5. PROPOSITIONS

En novembre 2001, l'audit général budgétaire et financier réalisé par le cabinet Andersen faisait les constats suivants :

- des compétences éclatées en matière de gestion patrimoniale,
- la collectivité parisienne ne dispose pas d'un inventaire complet de ses biens immobiliers,
- l'absence d'instance d'arbitrage pour l'attribution de surfaces ou leur extension par acquisition ou location,
- la conservation et l'entretien du patrimoine ne sont pas assurés dans de bonnes conditions en l'absence notamment d'audit technique du patrimoine et de programmation pluriannuelle des travaux.

Le travail mené par l'inspection a permis d'établir que **pour l'essentiel, le diagnostic est toujours d'actualité au seuil de la nouvelle mandature.**

Ce système très imparfait , basé sur une direction référente (la DPA) et une galaxie de directions techniques intégrant un service bâtiment plus ou moins développé, est demeuré trop éclaté, peu lisible et très insuffisant sur le plan de la gestion patrimoniale (stratégie et entretien du stock). Cette configuration a néanmoins permis de réaliser des performances -en nombre et en importance- inédites en matière de construction au cours de la mandature passée.

La durée de la présente mission, les difficultés rencontrées par l'inspection pour parvenir à une vision d'ensemble du sujet et établir un inventaire, attestent en effet de la persistance des constats dénoncés par l'audit de 2001 et de l'urgence à remédier aux graves insuffisances de la gestion de la fonction « bâtiment » et plus largement de la gestion patrimoniale à la Ville. Une réorganisation en profondeur s'impose.

Les recommandations de réforme formulées par l'Inspection s'ordonnent autour de trois questions :

- **Pourquoi** ? : A quelles orientations stratégiques la réorganisation doit elle répondre ? (paragraphe 51)
- **Comment** ? : Quels sont les objectifs assignés à une fonction bâtiment efficiente et la façon de les atteindre ? (paragraphe 52)
- **Qui** ? : Qui sont les acteurs de la réforme ? (paragraphe 53)

5.1.Adapter l'organisation de la fonction bâtiment aux évolutions stratégiques de la Ville

5.1.1. La mise en cohérence de l'outil administratif

5.1.1.1. Vers une structure centrale de gestion des problématiques immobilières

Une maîtrise stratégique forte du patrimoine de la Ville milite en faveur de l'une **gestion centrale du patrimoine immobilier (Asset)** prenant en compte l'ensemble du patrimoine de la collectivité et disposant d'une vision d'ensemble **des actifs immobiliers de la collectivité et de l'intégralité des options et obligations de la Ville propriétaire.**

On a vu que l'éparpillement de la gestion du patrimoine constitue aujourd'hui un frein à une gestion proactive de ses actifs immobiliers. Cette dernière participe d'une réflexion stratégique sur l'affectation des ressources et le remodelage de la Ville. Elle ne peut donc qu'être exercée à un niveau central disposant d'une vision d'ensemble des enjeux immobiliers et patrimoniaux et en liaison avec l'ensemble des différents acteurs concernés.

Les compétences en matière d'Asset, aujourd'hui très faibles numériquement et qualitativement, gagneraient à être concentrées en un point unique. L'enjeu est de proposer aux instances de décision de la Ville des outils d'aide à la décision et de préparer les arbitrages (élus, cabinet).

Cette structure à compétence transversale serait responsable du pilotage de l'inventaire du patrimoine immobilier. Elle s'articulerait avec les directions en charge de la gestion des implantations tertiaires (dont l'actuelle DALIAT constitue l'embryon), de la DPA, des directions en charge des équipements publics, ainsi que de la direction en charge du logement (DLH).

La distinction entre la propriétaire et l'occupant devrait constituer la pierre angulaire de la nouvelle organisation. Elle conduit à faire assumer par la structure centrale d'asset les options et obligations incombant au propriétaire, afin d'assurer une gestion unifiée du patrimoine immobilier. **Les directions auraient un rôle d'utilisatrices,** voire de locataires en ce qui concerne leurs immeubles tertiaires, moyennant la justification de l'usage des diverses surfaces dédiées, avant d'envisager une extension de celles-ci.

La cellule d'Asset aurait deux rôles essentiels : l'inventaire du patrimoine, l'évaluation des actifs et la préparation des arbitrages (achats, cessions, locations..), le suivi du reporting concernant la politique de gestion patrimoniale.

5.1.1.2. Un référent bâtiment unique pour les équipements de proximité

Les missions des SLA clarifiées

Les maires d'arrondissement doivent avoir un référent unique bâtiment pour l'ensemble des questions touchant à l'entretien et à l'exploitation des équipements de proximité ou assimilés. Les SLA ont naturellement vocation à constituer ce service unique référent et à jouer le rôle d'ensemblier des travaux, **moyennant le recentrage de leur activité sur les seuls équipements de proximité et assimilés.**

Ceci implique l'élargissement explicite de la compétence des SLA à tous les équipements de proximité et assimilés (y compris les équipements sportifs transférés et les équipements jeunesse ou les points d'appel de la propreté) et pour ceux-ci à l'ensemble des aspects du bâtiment (y compris des questions de chauffage).

Une culture de la responsabilité globale devra être développée par les personnels des SLA, c'est à dire le **rôle d'ensemblier**, responsable du bon fonctionnement d'ensemble du bâti et de la gestion patrimoniale - et non plus seulement de la conduite des travaux.

L'efficacité des ateliers reste à améliorer (limitation des interventions d'ouvriers en binôme) notamment par introduction de l'informatique embarquée et l'organisation de la traçabilité des interventions dans un outil à relier à terme au projet informatique patrimoine.

Les grands bâtiments historiques municipaux devraient relever d'une structure dédiée, positionnée à la DPA (à partir du BECH actuel).

Les fonctions support des SLA pourraient être allégées, puisque l'essentiel de la fonction marchés serait assurée à l'échelon central (MAC, conduite d'opération) ou par la direction des achats.

La conduite d'opération centralisée

Au sein de la direction référente bâtiment (actuelle DPA)., les différentes directions devrait disposer d'interlocuteurs projets spécialisés par type de bâtiments (équipements de proximité, bâtiments administratifs, collèges, grands équipements culturels, ..) qui mobiliseraient les différents services et compétences internes nécessaires. Cette formule devrait permettre de concilier l'appréhension homogène des problématiques du bâtiment avec le point de vue et les besoins des directions utilisatrices.

La **conduite d'opération des projets d'équipements de proximité nouveaux et des rénovations complexes** gagnerait à être assurée de façon **centralisée, au moins en ce qui concerne la phase de conception-montage** (où résident les enjeux de maîtrise du coût du projet) afin de permettre la capitalisation d'expérience.

Les acquis et les compétences locales des SLA nécessaires seraient mobilisées pour le suivi de la phase travaux.

Les directions sectorielles recentrées sur leur cœur de métier : le contenu du service à l'usager

Les directions gestionnaires pourraient alors se concentrer sur leur cœur de métier :le contenu du service offert à leurs usagers et le contrôle de la qualité des prestations.

Les échelons déconcentrés de la DASCO (CAS) pourraient rapidement voir leurs compétences étendues, à l'ensemble des activités périscolaires d'une part (conservatoires, centres d'animation) qui viendrait compléter le pôle des activités périscolaires de la CAS, aux crèches d'autre part, avec la constitution d'un pôle petite enfance d'autre part.

