2. LA FONCTION « BATIMENT » AU SEUIL DE L'ACTUELLE MANDATURE

Dans l'organisation de la fonction bâtiment telle qu'elle prévalait au début de l'actuelle mandature, les directions sont considérées comme propriétaire de leur patrimoine, tant pour leurs bureaux que pour les équipements publics dont elles assurent la gestion. Les directions dites gestionnaires ont ainsi un rôle pivot dans la définition de la conception, la programmation des équipements et la politique d'entretien des bâtiments publics.

Si l'organisation de la fonction immobilière a été redéfinie récemment, la répartition des rôles et des responsabilités en matière de travaux (conçue dans ses dimensions de construction neuve, voire de restructuration et d'entretien) remonte pour l'essentiel au début des années 1980.

Elle fait confier à une direction référente la conduite des opérations de travaux neufs et la réalisation des travaux d'entretien du patrimoine. Toutefois, on recense à la Ville une quinzaine de structures qui, sous des appellations diverses (service de l'équipement, bureau du patrimoine et des travaux - division des locaux-), interviennent dans la gestion des bâtiments, la programmation et la réalisation de travaux.

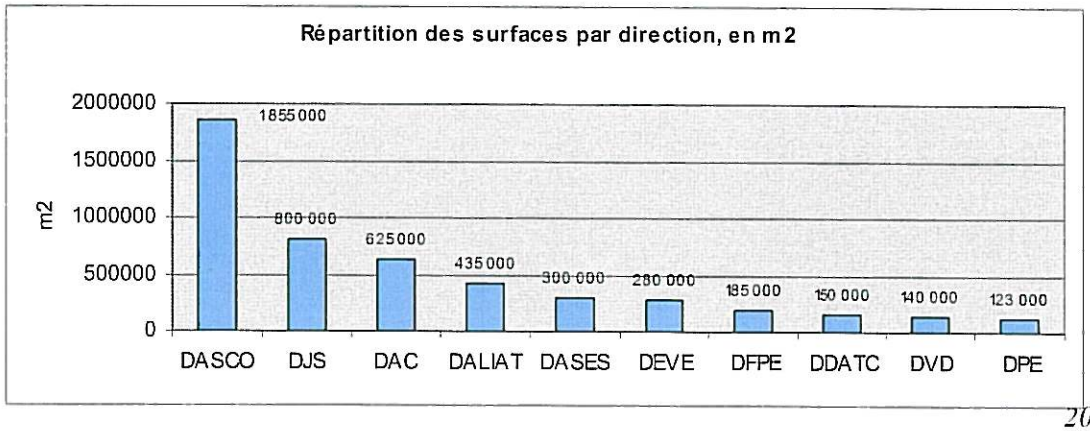
Nées d'un souci de mieux répondre aux besoins des usagers, et de disposer de marges de souplesse supplémentaire, les structures se sont progressivement étoffées au point de poser la question de la lisibilité de l'organisation et de la cohérence de la fonction travaux.

2.1. Le rôle central des directions

2.1.1. La répartition des équipements par directions

Si l'on considère l'affectation des patrimoines bâtis par directions (**cf. graphique ci-après**) on constate que :

- la **DASCO regroupe à elle seule plus d'un tiers des surfaces** avec 1,9 Millions de m2, dont 1Million de m2 pour les écoles, 0,7 Mm2 pour les collèges et 150 000 m2 pour l'enseignement supérieur. Les caisses des écoles ont été exclues du champ de l'étude.
- la Direction de la Jeunesse et des Sports occupe 800 000 m2 dont l'essentiel (0,7 Mm2) pour les seuls équipements sportifs dont seulement 9 sont concédés.
- Les équipements culturels (DAC) occupent 625 000 m2. Les édifices cultuels représentent près de la moitié de ce total (320 000 m2), les théâtres et les musées chacun environ 100 000m2.



- La DALIAT regroupe les **435 000 m2 d'immeubles tertiaires** correspondant aux 200 implantations administratives des directions (sièges des services centraux et implantations des échelons non déconcentrés des directions), ainsi qu'un certain nombre de « sites complexes » correspondant à des immeubles occupés par plusieurs directions.

- Les équipements ou bâtiments appartenant à la Ville dont la gestion est concédée sont également rattachés aux directions et représentent une part importante en surface du patrimoine de la DVD (les concessions EDF représentent à elles seules 110.000 m2) et de la DEVE (avec 150 000 m2 occupées par les concessions notamment dans les bois).

- En ce qui concerne la DFPE, la superficie intègre seulement les 448 établissements de petite enfance dont la propriété appartient à la Ville. Les établissements associatifs ou privés ne rentrent pas dans le champ de l'étude.

- Citons pour mémoire la DDEE (17 000 m2), la DPP (6 400 m² hors locaux gérés par la DALIAT).

