que leur consommation augmente.

### C) Sur les préconisations

Je souscris aux propositions faites dans le rapport dont certaines avaient été identifiées dans le rapport BravoSolution de 2009 et que j'ai eu l'occasion d'évoquer dans les notes de bilans adressées à la Secrétaire Générale en 2011 et 2012.

L'obtention de meilleurs résultats sur le papier passe nécessairement par :

- la centralisation des commandes là où elle n'existe pas : le système de gestion de la carte achat permet de décentraliser la demande d'achat auprès d'utilisateurs déconcentrés avec une validation centralisée. Certaines directions n'utilisent pas cette possibilité dont la mise en place est à étudier.
- la mutualisation des achats de papier sur les sites centraux
- le badgeage individuel pour les copieurs
- la mise en oeuvre d'une politique d'impression qui permette la suppression des imprimantes individuelles dans un véritable plan d'équipement (les économies sur les achats de cartouches venant compenser l'effort d'investissement pour les achats de copieurs). A ce jour, le plan d'équipement n'est mis en place que très progressivement, or les benchmark cités dans le rapport font apparaître que c'est un levier essentiel dans la baisse des consommations de papier.

Je suis également favorable au regroupement à la DILT du pilotage et suivi de la politique d'impression et reprographie comme le préconise le rapport.

J'ajoute qu'une analyse plus fine des achats par direction doit être faite afin :

- d'identifier les services « gros acheteurs »,

95 avenue de France - 75013 PARIS

Tout l'Info sur la ville !  
PARIS  
info Le 3975  
Paris.fr

- de différencier les achats faits au titre des « moyens généraux de fonctionnement des services » de ceux qui correspondent aux services rendus à l'usager
  - d'examiner les rythmes de commandes et leur saisonnalité
- Ces analyses permettront d'améliorer l'équité entre directions et entre services d'une même direction.

Le rapport propose de poursuivre l'amélioration du dialogue de gestion avec les directions. Sur ce point je rappelle que depuis la mise en place de la démarche, de nombreuses rencontres ont été organisées par la DA à l'occasion de la fixation des dotations annuelles, ou lors de séminaires avec la DF sur la carte achat. L'appropriation par les services sur un laps de temps assez court (2010-2012) des objectifs et bonnes pratiques que le rapport souligne s'est appuyée sur ces rencontres.

Il me semble important également de mettre en place des démarches de benchmark internes, via l'échange de bonnes pratiques entre directions, les directions « vertueuses » justifiant de leurs résultats obtenus auprès de celles moins mobilisées. Une partie des bons résultats obtenus depuis 2010 est issu de ces partages informels via les rencontres DA/Directions.

Aller plus loin est nécessaire : il faut s'interroger toutefois sur les ressources en temps et moyens à y consacrer au regard des résultats escomptés.

Rapport définitif - Audit de la politique de maîtrise des frais de fonctionnement courant  
janvier 2013

**MAIRIE DE PARIS**

Direction des Systèmes et Technologies de l'Information  
Sous-Direction de l'Administration Générale

Bureau de la Programmation du Budget et du Contrôle de Gestion

Affaire suivie par :

Paris, Le 23 Novembre 2012

**NOTE à l'attention de :**

Directrice de L'Inspection Générale

**Objet :** Rapport provisoire d'audit de la politique de maîtrise des frais de fonctionnement courant

**Résumé :** Les résultats positifs concernant la téléphonie valorisés dans le rapport résultent de plusieurs facteurs dont la maîtrise de la consommation n'est pas la composante exclusive. L'écart entre les directions tend à se réduire en 2012. Le dialogue de gestion, poursuivi en 2012 sera bien évidemment maintenu en 2013.

Par courrier du 24 octobre 2012, vous m'avez adressé le rapport provisoire de l'audit relatif à la politique de maîtrise des frais de fonctionnement courant réalisé par l'Inspection Générale.

S'agissant des dépenses de téléphonie, comme vous l'indiquez, les objectifs de diminution entre 2008 et 2011 formulés par le rapport BRAVO SOLUTIONS ont été largement dépassés. Je tiens à préciser cependant que cette évolution particulièrement favorable ne relève pas exclusivement des efforts de maîtrise de la consommation comme pourrait le laisser entendre une lecture rapide du rapport.