L'expertise en matière de bâti et en particulier l'ensemble des diagnostics concernant les bâtiments (amiante, peinture au plomb, la mise en conformité handicapé), ainsi que la gestion de l'ensemble des logements de fonction pourrait être centralisés au sein d'une structure en charge de la gestion immobilière, moyennant le transfert des compétences et des personnels correspondants.

Les directions devraient, en ce qui concerne leurs propres locaux, être déchargés des questions de logistique et en particulier de la gestion des travaux et des prestations liées au bon fonctionnement de leurs locaux.

5.1.1.3. La clarification des compétences en matière de prospection immobilière

On a relevé une certaine confusion sur le champ des responsabilités et des financements en matière d'opérations de création d'espaces nouveaux de bureau entre trois directions (DU, DALIAT, DPA).

Par ailleurs, la mise en œuvre des priorités municipales en matière de logement nécessite aujourd'hui de faire évoluer la conception et l'utilisation des équipements et de clarifier les champs de compétence.

.

Il convient d'identifier une responsabilité unique en matière de prospection et de négociation dans le domaine immobilier. La compétence de principe de la Direction de l'urbanisme dans le domaine des transactions foncières, de gestion du compte foncier et d'instrumentation de l'action foncière, pourrait être maintenue par ailleurs.

Il apparaît logique de transférer la compétence, et les moyens correspondants, de la direction de l'urbanisme à la direction de l'immobilier. L'ensemble des actions de prospection de disponibilités immobilières externes, les négociations liées au montage et au suivi des opérations de transaction immobilière pour la réalisation de travaux correspondant à des projets mixtes (notamment ceux imbriquant logement et service public) appelés à se développer, devraient désormais relever de la **direction de l'immobilier,** au titre de sa compétence générale d'Asset et sur la base de la hiérarchisation des besoins d'implantation des directions fixée par les instances de pilotage (Secrétariat général).

5.1.2. Des modes d'utilisation de l'espace plus inventifs

5.1.2.1. La conception des bâtiments :vers une certaine polyvalence

S'agissant des **équipements publics, leur coût et le contenu du programme devraient donner lieu à un réexamen critique**. Ce travail devrait notamment comporter une interrogation sur les transformations nécessaires du service aux parisiens afin de mieux répondre aux attentes du public (accès et modes de paiement simplifiés et homogènes, diversification des services offerts). Envisager les équipements publics parisiens davantage sous l'angle du « front-office » (c'est à dire comme le siège d'une offre de services) permettrait de revisiter leur conception et leur utilisation (locaux ménagés dans les écoles ou les crèches pour des activités annexes, consultations..). Les équipements seraient moins le cadre d'une activité administrative donnée qu'un support de services.

On a vu que les équipements parisiens restent le plus souvent dédiés à une mono activité. La programmation type sur la base de laquelle travaillent la DPA, puis le maître d'oeuvre a peu évolué sur le fond et exprime de moins en moins les aspirations de la population. Les consultations récentes sur l'avenir d'équipements témoignent du souhait d'une **polyvalence** accrue de services réunis en un même lieu, associée à l'élargissement des plages horaires d'ouverture des équipements publics.

Ainsi, **l'intégration d'équipements dans un ensemble destiné à des logements pourrait désormais constituer aussi souvent que possible l'objectif de la collectivité parisienne tant pour la réalisation d'équipements neufs que pour la restructuration d'équipements existants.**

Des équipements de conception plus ouverts sur leur environnement, comportant des espaces modulables ou des accès et circulations facilitant la fréquentation par les parents sans perturbation pour la fonction principale de l'établissement permettrait aussi d'y proposer d'autres services parisiens (dépistage dentaire, vaccination, assistante sociale, accès à l'intra net parisien), ménageant ainsi un accès plus facile à des publics en difficulté et favorisant la mixité.

5.1.2.2. Le souhait de l'élargissement de l'amplitude d'ouverture des établissements

A l'étranger, l'élargissement de la palette des services proposés dans les bâtiments publics au-delà de leur destination principale s'accompagne d'une amplitude accrue d'ouverture des équipements. L'expérience des « **Community schools » à Chicago ou aux Pays-bas** a consisté, afin de renforcer les chances de réussite des élèves des quartiers les plus défavorisés, à proposer sur les sites scolaires divers services à destination des familles (accès à Internet, consultations médicales, cours de prévention ou de sensibilisation ...) et à accroître l'utilisation des équipements.

Une étude réalisée en 2004 par les étudiants du cycle d'urbanisme de l'Institut des Sciences politiques de Paris (Sciences Po) pour le compte du bureau des temps avait mis en évidence une sous-utilisation des équipements scolaires à Paris (écoles, collèges). Le temps scolaire représentait en effet seulement 25h30 par semaine dans les

écoles et 40 h dans les collèges, c'est-à-dire une durée bien inférieure à la capacité d'ouverture théorique des équipements, soit une plage 8h30-22h30 sur les 7 jours de la semaine. En ce qui concerne les écoles maternelles, le temps scolaire n'occupait que 26% de l'amplitude de temps d'utilisation potentielle de ces bâtiments.

On constate d'autre part une utilisation limitée des espaces dédiés (informatique, video, lecture, poterie, dessin..) et leur faible mise à disposition en dehors du temps scolaire, par crainte de la dégradation des lieux, alors même que ces espaces et équipements seraient susceptibles d'intéresser d'autres usagers (associations..). D'une façon générale, l'ouverture aux acteurs extérieurs n'est pas généralisée.

De même, la question de l'optimisation de l'utilisation des équipements publics grâce à une amplitude d'ouverture plus importante devrait être systématiquement intégrée dans les programmes des équipements et les cahiers des charges des maîtres d'œuvre. La modulation du service proposé, en fonction de la fréquentation et des attentes des usagers mériterait d'être expérimentée.

Les travaux sont de plus en plus difficiles à réaliser au cours des périodes de congés : ainsi pour les crèches, les travaux d'été prennent du temps et débordent sur les fermetures potentielles et/ou autorisées des locaux. **L'utilisation de locaux tiroirs,** en particulier dans le centre de Paris permettant d'accueillir de façon transitoire les services en cours de déménagement ou pendant des travaux constitue une piste à développer. L'examen des disponibilités dans les écoles, permettrait sans doute de dégager des capacités d'accueil transitoire de certaines classes. Une approche de ce type a ainsi permis d'accueillir à titre transitoire une plate forme ALIZE.

De façon plus générale, les réflexions sur les temps dans la ville devraient conduire à des modes d'utilisation de l'espace plus inventifs.

5.1.2.3. Limiter les espaces dédiés aux fonctions de stockage

De nombreux espaces sont aujourd'hui occupés par divers types de « stockage » à la Ville (de véhicules, de matériaux, de documents ou d'oeuvres d'art).

Une première étude menée en 2006 avait identifiée **l'occupation de 50 000 m2 et des coûts de location de 2 M€ pour les besoins de stockage et d'archivage de papier et de mobilier** des directions. S'agissant des fonctions administratives, les besoins de stockage devraient être affinés et articulés avec les logiques de métier.
D'ores et déjà, l'expérimentation réalisée au 103 avenue de France à l'occasion de la réunion sur un même site de deux directions du pôle espace public a permis la mutualisation des centres de documentation des directions.

Les espaces dédiés par les directions techniques au stockage de mobiliers (DASCO, DFPE, DAC) véhicules et matériaux divers (pour les directions techniques) méritent également examen. Ils pourraient être mieux exploités ou réaffectés à d'autres usages. Le travail à mener sur la fonction stockage devrait conduire à la réaffectation d'espaces.