Le CAS-VP, qui occupe 500 000 m2 avec de nombreuses implantations dans Paris intra muros, mais surtout des EPHAD situés en banlieue, n'est pas intégré dans cette représentation graphique des directions occupant plus de 100 000 m2. Il sera néanmoins évoqué en ce qui concerne son organisation interne de la fonction bâtiment.

2.1.2. Des directions considérées comme propriétaires

Dans l'organisation de la Ville, **chaque direction affectataire de bâtiments est considérée comme étant « propriétaire » de son patrimoine (** cf. note du secrétaire général sur la réorganisation des compétences des directions immobilières de la Ville en date du 22 avril 2004 **).**

2.1.2.1. Les équipements publics

Il appartient à chaque direction gestionnaire de négocier les budgets des opérations de travaux neufs comme d'entretien dans les équipements. Elle dispose traditionnellement de structures centrales dédiées à la gestion des moyens de fonctionnement des équipements, y compris de ceux ayant été transférés aux arrondissements.

Ce sont les directions qui disposent d'une vision d'ensemble du coût de gestion (régie/gestion déléguée) lorsque la gestion des équipements est en partie confiée à des tiers (équipements sportifs, crèches..).

Par ailleurs, on note une tradition d'hyper spécialisation des équipements :

L'organisation des directions ne favorise pas la conception d'équipements imbriqués ni la mutualisation de moyens rares. Ainsi, l'utilisation d'un auditorium par exemple devrait-il être conçu pour pouvoir être accessible à un public large, et ne pas être réservé aux manifestations de la direction gestionnaire dont il dépend (DJS pour les centres d'animation ou DAC pour les conservatoires).

Des initiatives intéressantes peuvent néanmoins être citées qui soulignent les possibilités offertes par une exploitation plus transversale des équipements de proximité. Ainsi, l'école Saint Merri, dans le 4ème arrondissement, constitue un équipement intégré comportant une piscine, un gymnase et des salles polyvalentes. Cet équipement est utilisé à temps plein (en semaine jusqu'à 22 ou 23 H ainsi que tout le WE). Il accueille des conférences, des cours municipaux d'adultes mais aussi des chorales et des conférences ouvertes à un public extra scolaire du quartier.

Or, les parisiens attendent davantage des lieux publics et notamment de trouver un maximum de services dans un même lieu. Force est de constater que l'organisation actuelle des directions ne le facilite pas.

La dévolution d'un bien à une direction, centrée sur ses seuls objectifs sectoriels, limite l'exploration des possibilités de répondre simultanément à un autre objectif de la collectivité parisienne. Ainsi, le déplacement d'un plateau sportif complet nécessité par les travaux du tramway (opération « Ladoumègue » dans le 19ème arrondissement) aurait dû se limiter à la reconstruction à l'identique d'un gymnase. Ce n'est que dans un second temps qu'a été identifié le potentiel de capacités constructibles de logement qu'ouvrait le projet.

2.1.2.2. Les locaux administratifs

Les directions ont une longue tradition d'autonomie en termes d'organisation des espaces qui leur sont affectés historiquement. Elles assument le cas échéant les loyers et charges afférentes. Il en résulte un fort émiettement des centres de décisions et des postes de dépenses.

Les structures administratives de la Ville étant caractérisées par une très forte stabilité, le bâtiment apparaît comme le cadre fondamental d'exercice des fonctions de service à l'usager et aucun mécanisme n'incite les directions à pratiquer une analyse critique de l'affectation et de l'utilisation de l'espace, a fortiori pour répondre aux besoins d'autres directions. Toutefois, les structures qui ont connu des évolutions fortes de leurs compétences, ont dû trouver des implantations pour leurs nouveaux services. La DASES est aujourd'hui locataire de 28 % de ses locaux.

Il convient de noter une anomalie persistante : les budgets de travaux des mairies d'arrondissement continuent de relever de la DPA et non de la DDATC, pourtant en charge des mairies et des services administratifs qui y sont installés. Il en résulte une absence de stratégie d'organisation cohérente de l'espace.

Le patrimoine semble ainsi voué à une loi d'extension constante, afin de répondre toujours mieux aux besoins nouveaux exprimés par les directions.