En effet, le contexte économique favorable du secteur des télécommunications a permis à la Ville, lors du renouvellement des marchés en 2009, d'obtenir une baisse tarifaire significative qui a produit ses effets en année pleine en 2010, leur renouvellement fin 2012 produira des effets dès 2013 avec une nouvelle diminution de tarifs.

Parallèlement, des investissements importants dans le cadre du second schéma directeur informatique tels que le déploiement d'un réseau propriétaire à très haut débit (THD), de même que la réorganisation de l'urbanisation du réseau téléphonique (Projets de centralisation P.I.C et TOIP des écoles) ont permis des économies majeures qui se sont étalées à partir de 2010 et se poursuivront jusqu'au complet achèvement en 2014. Enfin, le regroupement géographique des sites municipaux participe également à ces gains grâce à un raccordement à « l'axe lourd ».

C'est ainsi que la DSTI peut afficher dans son contrat d'Objectif et de Performance une diminution projetée de 18% de son budget de télécommunications en 2013.

Comme le souligne le rapport, la baisse continue des dépenses s'est accompagnée corrélativement d'une augmentation du parc tant en téléphonie fixe, pour répondre aux ouvertures de nouveaux équipements au cours de la mandature, qu'en téléphonie mobile, pour faire face aux nouveaux usages technologiques (abonnements GSM Machine to Machine à la DVD et à la DPE, usage de tablettes à la DLH et la DPE pour les applications informatiques SARAH et RAMEN notamment, permettant de signaler et traiter depuis le terrain les problématiques de ravalement ou d'enlèvement des encombrants). Ces nouveaux usages ont vocation à s'amplifier d'ici la fin de la mandature pour rendre un service plus performant et réactif aux parisiens.

Il n'en demeure pas moins que la politique de maîtrise des consommations, renforcée suite à l'étude BRAVO SOLUTIONS, continue à porter ses fruits et que les écarts entre les directions signalés dans le rapport à fin 2011 tendent à se réduire fin 2012. Les directions sont ainsi particulièrement attentives aux dépenses téléphoniques en mobilité et les dépassements restent limités, le SGCP a pour sa part réduit de 46% ses dépenses de téléphonie mobile en juillet et août 2012 par rapport aux mois homologues de 2011.

Le rapport d'audit indique également des axes de progression comme la méconnaissance par certaines directions du correspondant téléphonie à la DSTI et l'amélioration nécessaire du dialogue de gestion.

Sur le premier point, les rapports mensuels transmis à chacune des directions de la collectivité mentionnent dorénavant de manière visible les coordonnées du service compétent de la DSTI afin de leur permettre d'obtenir à tout moment les informations utiles sur l'évolution de leurs dépenses de téléphonie et ce, même en l'absence du correspondant téléphonie identifié dans chaque direction.

S'agissant du dialogue de gestion, le sujet des dépenses de téléphonie est maintenant systématiquement abordé à l'occasion des réunions semestrielles relatives au suivi du contrat de partenariat qui lie la DSTI à chacune des directions. Par ailleurs, des rencontres bilatérales spécifiquement consacrées à la téléphonie ont été organisées régulièrement en 2012 avec certaines Directions pour optimiser la gestion des parcs de lignes et apporter une réponse adaptée aux besoins professionnels des Directions.

Telles sont les informations que je souhaitais porter à votre connaissance.

Bien cordialement

Directrice des Systèmes et Technologies de l'Information

DSTI - 227 rue de Bercy - 75570 Paris Cedex 12  
Tél : 01 43 47 62 75 Fax : 01 43 47 63 89