5.1.3. Intégrer les exigences du développement durable et de l'innovation technique.

Les orientations ambitieuses du plan climat (réduction de 30 % d'ici 2020 de la consommation énergétique de la Ville notamment), **nécessitent d'organiser la montée en puissance des qualifications techniques** et de leur expertise de contrôle. Une amélioration du niveau de compétence technique doit être recherchée, notamment dans la maîtrise de l'usage des énergies nouvelles (développement du photovoltaïque notamment et des éclairages à base de diodes...) et la télégestion des installations.

Cette politique ambitieuse n'a pas encore trouvé l'outil administratif pour mettre en œuvre ces orientations. La constitution d'un **pôle « bâtiment durable » très qualifié à la DPA (autour du SIPT et du STEGC) pourrait constituer une réponse**, avec pour mission de fixer la doctrine des interventions et de piloter les expériences et les entreprises. Son positionnement central lui confère d'ores et déjà la connaissance d'ensemble des installations et devrait contribuer à la capitalisation des savoirs.

Par ailleurs, la Ville devrait **impliquer les partenaires (SEM) et organismes extérieurs** qui prennent une part de plus en plus importante dans les actions de construction d'entretien et de maintenance. Elle dispose à cet égard d'importants atouts et peut contribuer à l'émergence d'une chaîne d'acteurs opérationnels du développement durable

- en se servant de l'aura d'un grand maître d'ouvrage associée au rayonnement parisien, Paris peut s'insérer à l'international dans un réseau d'experts plutôt qu'en restant au niveau d'un pouvoir de territoire. Des instances techniques comme le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, habitué aux contacts internationaux est à la recherche d'une telle participation.
- Grand donneur d'ordre, la Ville pourrait également contribuer à favoriser l'émergence sur le long terme d'un tissu d'entreprises innovantes et d'une offre industrielle pérenne (aujourd'hui insuffisante).

Ces orientations militent en faveur d'un **pilotage fort et centralisé de la fonction « bâtiment »** s'appuyant sur les compétences proposées par divers types de réseaux professionnels.

5.2. Professionnaliser la fonction bâtiment

5.2.1. La Ville doit se donner les moyens d'un pilotage stratégique du patrimoine immobilier

5.2.1.1. Des instances de pilotage ad hoc

Le lancement, le suivi puis l'évaluation des opérations (montage financier, fixation d'une enveloppe et choix des procédures, contenu du programme, choix des acteurs) suppose l'existence d'instances d'arbitrage ad hoc.

Une **commission de l'immobilier** (extension de compétences de l'actuelle commission du compte foncier) présidée par la première adjointe, en charge de l'urbanisme et de

l'architecture, de l'adjoint chargé des finances, et de celui en charge du logement pourrait être instituée afin d'arrêter les options foncières et immobilières stratégiques et de prendre les décisions majeures.

Une « **commission de pilotage des opérations immobilières** » présidée par le Secrétaire général dont la composition pourrait être adaptée en fonction des sujets mais qui associerait de façon systématique les directeurs de l'urbanisme, des finances et du patrimoine et des travaux, apparaît indispensable. Elle fixerait des programmes transversaux correspondant aux priorités de la mandature, arrêterait le programme des opérations, puis s'assurerait que l'avancement du projet est conforme au calendrier arrêté (APS ou réexamen en cas d'incident majeur). Afin d'éviter les remises en cause trop fréquentes des programmes, **le contenu du programme tel qu'arrêté par cette commission s'imposerait tant au conducteur de travaux qu'à la direction affectataire.**

Des **responsables de programme** pourraient être désignés pour le pilotage de projets prioritaires de la mandature (création de 4500 places de crèche, plan conservatoires, projet des Halles..). Placés auprès du directeur chef de file, ils rendraient compte directement au SG de référence.

5.2.1.2. Des méthodes nouvelles

Un inventaire du patrimoine immobilier (incluant le logement) devrait être établi et transmis au Maire chaque année, assorti d'un rapport sur les évolutions significatives de l'année. La mission d'Asset aurait notamment pour mission d'actualiser et d'améliorer le travail synthétique d'inventaire réalisé par l'inspection générale qui constitue, à ce jour, le seul document exhaustif disponible sur le sujet.

Une revue critique d'occupation des locaux et des équipements est nécessaire

La responsabilisation des directions à l'utilisation de l'espace peut revêtir plusieurs formes. Toutefois, il semble intéressant de s'inspirer du témoignage de certains responsables d'entreprises rencontrés dans le cadre du benchmark qui soulignent la nécessité pour l'ensemble des responsables directeurs d'accéder à une connaissance partagée de l'utilisation de l'espace, par exemple à travers une revue critique annuelle de l'utilisation de l'espace. Cet examen ne peut en effet être disjoint d'une réflexion commune en termes d'organisation et de performance collective.

Des schémas directeurs d'implantation des services sont à élaborer pour chacune des directions, sur la base de schémas cibles d'organisation de leurs missions et d'une revue critique de l'occupation actuelle de leurs locaux. Ils se traduiraient le cas échéant par des réaffectations de locaux et par la programmation hiérarchisée des opérations immobilières à prévoir (achats, cessions) et la planification des travaux d'entretien nécessaires.

L'Asset concerne non seulement le flux d'activités immobilières (constructions neuves, acquisitions et aliénations) mais **doit viser en priorité la mise en place d'une véritable gestion patrimoniale et s'étendre à l'ensemble du patrimoine immobilier** (y compris le logement).

La **gestion de l'ensemble des contrats de locations gagnerait** à être regroupée, qu'il s'agisse des locaux occupés dans le cadre de contrats de location de locaux support (on a vu que la DALIAT maîtrise aujourd'hui moins de la moitié des budgets correspondants), ou des locaux occupés par la ville mais situés en copropriété pour lesquels les directions ne disposent pas des compétences nécessaires.

De la même façon, la connaissance des locaux attribués à des tiers et les conditions de cette occupation doit être organisée et consolidée.

Enfin, la centralisation de la gestion des logements de fonction de l'ensemble des directions (62 000 m2 pour les seuls établissements scolaires du premier degré) pourra être examinée.

5.2.1.3. Des procédures de programmation des travaux à recadrer

La démarche de décentralisation engagée par le Maire (cf **Communication au Conseil de Paris du 2 février 2009 « Pour un meilleur service de proximité aux parisiens**) annonce un renforcement du maillage territorial pour offrir aux maires d'arrondissement les outils d'une performance au plus près des citoyens va se traduire par la reconfiguration des services au plan territorial.

La procédure de programmation des travaux va être revue dans le sens d'une décentralisation des décisions sur les crédits d'entretien des équipements.

La procédure budgétaire devra également évoluer pour intégrer une logique pluriannuelle d'entretien du patrimoine.

5.2.2. Mettre en place une véritable gestion patrimoniale

Après une mandature marquée par un effort particulièrement important de constructions neuves, l'accent devra va être mis sur l'amélioration de l'utilisation et de la gestion des équipements existants (le *Property management*). Les efforts doivent porter sur la rationalisation des interventions et la réduction des coûts de gestion.

Les enjeux de gestion patrimoniale (**Property**) résident d'abord dans une meilleure connaissance des besoins et dans l'émergence d'une politique d'entretien préventif. Elle passe également par la clarification des responsabilités (qui fait quoi) entre les différents acteurs.