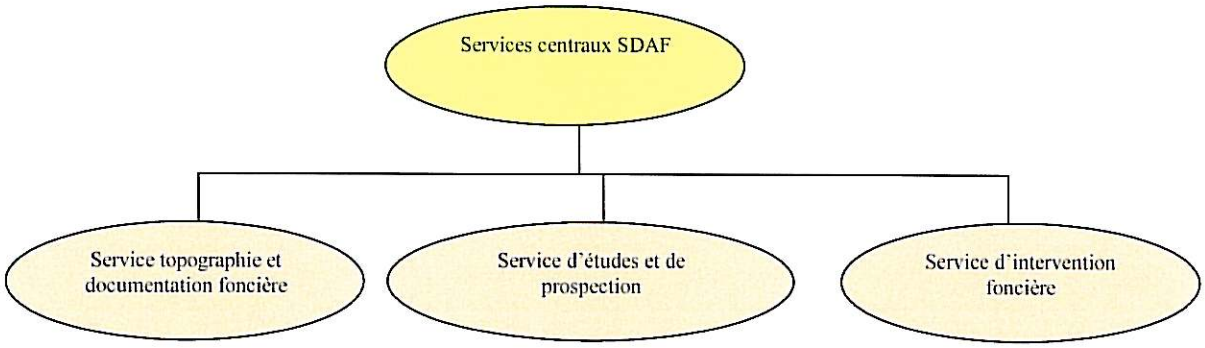
2.1.3. L'action foncière et les opérations immobilières: le rôle de la DU

Les besoins d'achat de nouveaux espaces sont exprimés auprès de la direction de l'urbanisme, chargée en particulier de la prospection immobilière et de l'ensemble des opérations foncières (entrées et sorties du patrimoine).

Au sein de la direction, la sous direction de l'action foncière (SDAF) a un rôle central dans la stratégie immobilière de la Ville, conforté lors de la précédente mandature (note du SG de 2004). Ce rôle recouvre :

- L'instruction et la coordination des instances de recherche et d'acquisition de locaux (les commissions chargées des opportunités de préemption, de prospective immobilière et du compte foncier conduisant à la programmation des dépenses et des recettes) pour toutes les directions.
- L'examen du potentiel foncier de la Ville en fonction des besoins de la politique municipale et des nécessités de cession du patrimoine obsolescent.
- Les recherches de surfaces construites pour accueillir les activités décidées par la municipalité (acquisition ou location). La Direction de l'Urbanisme intervient dans les procédures de préemption et acquiert des locaux pour les besoins des autres directions. Ses architectes étudient, avant acquisition, l'adéquation des programmes avec la configuration des locaux à la vente et évaluent le montant des travaux à engager.
- Les négociations avec analyse préalable de faisabilité pour les acquisitions jusqu'à la signature des actes.

2.1.3.1. Organisation de la SDAF



Pour remplir ces missions, les services de la SDAF sont organisés selon une logique métiers :
. Un service d'intervention foncière, avec deux bureaux (celui des opérations immobilières et un second chargé de la programmation foncière) ;
. Un service d'études et de prospection, avec deux bureaux (celui de l'analyse et de la prospection des opportunités immobilières et un second chargé des études foncières et de valider la faisabilité des projets étudiés) ;
. Un service de la documentation foncière, notamment chargé de la gestion et de la diffusion du plan parcellaire de Paris, qui permet une connaissance fine de l'utilisation des parcelles et de leur potentiel.

L'intérêt d'une telle organisation sur la politique immobilière est renforcé par le simple fait de se trouver implantée au sein de la direction chargée de mettre en œuvre l'urbanisme parisien (PLU).

2.1.3.2. *Effectifs de la Sous direction de l'action foncière*

Effectifs dédiés à la fonction bâtiment (SDAFE) (2007)		
Administratifs		
A	B	C
17	37	31
85		
Techniques		
A	B	C
25	40	6
71		
Total général		
156		
Total dédié à la fonction bâtiment (estimation)		
78 agents		