Le 30/01/2013  
Le 3975  
Paris.fr

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des gains .....	5
Tableau 2 : Dépenses de téléphonie fixe et mobile de 2008 à 2011 .....	7
Tableau 3 : Structure de la dépense 2008-2011 .....	8
Tableau 4 : Nombre d'abonnements et d'appels de 2008 à 2011 .....	9
Tableau 5 : Répartition des abonnements par type. 2008-2011 .....	9
Tableau 6 : Répartition des appels par type. 2008-2011 .....	10
Tableau 7 : Nombre d'appels par abonnement.....	11
Tableau 8 : Dépense par poste de 2008 à 2011 .....	12
Tableau 9 : Evolution des dépenses de fournitures de bureau de 2008 à 2011 .....	23
Tableau 10 : Evolution de la dépense en fournitures de bureau par agent administratif et technique en ETP entre 2008 et 2011 .....	26
Tableau 11 : Evolution des dépenses de consommables informatiques de 2008 à 2011 .....	28
Tableau 12 : Evolution de la part des achats de compatibles (Ville) entre 2010 et 2011 ....	30
Tableau 13 : Evolution de la dépense en consommables informatiques par agent administratif et technique 2008/2011 .....	32
Tableau 14 : Dépenses de mobilier de 2008 à 2011 .....	34
Tableau 15 : Dépenses de mobilier des directions 2008/2011 .....	36
Tableau 16 : Dépense de mobilier des directions par agent administratif et technique 2008/2011 .....	38
Tableau 17 : Dépenses de mobilier des mairies d'arrondissement .....	39
Tableau 18 : Nombre de plis par an et par direction. 2008/2011 .....	42
Tableau 19 : Nombre annuel de plis affranchis par direction et agent administratif et technique 2008/2011 .....	44
Tableau 20 : Evolution des dépenses d'affranchissement des directions 2008/2011 .....	45

Tableau 21 : Evolution du coût du pli moyen par direction .....	48
Tableau 22 : Nombre de plis envoyés par mairie d'arrondissement 2008/2011.....	50
Tableau 23 : Dépense annuelle d'affranchissement par mairie 2008/2011.....	51
Tableau 24 : Evolution des dépenses papier des directions 2009/2012 .....	53
Tableau 25 : Nombre de ramettes livrées 2009 à 2011 .....	54
Tableau 26 : Dépense de papier de 2009 à 2011 .....	55
Tableau 27 : Volume de papier consommé par agent 2008/2011 .....	55
Tableau 28 : Dépense de papier par carte achat 2011 .....	56
Tableau 29 : Variation du prix du carton de format A4 en 2011 .....	58
Tableau 30 : Dépense de papier et nombre de copieurs en réseau .....	59
Tableau 31 : Evolution du nombre de copieurs multifonctions en réseau et de la dépense papier .....	61
Tableau 32 : Rapprochement de l'évolution du parc d'imprimantes individuelles et de celle des dépenses de papier .....	62
Tableau 33 : Dépense d'abonnements 2008/2011 DAC - autres directions - Mairies d'arrondissement .....	65
Tableau 34 : Répartition des dépenses d'abonnement 2008/2011 DAC - autres directions - Mairies d'arrondissement.....	65
Tableau 35 : Dépenses d'abonnements 2008 à 2011 par direction.....	66
Tableau 36 : Dépense d'abonnement sur appel d'offres des directions 2008/2011 .....	69
Tableau 37 : Achat des mairies sur appels d'offres 2008/2011 .....	71
Tableau 38 : Dépenses des mairies d'arrondissement sur marché avec appel d'offres 2008/2011 .....	71
Tableau 39 : Dépenses d'abonnement sur marché à procédure adaptée 2011 .....	73
Tableau 40 : Dépenses d'abonnement hors marché des directions 2008/2011 .....	75

Tableau 41 : Dépenses d'abonnement hors marchés des mairies d'arrondissement  
2008/2011 ..... 77

Tableau 42 : Dépense en hors marché sur les principaux titres de la presse quotidienne  
2008/2011 ..... 78

Tableau 43 : Dépense sur marchés. Principaux titres de la presse quotidienne 2009/2011 78

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Nombre d'appels par poste .....	11
Graphique 2 : Dépense annuelle de téléphonie mobile 2008/2011 par direction .....	13
Graphique 3 : Nombre de postes mobiles 2008/2011 par direction .....	14
Graphique 4 : Nombre d'appels par mobile par direction. 2008/2011.....	14
Graphique 5 : Coût TTC par mobile et par direction. 2008/2011.....	15
Graphique 6 : Dépense totale de téléphonie fixe par direction. 2008/2011.....	15
Graphique 7 : Nombre annuel d'appels par poste fixe et par direction 2008/2011 .....	16
Graphique 8 : Coût annuel par poste fixe par direction. 2008/2011.....	16
Graphique 9 : Téléphonie mobile. Coût mensuel TTC par poste et par direction. 2008/2011 .....	17
Graphique 10 : Téléphonie fixe. Nombre annuel d'appels par direction. 2008/2011 .....	17
Graphique 11 : Consommation annuelle par poste fixe et par direction. 2008/2011.....	18
Graphique 12 : Coût unitaire de l'appel d'un poste fixe par direction. 2008/2011 .....	18
Graphique 13 : Coût annuel par poste fixe. Sites principaux par direction 2008/2011 .....	19
Graphique 14 : Téléphonie fixe autres sites. Coût annuel par poste .....	20
Graphique 15 : Téléphonie fixe. Autres sites. Coût de l'abonnement annuel par poste. 2008/2011 .....	20
Graphique 16 : Evolution des dépenses de fournitures de bureau des directions de 2008 à 2011.....	24
Graphique 17 : Evolution des dépenses de fournitures dans les directions et les mairies de 2008 à 2011.....	24
Graphique 18 : Evolution de la dépense en fournitures de bureau par agent administratif et technique par direction entre 2008 et 2011 .....	27
Graphique 19 : Evolution des dépenses de consommables informatiques par direction. 2008/2011 .....	29