5.2.2.1. Prendre la mesure des besoins et améliorer la gestion des risques

Le parc des équipements est vieillissant (40 % du parc des crèches a plus de vingt ans) et son entretien a trop souvent été retardé, voire négligé par le passé (collèges, églises, patrimoine départemental social). Des travaux importants sont donc à prévoir. Une priorité absolue devrait être donnée aux travaux de sécurité (clos et couvert) et au

respect des obligations réglementaires d'hygiène et de sécurité dans les bâtiments anciens, au détriment d'opérations de confort.

L'audit général des équipements, en commençant par ceux n'ayant pas fait de travaux importants depuis plus de cinq ans, doit être systématisé. Ce travail d'état des lieux technique a d'ores et déjà été engagé par la DPA qui ambitionne de le réaliser en 5 ans. Ces audits de risque sont indispensables pour permettre aux équipes de prendre l'exacte mesure des interventions à prévoir dans le cadre d'un plan de mandature.

Une **inspection de la sécurité des bâtiments** peut constituer une piste à explorer. Composée de praticiens expérimentés dans le secteur du bâtiment, cette cellule rattachée au directeur général en charge du bâtiment, ou au pôles compétents dans chaque type de bâtiments, pourrait s'assurer de la présence de la DPA lors des visites de la commission de sécurité ainsi que de la bonne prise en compte des observations de sécurité (PV de la commission de sécurité) et piloter les formations sur les questions de réglementation sécurité.

De même, la réactivité doit être organisée en cas de problème sanitaire, grâce à la mise en place d'une cellule de l'hygiène, de la qualité de l'eau et de l'air à laquelle il pourrait être fait appel en cas de difficulté ou de besoin d'explication d'un usager.

Enfin, une vigilance particulière doit être apportée au traitement des mobiliers (meubles, aires de jeux, équipements divers..) dans la mesure où ils peuvent être source de contentieux importants avec les usagers.

5.2.2.2. La programmation des interventions et la clarification des responsabilités

Le regroupement des compétences « bâtiment », aujourd'hui éparpillées et la montée en puissance de ses compétences par un effort de capitalisation des données et de formation en matière de pathologie du bâtiment devraient **permettre à la direction référente (DPA), d'être une force de proposition pour les budgets d'entretien du patrimoine (clos-couvert-sécurité) à la charge du propriétaire.**

L'entretien préventif devrait pouvoir constituer le mode de travail homogène dans tous les bâtiments et se traduire à un niveau agrégé par une **programmation de l'entretien du patrimoine,** qui constituerait le pendant du PIPP. Il éviterait le saupoudrage des crédits de travaux constaté dans les équipements de proximité, et au total, devrait conduire à des gains importants sur les budgets d'entretien.

Sur le plan technique, on a vu que le nombre d'effectifs mobilisés autour de la fonction bâtiment aboutit souvent à un « trop plein » d'intervenants sur le terrain, tant lors des visites annuelles d'architecture que lors des visites de chantier. Un travail **d'état des lieux** et **d'écriture des procédures** doit être entrepris par les praticiens afin de définir de façon très concrète les responsabilités et les protocoles de prévention et de traitement des difficultés (qui fait quoi).

Dès 2009, la DPA va lancer une consultation afin de mettre au point l'organisation de visites d'architecture adaptées à la gestion patrimoniale d'une part, d'élaborer un document d'aide à la programmation pour les maires d'arrondissement d'autre part.

On pourrait envisager que la **visite annuelle d'architecture** soit précédée d'une « inspection technique détaillée » du bâtiment (par homologie avec la terminologie des ouvrages d'infrastructures), conduite par l'ingénieur de secteur et centrée sur la pathologie du bâtiment en matière de clos-couvert-sécurité-accessibilité, c'est-à-dire sur les questions d'intégrité du bâtiment et le respect des différentes réglementations. Cette visite d'architecture en deux temps permettrait d'assurer l'audit technique du bâtiment, sans pour autant sacrifier l'examen des modernisations fonctionnelles souhaitées par la direction gestionnaire, qui doit être préservé.

Elle permettrait d'alimenter la **fiche d'identité » du bâtiment.** Ce **« carnet de santé »**, doit permettre de synthétiser tous les renseignements permettant d'apprécier l'état de maintenance d'un bâtiment (historique des interventions depuis sa construction, plan prévisionnel de maintenance).

Les exigences de sécurité, l'évolution de la normalisation et de la réglementation qui encadrent la fonction « bâtiment » nécessitent une vision d'ensemble et un pilotage central. Or, on a vu que si la DPA est d'ores et déjà DRM pour la plupart des marchés de maintenance, la multiplicité des donneurs d'ordre est illisible pour les prestataires et ne permet pas d'assurer la cohérence des contrôles. **L'émergence d'un donneur d'ordre unique** (à la DPA) en matière **l'exploitation-maintenance** des bâtiments est souhaitable pour permettre de s'assurer de l'effectivité des interventions et de la qualité de la prestation. Des coûts consolidés homogènes et comparables par types de bâtiments pourraient alors être dégagés, quelle que soit la direction occupante. Ces coûts pourraient donner lieu à refacturation en cas de location de certains espaces à des tiers.

5.2.2.3. Organiser une véritable filière des métiers du bâtiment et valoriser la gestion patrimoniale

L'expérience conduite par la Caisse des Dépôts et Consignations de structuration d'une logique métiers de la fonction bâtiment constitue une piste particulièrement riche d'enseignements. Une telle réflexion, conduite à l'échelle de Paris, permettrait d'assurer **l'unicité de la doctrine de la Ville en matière de bâtiment et la qualité des compétences internes.** L'enjeu est pour la Ville de constituer une véritable filière des métiers du bâtiment en **organisant la montée en charge des qualifications** rendue nécessaire par l'évolution des techniques et **nécessaires au contrôle des prestataires.**

La direction référente bâtiment (DPA) devra avoir un rôle accru pour définir les compétences métiers stratégiques à conserver en régie, organiser le contrôle des prestataires et animer le réseau de leurs correspondants dans les sites.

La DPA doit renforcer son expertise technique en matière de bâtiment durable et retrouver une capacité de proposition sur la base de sa compétence métier dans les différentes composantes des techniques du bâtiment.

La **notion de responsables de sites** (chef d'établissement) devrait parallèlement donner lieu à une homogénéisation du contenu des responsabilités et à une formation de leurs titulaires à ce nouveau métier par la direction référente bâtiment.

L'Ecole des Ingénieurs de la Ville de Paris (EIVP) pourrait être sollicitée pour proposer des modules de formation continue (aujourd'hui inexistants dans ce domaine) à destination de l'ensemble de la filière parisienne du bâtiment, et visant notamment à organiser la montée en puissance des compétences en matière de bâtiment durable. Elle pourrait utilement s'appuyer sur des acteurs institutionnels reconnus (association APOGEE[6], CSTB) comme sur le savoir d'une génération de cadres techniques expérimentés en instance de départ à la retraite.

5.2.3. Favoriser une plus grande transparence des coûts

L'absence de culture de l'évaluation pointée lors de la mission est particulièrement marquée en ce qui concerne la fonction travaux. L'enjeu majeur sera d'accéder à une meilleure connaissance du patrimoine et de permettre une vision globale et la maîtrise du coût du bâtiment. La Ville ne s'est pas donné jusqu'à présent les moyens de maîtrise nécessaires et l'organisation des services n'y contribuait pas.

L'analyse critique du coût des opérations, aujourd'hui limitée à la pratique de la DPA, doit être systématisée. Le sujet du prix des travaux et du coût des équipements, aujourd'hui tabou et porteur de nombreux coûts cachés, devrait constituer la matière même d'échanges décrispés et de réajustements constructifs.