2.2. La DPA, direction référente dont le poids s'est renforcé au cours de la période récente

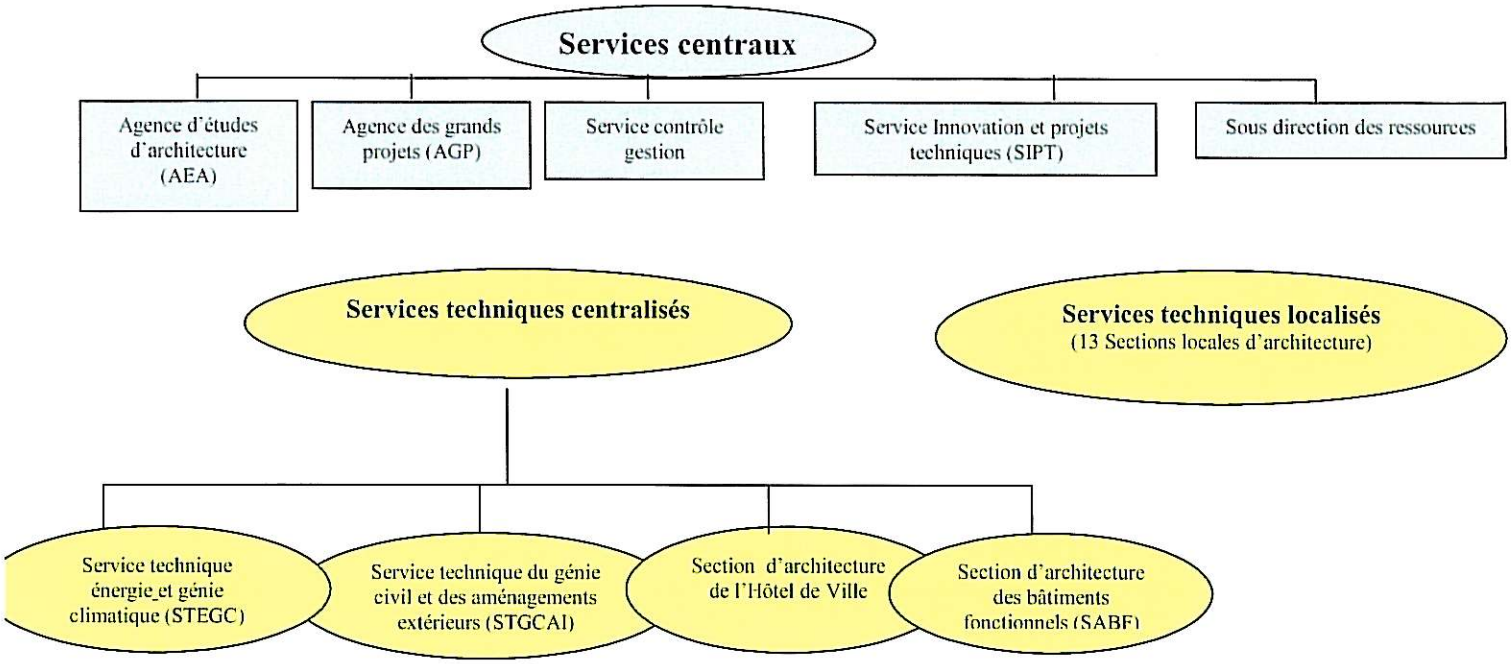
2.2.1. La Direction du Patrimoine et de l'Architecture (DPA)

C'est la direction référente à la Ville en matière de bâtiment. C'est elle notamment qui supporte le budget de ravalement de l'ensemble des bâtiments (ERP comme locaux tertiaires), réalise tous les travaux dans les mairies d'arrondissement et à l'Hôtel de Ville et entretient les équipements publics.

Créée à la fin des années 1970 sous le coup du premier choc pétrolier, cette direction s'articulait déjà autour d'une gestion centralisée de la fonction de chauffage comportant un ambitieux volet de génie climatique. Aujourd'hui, la DPA supporte l'ensemble du budget énergie et fluides bâtiments.

2.2.1.1. *L'organisation de la DPA*

Les structures de la direction sont restées très stables dans le temps. Pour l'essentiel, la structure de la direction est demeurée fidèle au modèle qui avait présidé à sa constitution : celle d'une structure performante reposant sur des services locaux assurant, au plus près du terrain, à la fois la conduite d'opération et l'entretien du patrimoine municipal. Le maillage territorial de la direction est important puisque les SLA représentent 45% des effectifs totaux de la direction.



- **L'AEA (agence d'études d'architecture) a un rôle primordial dans le lancement d'une opération de construction :** Son « cœur de métier » est d'élaborer une étude préliminaire portant sur la faisabilité de l'opération : contraintes de programme, contraintes réglementaires, contraintes architecturales et foncières, obligations liées à la concrétisation du concept de développement durable (HQE).
- **Le STEGC (Service technique de l'énergie et du génie climatique)** assure le confort thermique des occupants des équipements, un conseil en matière de maîtrise des consommations énergétiques dans les bâtiments. Il assure également une mission transversale (pôle « fluides ») pour la Ville et le Département en matière d'achat d'énergie et de gestion des consommations énergétiques). Il gère notamment le contrat de fuel et les consultations actuelles et futures en matière de gaz et d'électricité.
- **Le « STEGCAI » (service technique du génie civil et des aménagements intérieurs) est une véritable entreprise en interne,** qui exerce une fonction « événements » (installations des estrades, des sonos dans les mairies…), mais également réalise des travaux de prestige (bureau du Maire, des adjoints, salles des fêtes des mairies.

- **La SABF (section d'architecture des bâtiments fonctionnels)** assure l'entretien, la préservation et la mise en valeur de quelques 100 bâtiments fonctionnels **affectés à des fonctions administratives** (ou d'aides sociales à l'enfance ; ou aux casernes de la Garde Républicaine).
- **La SAHV (section d'architecture de l'hôtel de ville)** est chargée de la gestion de l'Hôtel de Ville et du 9 Place de l'Hôtel de Ville (missions homologues à une SLA).