Graphique 20 : Evolution des dépenses de consommables informatiques de 2008 à 2011 ..	29
Graphique 21 : Evolution de la dépense en consommables informatiques par agent administratif et technique par direction 2008/2011 .....	33
Graphique 22 : Dépense de mobilier de 2008 à 2011 .....	34
Graphique 23 : Pourcentage d'évolution de la dépense par rapport à 2008 .....	35
Graphique 24 : Dépenses de mobilier 2008/2011 par direction.....	37
Graphique 25 : Dépense de mobilier des directions par agent administratif et technique 2008/2011 .....	39
Graphique 26 : Evolution de la dépense de mobilier des mairies d'arrondissement de 2008 à 2011.....	40
Graphique 27 : Evolution des dépenses des mairies d'arrondissement de 2009 à 2011 .....	40
Graphique 28 : Nombre annuel de plis affranchis par direction. 2008/2011.....	43
Graphique 29 : Nombre annuel de plis affranchis par direction et par agent administratif. 2008/2011 .....	44
Graphique 30 : Evolution de la dépense d'affranchissement par direction entre 2008 et 2011.....	46
Graphique 31 : Taux d'utilisation des enveloppes affranchissement des directions en 2011 .....	47
Graphique 32 : Evolution du coût moyen du pli de 2008 à 2011 .....	47
Graphique 33 : Evolution du coût du pli moyen par direction entre 2008 et 2011.....	49
Graphique 34 : Nombre de plis envoyés par mairie d'arrondissement. 2008/2011 .....	50
Graphique 35 : Dépense annuelle d'affranchissement par mairie d'arrondissement 2008/2011 .....	51
Graphique 36 : Dépense de papier par agent administratif et technique 2009/2011 .....	54
Graphique 37 : Dépense de papier par agent 2008/2011 .....	55
Graphique 38 : Effectif par carte achat et consommation de papier par agent en 2011 ...	57
Graphique 39 : Variations du prix du papier en 2011.....	57

Graphique 40 : Lien entre le parc de copieurs en réseau et la dépense de papier 2011....	60
Graphique 41 : Dépense de papier par agent et nombre d'agent par copieur en réseau 2011 .....	60
Graphique 42 : Rapprochement de l'évolution du parc de copieurs en réseau de celle de la consommation de papier .....	62
Graphique 43 : Rapprochement de l'évolution du parc d'imprimantes individuelles de celle de la consommation de papier 2008/2011 .....	63
Graphique 44 : Evolution des dépenses d'abonnement 2008/2011 par direction .....	67
Graphique 45 : Répartition des dépenses d'abonnement par mode d'achat. 2008/2011 ...	68
Graphique 46 : Dépense d'abonnement des directions sur appel d'offres 2008/2011 .....	70
Graphique 47 : Dépenses des mairies d'arrondissement sur marché avec appel d'offres 2008/2011 .....	72
Graphique 48 : Dépense d'abonnement. Marchés à procédure adaptée. 2011 .....	73
Graphique 49 : Achats de presse hors marchés des directions 2008/2011 .....	76
Graphique 50 : Dépenses d'abonnement hors marchés des mairies d'arrondissement 2008/2011 .....	77

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 2 : Instruction du 22 février 2010

Annexe 3 : Questionnaire adressé aux directions

Annexe 4 : Plan d'optimisation du Conseil général de Seine Saint Denis

Annexe 5 : Présentation optimisation budgétaire 2011 Pôle emploi

Annexe 6 : Circulaire du 5 avril 2011 Plan administration exemplaire

Annexe 7 : Directions atypiques

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