Il convient de systématiser le bilan d'opération. Ce bilan, établi selon le cadre fixé par le contrôle de gestion, est réalisé à l'attention de la Secrétaire générale. Réalisé en commun par la DPA et la direction gestionnaire, il doit fournir le coût final de l'opération et sa décomposition par poste, en rappeler le contenu, le calendrier initial et les facteurs de dérapage. Ce bilan critique doit conduire à des recommandations utiles pour les opérations en cours ou à venir.

Une base de données homogène devrait permettre d'objectiver les différentes composantes du coût des bâtiments. Rappelons que l'entretien maintenance représente en moyenne 75 à 80 % des dépenses totales sur toute la durée de vie de l'équipement (de sa création à sa démolition). Le choix initial de technologies qui contribueront à un moindre coût de maintenance est donc fondamental et les options doivent être prises très en amont de la conception du projet.

Les ressources du système d'information rénové devront être mobilisées afin de travailler sur le coût global des bâtiments. L'unification des méthodes et le choix des indicateurs en sont les préalables.
La mise en place d'une comptabilité analytique est l'outil qui permettra à la direction de l'immobilier de dégager les axes d'optimisation des dépenses : renégociation le cas

[6] *APOGEE est une structure associative créée en 1978 spécialiste en gestion de patrimoines immobiliers publics et privés.*

échéant des contrats de location et externalisation des prestations associées (ménage, entretien.

La constitution d'une direction des achats devrait accélérer le mouvement de généralisation des marchés à commande, fournir aux services des références de prix et réserver la possibilité de peser sur les fournisseurs en fonction des constats des services sur la qualité d'usage des prestations réalisées.

La facturation des interventions, y compris celles effectuées en régie devrait être introduite. Elle constitue une condition d'objectivation des coûts et une incitation à l'amélioration du rendement des ateliers. Actuellement, si les pièces sont facturées, le temps passé par les équipes de régie ne donne pas lieu à facturation.

5.2.4. Réexaminer les modalités d'intervention

La question du « comment » conduit à celle du choix du mode de gestion. Les termes d'un **arbitrage entre interventions en régie et externalisation de certains aspects de la gestion immobilière la prestation** doivent être posées ne serait-ce que pour vérifier la pertinence des pratiques actuelles. C'est certainement dans le secteur du FM que résident les marges de manœuvre les plus importantes pour la Ville.

5.2.4.1. Pour la réalisation des travaux

Il pourrait être envisagé de diversifier les modes d'intervention en faisant plus largement appel aux opérateurs privés notamment pour la réalisation d'équipements

Des modes alternatifs de réalisation d'équipements publics trop faiblement utilisés (seule une vingtaine d'équipements réalisée dans le cadre de VEFA au cours de la mandature écoulée, dont 17 pour la petite enfance : tableau ci après) **:**

Bilan des VEFA 2001-2008					
Source : DU	Petite enfance	Jeunesse (C. animat° biblios)	Culturels	Autres (rest adm.)	Total
VEFA achevées au cours de la précédente mandature	17	2	1		20

S'agissant des travaux d'aménagement dans des structures tertiaires nouvelles (bureaux administratifs), des délais et des coûts d'opération excessifs ont été constatés (transfert de la DDEE rue de Citeaux). Les procédures administratives auxquelles est soumis le conducteur d'opération public conduisent en effet à des délais d'immobilisation des actifs qui peuvent apparaître comme excessifs pour des travaux simples.

Des formules alternatives et complémentaires à la conduite des travaux en régie doivent être encouragées.

5.2.4.2. Les modalités d'intervention et d'exploitation des équipements

- **Moderniser les modes d'interventions des personnels en régie**

Les interventions des ouvriers de la DPA font apparaître des marges de productivité certaines.
Une rationalisation des modes d'intervention est indispensable (limitation des interventions en équipes de deux ou trois agents), comme la simplification des déplacements (utilisation de deux roues), la télégestion des sites et l'utilisation de l'informatique embarquée permettant la traçabilité des interventions réalisées.

- **Réexaminer le partage historique entre régie et secteur privé en matière de gestion énergétique**

S'agissant de l'exploitation des bâtiments, les techniques du génie climatique connaissent une évolution rapide. Les règles que la Ville s'est imposée en matière d'équilibre entre la régie et le secteur privé méritent par ailleurs d'être réexaminées à la lumière de ce contexte économique et technologique nouveau.

- Limiter les travaux réalisés hors Paris par des équipes parisiennes

Le département de Paris est propriétaire d'établissements géographiquement éloignés de Paris, souvent peu aptes à leur destination actuelle d'accueil d'enfants en difficulté (bâtiments inadaptés, anciens châteaux isolés) qui nécessitent la conduite à distance de travaux coûteux (1M€ par an) et renchérissent le coût du suivi de ces opérations.

Plusieurs voies peuvent être explorées, depuis la réalisation de ces actifs ou de leur transfert à des associations, jusqu'à leur érection en établissement public (avec transfert du patrimoine correspondant) organisant de façon indépendante leurs travaux.

Quelle que soit la formule retenue, un dispositif de gestion locale totale des bâtiments et des travaux doit être trouvé.

- **Réduire le nombre de magasins et de références utilisées dans les équipements publics parisiens**

L'étude a mis en évidence l'existence d'un grand nombre de magasins de stockage de pièces détachées et d'articles divers.

En ce qui concerne la seule DPA, on ne dénombre pas moins de 17 **magasins de stockage de pièces** dont un pour chacune des 13 SLA ! Il en résulte une multiplication des lieux de stockage, et l'affectation de plus de 60 agents à gérer un très grand nombre de références (la DPA en avoue 5.000) mais l'application SIMA a recensé 60 000 références.

Une réflexion devrait donc être menée par la DPA et la direction des achats pour réduire le nombre de références et optimiser les conditions d'achat, **en associant les services bâtiment des autres directions. Les travaux menés dans le cadre de la mise au point de l'application SIMA permettront notamment la réduction du nombre de références et de meilleures conditions d'achat.**

5.2.4.3. La réalisation de prestations d'entretien maintenance (FM-u)

L'ampleur des effectifs parisiens du « FM-usager» avec 8 500 agents recensés pour les seules activités de services du bâtiment liés à l'usager (nettoyage des locaux, accueil,logistique, gardiennage..) en fait l'une des pistes majeures dans laquelle la Ville pourrait dégager des marges de manœuvre en reconsidérant ses modalités d'intervention.

Dans un précédent rapport[7], l'inspection générale avait préconisé l'externalisation des prestations de ménage dans les sites tertiaires (hors Hôtel de Ville et mairies d'arrondissement) . Cette orientation ne semble pas avoir été retenue.

Le service qualifié à l'usager constitue le cœur de métier des directions ; en revanche, il semble possible d'externaliser les prestations les plus banales (nettoyage, logistique) sans lien direct avec la satisfaction des attentes de l'usager et/ou de renforcer la polyvalence de certains agents (en particulier dans les écoles).

Ce travail a été mené en ce qui concerne les crèches, conduisant à confier à des personnels municipaux des fonctions polyvalentes (nettoyage/lingerie/restauration), tandis que le nettoyage général des espaces a récemment été externalisé afin de recentrer l'intervention des agents sur le service à l'enfant.

La généralisation de ce mouvement à l'ensemble des équipements publics dans lesquels le nettoyage des locaux mobilise encore des effectifs importants de fonctionnaires devrait dégager d'importantes économies.