La période récente a été caractérisée par la création, au sein des services centraux, de trois nouveaux pôles :
- le pôle Agence des grands projets (AGP) : Composé de chefs de projet spécialistes de l'ingénierie de la construction (architectes et ingénieurs), ce pôle de 14 personnes assure la conduite d'opération des projets les plus importants, complexes et sensibles. Ainsi, son plan de charge comporte 9 opérations à des stades d'avancement différents pour un montant total

de 560 M€ (réhabilitation du Carreau du Temple, reconstruction stade J. Bouin ; reconstruction cinéma Le Louxor ; multi-équipements de la ZAC Pajol ; piscine flottante Ouest ; Ecole Boulle ; Gaîté Lyrique ; 104, Aubervilliers ; piscine Belleville).

L'AGP se définit comme un service laboratoire (procédures de maîtrise d'ouvrage pragmatiques et innovantes, reposant sur le management de projet, la gestion des risques, l'obtention d'un niveau de qualité et de performance optimum). Sa mission peut aller au delà de la livraison de l'équipement, en établissant dès le stade de la conception-construction les contrats multi techniques destinés à la maintenance de l'équipement lors de son exploitation. Son efficacité lui a permis de livrer des opérations prestigieuses durant la mandature **(tableau ci-après) :**

OPERATIONS –AGP- LIVREES DANS LA MANDATURE 2001-2008				
Opérations	Arrdt	Nature de l'équipement	Date de livraison	Coût final
PETIT PALAIS	8éme	Culturel	Décembre 2005	75.4 M€
MUSEE D'ART MODERNE	16éme	Culturel	Décembre 2006	15.6 M€
PISCINE J. BAKER	13éme	Sportif	Juillet 2006	16.8 M€
Salle DUFY (musée d'art moderne)	16éme	Culturel	Septembre 2002	0.85 M€
4 équipements				**Total : *108.65 M€***

- le pôle technique du patrimoine avec le service innovation et projets techniques (SIPT) est spécialisé dans les domaines de compétences « HQE » et handicapés. Ce pôle développe également un projet « patrimoine », annuaire du patrimoine immobilier géré informatiquement par la MISSION PATRIMOINE et assure un appui logistique avec le service des études économiques et des marchés à commandes (SEMAC).

- le pôle contrôle de gestion permet la remontée et le traitement pour la direction, de données synthétiques concernant tous les aspects de gestion et d'analyse financière relatives à l'activité de la direction.

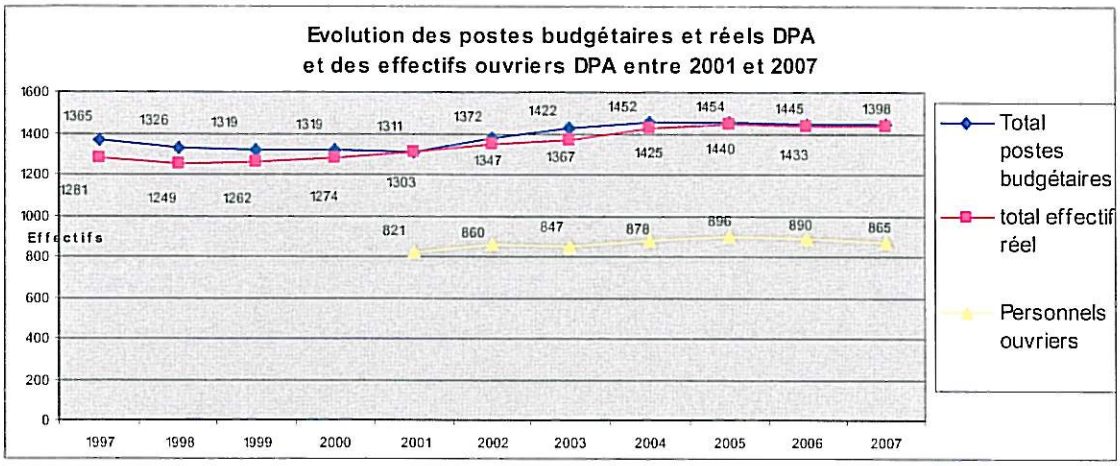
Enfin, une **sous direction des ressources** regroupe, outre le service des ressources humaines et de la logistique, un service juridique et financier, ainsi qu'un service de la maîtrise d'ouvrage informatique.

2.2.1.2. Des effectifs globalement stables

Cette modernisation de la direction s'est opérée à effectifs stables, et ce, dans le contexte d'entrée en vigueur des dispositions sur les 35 heures.
La répartition des effectifs au sein de la direction montre (**tableau suivant**) que les services techniques représentent plus de 85% de l'ensemble, pour 5% dans les services centraux :

Répartition des effectifs réels de la DPA		
2007	Nb	%
Services Centraux	207	15%
Services Techniques centralisés	543	39%
Services techniques locaux (SLA)	648	46%
Total	**1398**	100%

Le schéma suivant sur l'évolution des effectifs budgétaires et réels depuis fin 2000- 2001 jusqu'en 2007 (1 398 agents) montre une constante sous utilisation des postes budgétaires.