S'agissant des établissements sportifs, 750 agents polyvalents (soit environ 20 M€). assurent, l'accueil et le gardiennage des locaux, leur nettoyage et l'installation de matériels sportifs.

Dans les établissements scolaires, un grand nombre d'agents dédiés au nettoyage (ATP, ASEM), présents dans les établissements pendant les heures de classe, ne consacrent en moyenne qu' environ 3 heures effectives par jour au nettoyage. Ce temps peut être évalué à **1500 ETP, soit une charge de masse salariale de 41 M €.**

Sur la base d'une surface bâtie de 1M m2, le coût du nettoyage s'établit à 40 €/m2 ce qui apparaît d'autant plus excessif que d'autres agents. (qui relèvent aujourd'hui des caisses des écoles et non de la Ville) interviennent par ailleurs pour le service de la cantine. En province, ces deux fonctions sont assurées par les mêmes agents.

Les modalités de réalisation des prestations de FM-u méritent une étude transversale spécifique. Celle-ci pourrait être confiée à l'inspection générale.

[7] Rapport sur l'activité ménage à la Ville de Paris (septembre 2003)

5.3. Les acteurs

L'organisation administrative actuelle qui disperse les responsabilités entre un trop grand nombre d'acteurs obéissant à des logiques différentes ne permet pas pilotage stratégique de l'immobilier ni l'émergence de la gestion patrimoniale.

La structuration de l'outil administratif qui est proposée combine une approche métier (AM-PM-FM) et par typologie de patrimoine (tertiaire/ équipements publics).

5.3.1. Une direction de l'immobilier

5.3.1.1. Une structure transversale en charge de la gestion stratégique de l'immobilier (Asset).

Cette cellule aurait une compétence générale sur l'ensemble des composantes de l'immobilier parisien (équipements publics, locaux supports, logement). Constituée à partir des compétences identifiées à la DPA (mission patrimoine) et à la DU (SDAF), elle serait responsable de l'inventaire général du patrimoine immobilier, de la hiérarchisation des besoins et de la préparation des arbitrages en matière d'affectation des locaux. Elle constituerait l'instance de reporting des indicateurs de performance des directions dans le domaine immobilier (taux d'occupation des surfaces, évolution des locations, capacité à programmer les travaux, coût des opérations).

5.3.1.2. Une structure dédiée à la gestion des locaux supports (Property) et des services associés

Les bâtiments supports nécessitent une véritable réflexion prospective. Très éparpillés, (ils représentent plus de la moitié des 5.000 bâtiments recensés mais seulement 16 % des surfaces), ces locaux sont le plus souvent vétustes, longtemps mal entretenus et souvent peu adaptés à un usage administratif.

Ils constitueront la cible prioritaire de la direction de l'immobilier. A partir de l'actuelle DALIAT, et du travail de rationalisation des implantations administratives déjà engagé, elle aura vocation à regrouper **tous les budgets « immobiliers » des locaux support** (travaux programmés, mise aux normes, exploitation et gestion courante, ...) et à coordonner l'implantation des services centraux des directions et celle de leurs services localisés.

La clarification des missions de la direction, désormais **clairement dédiée à la gestion de l'immobilier tertiaire et des services associés (Property + FM–usager)** permettra de rationaliser les implantations, de mieux connaître différents postes de dépenses immobilières et d'en maîtriser le coût.

La direction de l'immobilier doit avoir **un rôle normatif** (fixation de ratios d'occupation) et être le représentant de la Ville à l'égard des intervenants extérieurs afin d'éviter que les services ne soient prescripteurs de travaux dont ils ne supportent pas les dépenses (ex des travaux réalisés par une SEM pour le compte d'une direction mais dont le coût est supporté par le compte foncier).

Ce saut qualitatif et conceptuel permettra une réorganisation des espaces plus en rapport avec les modes de travail d'une administration moderne serait à développer, afin que les locaux administratifs parisiens véhiculent une image de modernité et d'efficacité, tout en responsabilisant les directions aux coût de l'immobilier (à travers un système de refacturation des dépenses correspondantes).

5.3.2. Le regroupement des compétences bâtiment à la DPA

La **direction référente bâtiment (DPA actuelle) renforcée** dans ses effectifs et consolidée dans ses compétences, assurerait **l'intégralité des missions de FM – bâtiment, à charge pour elle de structurer son organisation par type de bâtiments** (grands bâtiments historiques, édifices cultuels, locaux tertiaires, locaux sociaux…) afin que chaque direction dispose d'un interlocuteur spécialisé.

Un travail préalable d'organisation devrait établir avec précision les compétences et effectifs à transférer, les spécialités devenues inutiles et celles pour lesquelles un effort de formation est au contraire à organiser. Dans un premier temps il peut apparaître préférable de conserver au sein du pôle espace public les services chargés de l'entretien des locaux sociaux des directions concernées (DEVE-DPE).

Les SLA auraient un rôle essentiel dans la gestion des équipements de proximité.

5.3.3. Le maintien de la responsabilité de maître d'ouvrage des directions

Les directions gestionnaires d'équipements doivent conserver la responsabilité des budgets d'opérations dans les équipements publics (neuf, restructurations) ; la mise en œuvre des opérations associées est assurée par la direction référente travaux (DPA), sur délégations de crédits.

La clarification des responsabilités en matière de gestion des piscines est souhaitable. Ces équipements constituent des installations techniques spécifiques et gagneraient au regroupement autour d'un seul pôle de responsabilité des compétences en matière de qualité de l'air et de chauffage (actuellement à la DPA) et celles en charge de la qualité de l'eau (DJS), tant les questions apparaissent imbriquées.

Par ailleurs l'expérience observée à Vienne de rénovation des installations par une entreprise privée spécialisée, combinée avec le maintien de la gestion en régie des établissements, avec transfert au gestionnaire public de la maîtrise de l'outil technologique au terme de la période d'exploitation privée mérite d'être étudiée.

La DDATC, en charge fonctions des fonctions administratives territoriales, assumerait intégralement son rôle de direction gestionnaire **des mairies d'arrondissement,** avec les budgets associés et la responsabilité de programmer et hiérarchiser les travaux nécessaires,.

La présente mission a en effet identifié comme une lacune importante l'absence de schéma cible et de référence sur l'organisation et l'installation des services

administratifs dans les mairies d'arrondissement, qui constituent aux yeux des parisiens le service municipal par excellence et pourraient être organisés dans une logique de « front office ».

L'image des services publics administratifs parisiens (au premier rang desquels les mairies d'arrondissement) mérite en effet une vraie réflexion transversale, s'articulant sur la distinction entre les missions de front office, au service direct de la population (services d'état civil, lieux divers de renseignement en matière de permis de construire, d'accès au droit ..) et celles dédiées au back-office (fonctions support), à l'instar d'une grande société de services afin de moderniser la qualité de ses prestations et de renouveler l'image de la Ville.

Une direction gestionnaire des mairies d'arrondissement et des services d'administration au contact avec l'usager reste à inventer à partir de l'actuelle DDATC en proposant une organisation cible et une réflexion sur l'image des services qui y sont offerts aux parisiens. Cette nouvelle direction pourrait être étoffée d'une partie des effectifs de la DALIAT (agents de service) afin de disposer de l'ensemble des moyens matériels et humains nécessaires aux services au contact avec l'usager au premier rang desquels figurent les mairies d'arrondissement..

5.3.4. Traductions organisationnelles

Scénario 1 (retenu)

Le scénario retenu propose une organisation fondée sur la distinction entre les métiers de la stratégie patrimoniale et de la gestion de l'immobilier (création d'une direction de l'immobilier composée d'une cellule d'*Asset* à compétence transversale d'une part, de services centrés sur la gestion (*Property+ FM-u*) des locaux supports et les services aux occupants d'autre part), et les compétences bâtiment avec la direction référente actuelle (DPA) renforcée dans ses effectifs et consolidée dans ses compétences métier en matière de bâtiment durable.

Schéma cible initial (1bis)

Le souci de remise en ordre par métier des différentes composantes de la fonction bâtiment, aujourd'hui éparpillées et biaisées par des logiques purement internes et historiques, avait conduit dans un premier temps à envisager le regroupement de l'ensemble des compétences bâtiment et immobilier au sein d'une **structure unique compétente pour les équipements publics comme pour les locaux supports, la Direction de l'immobilier et du bâtiment (DIB).**

Ce schéma cible initial a nourri la réflexion collective et les échanges avec les services dans le cadre de la procédure itérative retenue. Cette formule présentait beaucoup de clarté et comportait de nombreux avantages. Toutefois, elle s'avérait très ambitieuse compte tenu de la situation de départ. Les difficultés suivantes étaient à surmonter :

- Le regroupement d'effectifs importants (2400 agents identifiés) aurait alourdi le poids de la gestion des hommes, compte tenu d'un maillage aujourd'hui très peu

homogène du patrimoine, impliquant des redéploiements. Un important travail préalable d'analyse des tâches devait être réalisé pour calibrer les effectifs de la DIB et de clarifier les compétences métier.

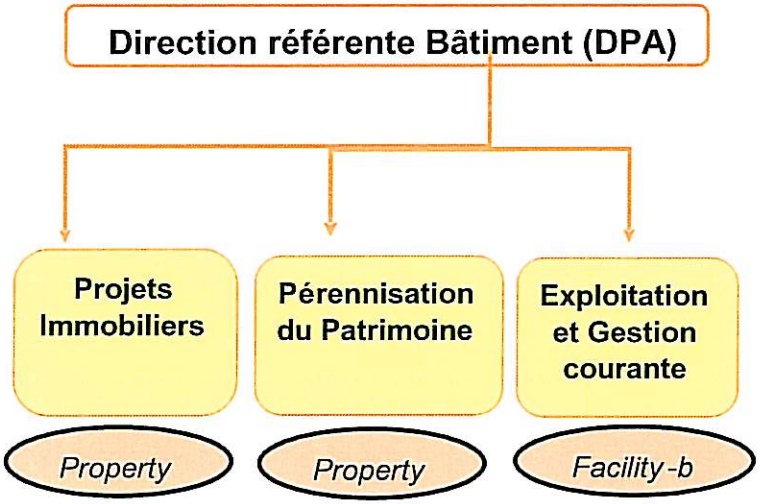
- Un problème d'implantation administrative à trouver pour la direction ainsi que la difficulté de coordonner des équipes dispersées
- L'agrégation de compétences de nature très différente (gestion du bâtiment/ immobilier) et de types de bâtiments relevant de problématiques spécifiques, (équipements publics relevant de la gestion technique des directions gestionnaires/ locaux tertiaires) nuisait à la lisibilité de l'ensemble. Ce schéma était sans doute trop ambitieux compte tenu de la situation de départ actuelle (insuffisante connaissance des équipements, éparpillement des locaux support),

Ces inconvénients ont conduit à préférer à ce schéma cible une évolution plus progressive (scénario 1)

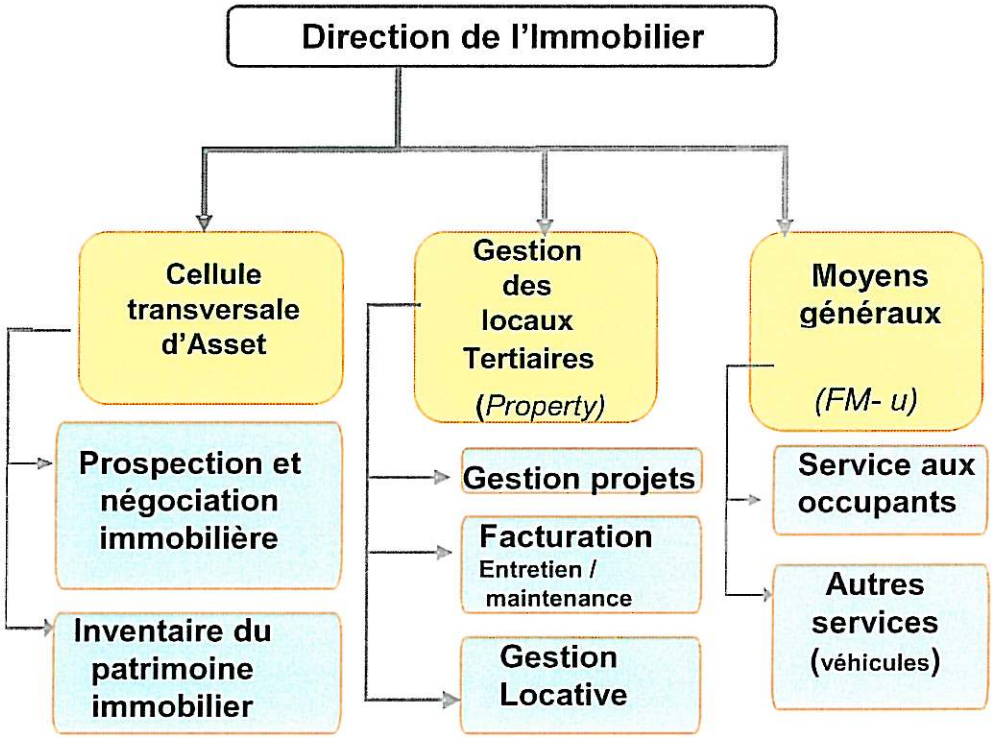
(Voir schémas en pages suivantes)