- Des effectifs ouvriers importants.

Le personnel ouvrier (PO) représente 62 % des effectifs réels totaux. L'évolution de leur nombre entre 2001 et 2007 fait apparaître une augmentation de 6%.
Près de la moitié des personnels ouvriers (406 sur 875) sont affectés dans les SLA qui représentent le **premier pôle** de savoir-faire ouvrier de la DPA,. avec environ 31 PO en moyenne par SLA.

Le STEGC (**tableau suivant**) constitue le **second pôle** important de savoir faire ouvrier avec 250 agents dont 205 PO.

Effectifs réels des Services centraux techniques (STC) (2007)				
	Personnel technique	Personnel administratif	Personnel ouvrier	Total
STC Rapée	***1***			***1***
STEGC	24	13	21	58
3 ateliers	2	6	177	185
2 magasins			7	7
Total STEGC	***26***	***19***	***205***	***250***
STGCAI	9	7	5	21
STGCAI travaux			65	65
STGCAI événements			90	90
STGCAI magasin		1	12	13
Total STGCAI	***9***	***8***	***172***	***189***
SAHV (Hôtel de Ville)	4	5	1	10
SAHV atelier			31	31
Total SAHV	***4***	***5***	***32***	***41***
SABF	8	8	4	20
SABF atelier			31	31
Magasin SABF SAHV			9	9
Total SABF	***8***	***8***	***44***	***60***
TOTAL GENERAL	**48**	**40**	**453**	**541**

Le STECAI assurant la logistique de l'activité évènementielle occupe 189 agents dont 172 PO.
Enfin, au sein des services centraux, l'AEA compte 45 agents (37 agents en 2001), l'AGP 15 agents, le SIPT 13 agents.

2.2.2. Des missions renforcées au cours de la période récente

2.2.2.1. L'alourdissement du plan de charge

Si la direction a des effectifs globalement stables, son plan de charge s'est notablement accru pour faire face aux engagements de la précédente mandature.

Le seul allègement significatif a été la perte progressive des travaux d'investissement des collèges et lycées (31 établissements importants en 2001, 4 en 2008). Une convention de 2004 a en effet transféré à la Région la responsabilité de ces travaux, moyennant une contribution financière de la collectivité parisienne correspondant aux locaux occupés par le département de Paris. Seuls quatre établissements restent à la charge de la DPA, en attendant l'achèvement des travaux en cours (Henri IV, Janson de Sailly, Jean-Baptiste Say, Sadi Carnot).

A la réalisation du plan de mandature s'est ajouté l'évolution d'un code des marchés publics de plus en plus strict. En plus des procédures classiques (obtentions de permis,...), de nouveaux paramètres de « mise en conformité » sont venus alourdir la tâche des services : pôle énergétique, diagnostics et mises aux normes (ascenseurs, amiante...). Par ailleurs, doivent être intégrées les normes liées à l'accessibilité des personnes à mobilité réduite, ainsi que les contraintes draconiennes formulées par les contrôles vétérinaires, les pompiers (sécurité incendie).

Malgré ces contraintes nouvelles, la DPA en tant que conducteur d'opérations a livré chaque année 40 à 50 opérations individualisées au PIPP.
L'examen de la répartition par direction de ces opérations (**tableau ci-dessous**) met en évidence le poids de la DASCO dans l'activité de la DPA puisque **la DASCO représente près de la moitié des équipements neufs réalisés par la DPA (19 sur 40 en 2007).**

Opérations livrées par la DPA								
Source: Directions	2004		2005		2006		2007	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
DASCO	21	42%	19	42%	18	38%	**19**	48%
DFPE	11	22%	8	18%	11	23%	2	5%
DASES			7	16%	2	4%	3	8%
DJS	3	6%	6	13%	7	15%	3	8%
DAC	2	4%	4	9%	2	4%	3	8%
Divers (DLH, DDEE, DDATC DPA : Bât adm. Ravalements)	13	26%	1	2%	7	15%	10	25%
Totaux	**50**	**100%**	**45**	**100%**	**47**	**100%**	**40**	**100%**

2.2.2.2. L'importance de l'activité marchés

La DPA passe à elle seule la moitié des marchés de la Ville. La cartographie des marchés DPA, en 2006 et 2007, est la suivante :

Volumétrie des marchés DPA	En 2006		en 2007	
Types prestations	Nombre	Montants (M€)	Nombre	Montants (M€)
Total fournitures	11	1	59	31
Total services	816	25	653	75
Total travaux	725	288	681	290
Total général	**1552**	**314**	**1393**	**396**

En nombre et en montants, les marchés de travaux sont prépondérants en 2007, tandis que les marchés de services diminuent légèrement en 2007. En montants, les marchés de travaux représentent en moyenne 80% du total général.