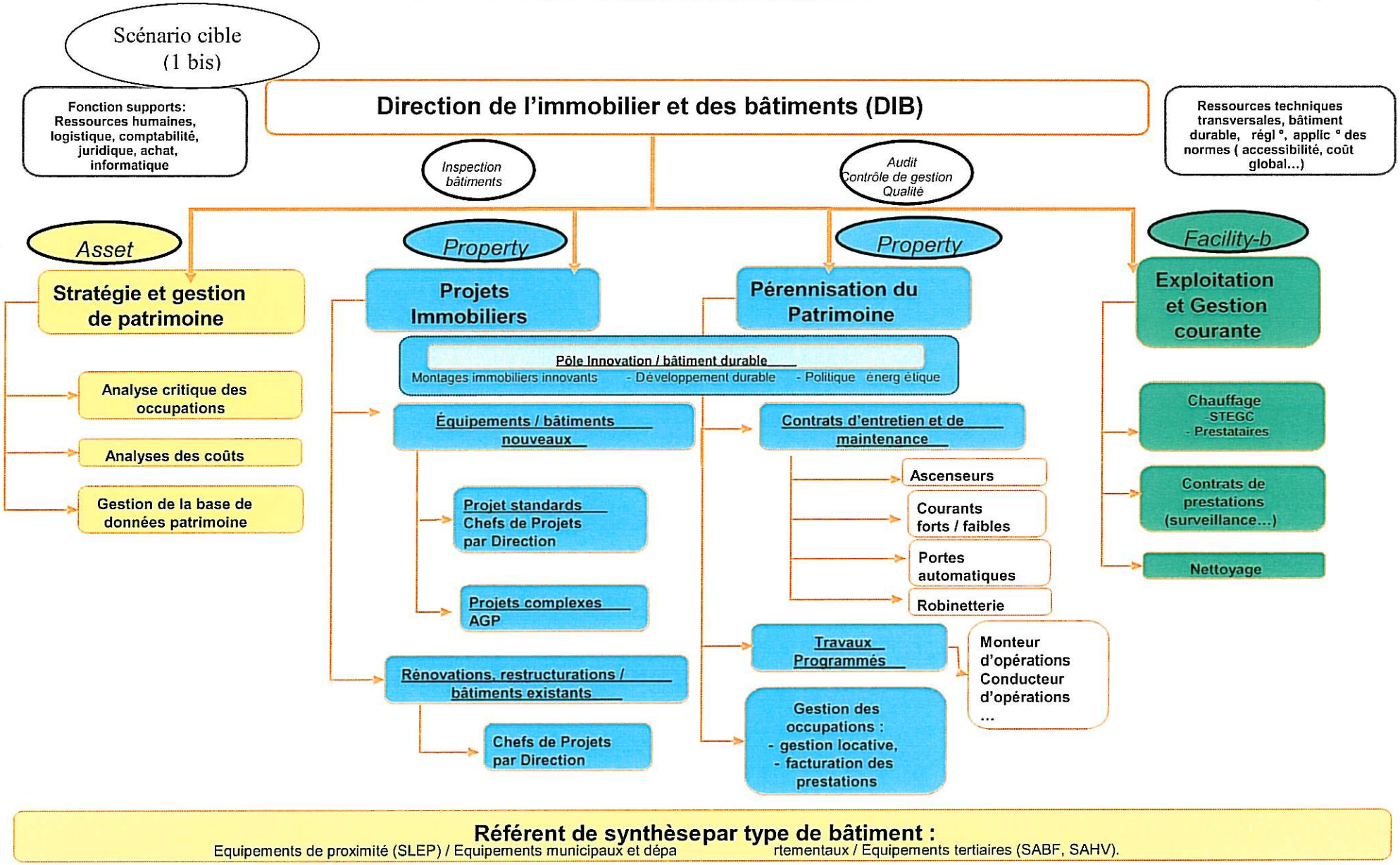
Scénario 1

Une organisation par métier et par typologie de Patrimoine



Typologie des bâtiments:
- équipements publics
- locaux tertiaires
- bâtiments historiques




Scénario cible
(1 bis)
Fonction supports: Ressources humaines, logistique, comptabilité, juridique, achat, informatique
Direction de l'immobilier et des bâtiments (DIB)
Ressources techniques transversales, bâtiment durable, régl °, applic ° des normes (accessibilité, coût global...)
Inspection bâtiments
Audit Contrôle de gestion Qualité
Asset
Stratégie et gestion de patrimoine
Analyse critique des occupations
Analyses des coûts
Gestion de la base de données patrimoine
Property
Projets Immobiliers
Pôle Innovation / bâtiment durable
Montages immobiliers innovants - Développement durable - Politique énerg étique
Équipements / bâtiments nouveaux
Projet standards Chefs de Projets par Direction
Projets complexes AGP
Rénovations, restructurations / bâtiments existants
Chefs de Projets par Direction
Property
Pérennisation du Patrimoine
Contrats d'entretien et de maintenance
Ascenseurs
Courants forts / faibles
Portes automatiques
Robinetterie
Travaux Programmés
Monteur d'opérations Conducteur d'opérations ...
Gestion des occupations : - gestion locative, - facturation des prestations
Facility-b
Exploitation et Gestion courante
Chauffage -STEGC - Prestataires
Contrats de prestations (surveillance...)
Nettoyage
Référent de synthèsepar type de bâtiment :
Equipements de proximité (SLEP) / Equipements municipaux et dépa rtementaux / Equipements tertiaires (SABF, SAHV).

L'organisation de l'outil administratif en matière de bâtiment doit être adapté pour correspondre aux standards de performance d'une administration moderne et aux choix de choix de gouvernance de la collectivité parisienne.

La refonte de la fonction bâtiment selon une grille de lecture métier nouvelle à la Ville devrait lui redonner les marges de manœuvre dont elle a besoin pour proposer un service à l'usager plus adapté aux besoins nouveaux qui s'expriment.

Il s'agit d'une restructuration en profondeur de l'administration parisienne et d'une démarche de modernisation d'envergure.

Liste des propositions

N°	DESCRIPTION DES PROPOSITIONS	RAPPORT DE L'INSPECTION	
		Entité responsable de la mise en oeuvre	Echéance prévue
1	Instituer une **cellule transversale d'asset**	SG	2010
2	Actualiser et compléter l'inventaire du patrimoine immobilier de la Ville	Cellule Asset en liaison avec DPA-DALIAT-DLH	2010
3	Instaurer des instances de pilotage politique ad hoc	Cabinet	2009
4	Etablir un rapport annuel destiné à l'exécutif sur la situation et l'évolution du patrimoine immobilier parisien	Cellule Asset en liaison avec DPA-DALIAT-DLH-DU	2010
5	Clarifier les compétences en matière de prospection immobilière et d'action foncière	SG	2009
6	Restaurer une instance de lancement (validation-évaluation) des opérations immobilières	SG	Instauré dès octobre 2008
7	**Création d'une direction de l'immobilier** regroupant la mission transversale d'Asset d'une part, la gestion des locaux support (tertaires) et celle des moyens généraux d'autre part (nettoyage, courrier, reprographie...)	SG	2009
8	Centraliser à la Direction de l'Immobilier l'ensemble des budgets immobiliers des directions (locations, GR, consommations ...) avec refacturation aux directions	Direction de l'immobilier	2010
9	Etablir un schéma cible d'implantation des directions	Direction de l'immobilier en liaison avec les Directions	2010-2012
10	**Désigner la DPA comme direction référente bâtiment** structurée par typologie de bâtiments (municipaux, proximité/locaux tertiaires..) Lui transférer progressivement les effectifs métiers correspondant des autres directions Clarifier les responsabilités en matière d'exploitation-maintenance	SG	2009/ 2012
11	Renforcer les compétences techniques de la DPA en matière de pathologie du bâtiment et d'entretien préventif (plan de formation)	DPA	2009/2012
12	Elaborer un plan d'entretien pluriannuel préventif des bâtiments (clos-couvert-sécurité)	DPA	2010/2012
13	Centraliser la phase de montage des opérations au sein de la DPA (actuellement en SLA)	DPA	2010
14	Dédier les compétences **des SLA aux équipements de proximité** et assimilés des arrondissements, et à l'entretien/ sécurité d'ensemble du bâtiment	DPA	2010
15	Recadrer les procédures de travail en vue d'une capitalisation du savoir concernant les équipements publics (visite technique d'infrastructure précédant la visité d'architecture) et de la traçabilité des interventions	DPA	2010
16	Clarifier les compétences concernant l'entretien exploitation des piscines en unifiant sous une seule main les compétences quant à la qualité de l'eau et de l'air	SG	2010
17	Confier à la DDATC la réflexion sur l'organisation des fonctions administratives dans les mairies d'arrondissement et la gestion des locaux correspondants	DDATC	2010
18	Définir les compétences métier nécessaires en matière de gestion du bâtiment et de gestion du patrimoine immobilier à la Ville	DPA/ DI en liaison avec la DRH	2009/2012