Le tableau suivant montre que les SLA passent le plus grand nombre de marchés, (près de 80 % du nombre total des marchés de la DPA), notamment en travaux, pour des montants globaux supérieurs à ceux des autres services techniques. Les marchés de fournitures étant centralisés, les SLA ne passent pas ce type de marchés.

Volumétrie des marchés DPA		en 2006		en 2007	
Services centraux	Types prestations	Nombre	Montants (M€)	Nombre	Montants (M€)
	Fournitures	10	1	39	30
	Services	126	9	70	63
	Travaux	52	95	24	62
	Total SC	**188**	**105**	**133**	**155**
Services techniques centralisés	Fournitures	1	0,02	18	0,2
	Services	116	4	104	3
	Travaux	55	15	47	39
	Total STC	**172**	**19**	**169**	**42**
SLA	Fournitures	0	0	2	0,06
	Services	574	11	479	10
	Travaux	618	177	610	189
	Total SLA	**1192**	**188**	**1091**	**199**

2.2.3. Les Sections locales d'architecture (SLA)

2.2.3.1. L'organisation des SLA

La DPA s'appuie sur 13 sections locales d'architecture qui maillent le territoire parisien. Celles-ci ont, depuis l'origine, une double vocation de conduite d'opération et d'entretien du patrimoine. Cette dernière mission est assurée soit en régie par l'atelier, soit par recours à l'entreprise.
Les SLA ont des tailles et des schémas d'organisation variables.

- **Des tailles variables**

Au total, les SLA emploient 648 agents dont 406 PO (322 dans les ateliers et 31 dans les magasins), soit environ 31 agents ouvriers par SLA.

Comme on peut le constater (**tableau ci-après**) les effectifs des SLA varient du simple au double : de 33 (SLA 8,9) à 64 (SLA 19).

Etat des effectifs réels des SLA (y compris ateliers et magasins)														
valeur 2007	SLA 1 2 3 4	SLA 5 6 7	SLA 8 9	SLA 10 11	SLA 12	SLA 13	SLA 14	SLA 15	SLA 16	SLA 17	SLA 18	SLA 19	SLA 20	Total
Personnels techniques	11	14	7	14	8	13	8	10	12	7	12	14	12	142
Personnels administratifs	7	8	6	8	8	10	6	6	7	7	8	10	9	100
Sous total personnels administratifs et techniques	*18*	*22*	*13*	*22*	*16*	*23*	*14*	*16*	*19*	*14*	*20*	*24*	*21*	*242*
Personnels ouvriers (en subdivisions)	6	6	3	6	3	4	3	3	3	2	4	6	4	53
Personnels ateliers	25	20	15	32	22	28	23	23	19	26	30	31	28	322
Personnels magasins	2	2	2	2	4	2	3	3	2	2	2	3	2	31
Sous total personnels ateliers et magasins	*27*	*22*	*17*	*34*	*26*	*30*	*26*	*26*	*21*	*28*	*32*	*34*	*30*	*353*
Total personnels ouvriers	33	28	20	40	29	34	29	29	24	30	36	40	34	406
TOTAL GENERAL PERSONNELS SLA	**51**	**50**	**33**	**62**	**45**	**57**	**43**	**45**	**43**	**44**	**56**	**64**	**55**	**648**

- **Une organisation interne hétérogène des SLA**

Structurées par subdivisions territoriales (45 subdivisions) ayant à leur tête un ingénieur des travaux (ITP), elles étaient traditionnellement dirigées par un ingénieur des services techniques (IST) assisté d'un adjoint. Le magasin et l'atelier sont rattachés au chef de SLA.

Chaque chef de SLA définit l'organisation de sa section qui s'articule autour des trois pôles :

- ✓ la conduite d'opération de travaux (en MOE directe ou en MOE privée),
- ✓ les interventions sur équipements (urgence, réparation, maintenance),
- ✓ la gestion administrative, juridique et financière.

Le projet de **réforme en cours des SLA** expérimenté au sein de deux SLA pilotes, prévoit de distinguer des subdivisions « patrimoine » (programmation, maintenance, ateliers…) et des subdivisions « conduite d'opération ». Elle s'oriente vers des SLA moins nombreuses (7 à 8) et de taille plus importante.

- La question de l'organisation des services supports reste posée (RH, marchés, comptabilité…) ainsi que la répartition des tâches et des responsabilités entre l'échelon local et les services centraux.

- La question de la **fonction achats marchés** devra notamment être réglée de façon plus homogène. Son positionnement est en effet variable selon les SLA tantôt rattachées aux subdivisions tantôt à une cellule administrative. Au total, on recense, en 2008, au moins trois organisations types, ainsi que le fait apparaître un rapport récent « UNILOG » **(Annexe 2)** :

. Subdivision administrative + subdivisions territoriales incluant des gestionnaires de marchés ;

. Subdivision administrative à laquelle est rattaché le gestionnaire de marchés ;

. Subdivision administrative et deux pôles, l'un spécialisé dans la conduite d'opérations, l'autre dans l'entretien du patrimoine.

Enfin, le positionnement très variable des ingénieurs économistes de la construction, parfois rattachés au chef de SLA ou à la cellule administrative parfois au seul pôle projet, traduit une ambiguïté sur la nature exacte de leur mission et sur les objectifs prioritaires qui leur sont assignés.

La question des magasins mérite à soi seule une réflexion spécifique.

Chaque SLA est dotée d'un magasin, dont le responsable était par tradition directement rattaché au chef de la SLA.
Au-delà de la question de l'encadrement des effectifs, qui devrait conduire à modifier le rattachement hiérarchique du chef de magasin, la DPA ne semble pas être hostile au réexamen du stockage dans les SLA (13 magasins comportant 5000 références) au profit d'une organisation moins coûteuse en espace, dotée de références moins nombreuses (de l'ordre de 300) et impliquant moins d'agents.

- **La polyvalence des activités : Conduite d'opération /entretien du patrimoine/fonction marchés deviennent plus difficiles à maîtriser**

La configuration de la DPA du début des années 1980 reposait sur l'abandon de la gestion centralisée qui prévalait précédemment et sur la suppression de la distinction entre « travaux neufs » et « entretien des bâtiments », auparavant gérés par deux services distincts, au profit d'une approche unifiée et territorialisée du patrimoine bâti.

Les SLA avaient vocation à réaliser indifféremment des équipements neufs ainsi que l'entretien des bâtiments existants. La montée en charge des attributions administratives et la complexification des procédures « marchés » ont fait évoluer le métier des SLA.
La période récente a ainsi mis en évidence la difficulté à maintenir cette polyvalence, tandis que chaque métier requiert des compétences de plus en plus pointues. On constate également que la conduite d'opération et l'entretien du patrimoine obéissent à des rythmes très différents. De même, la réalisation d'équipements nouveaux est soumise à des cycles et à des variations qui impactent fortement le plan de charge des SLA, sans permettre une véritable capitalisation des expériences de construction.

Ainsi, le nombre de conduites d'opérations en cours pouvait varier dans des proportions importantes (de 1 à 4 selon les SLA en 2007), ainsi que le fait apparaître **le tableau ci-après** :

Nombre de conduites d'opération / SLA (2007)														
2007	SLA 1234	SLA 5 6 7	SLA 8 9	SLA 10 11	SLA 12	SLA 13	SLA 14	SLA 15	SLA 16	SLA 17	SLA 18	SLA 19	SLA 20	Total
Nombre de conduites d'opération	**16**	**17**	**10**	**27**	**14**	**16**	**7**	**7**	**24**	**20**	**19**	**23**	**27**	**227**
Dont livraisons 2007	*9*	*4*	*6*	*9*	*4*	*6*	*4*	*5*	*10*	*9*	*7*	*9*	*8*	*90*

L'éparpillement des constructions neuves entre les SLA ne favorise pas la capitalisation des savoirs, même si la Ville a un programme important de constructions d'équipements identiques, puisqu'à l'échelle de la SLA concernée chaque équipement reste un cas unique. Il peut en résulter une perte de temps et un moindre poids de la conduite d'opérations face au représentant de la direction gestionnaire, érigé en « spécialiste » de la vie de l'équipement.

Au cours des années récentes, le souci d'optimiser les compétences et de répondre à l'effort d'investissement considérable caractéristique de la précédente mandature a conduit à apporter certains aménagements au découpage territorial en lissant les plans de charge de certaines SLA. Des interventions en conduite d'opérations ont ainsi été ponctuellement assurées par des SLA non territorialement compétentes, tandis que des chantiers importants et sensibles, qui

auraient déstabilisé une SLA ont été confiés à l'AGP (restructuration de l'école Boulle, réfection du Petit Palais,...).

Dans le cadre de la procédure contradictoire, il a été indiqué que l'organisation cible des services opérationnels serait réorientée vers :

- la gestion patrimoniale et la conduite des travaux a minima des équipements de proximité par les services localisés,
- la conduite de la conception en service central permettant la capitalisation du retour d'expérience.

2.2.3.2. *Les compétences : une polyvalence de principe*

- **Une compétence générale sur les équipements publics de toute nature**

Les SLA interviennent en principe indifféremment sur des équipements municipaux majeurs comme sur des équipements de proximité. Ainsi, la SLA 1/2/3/4 a essentiellement des équipements municipaux (Châtelet) tandis que la SLA des 5ème et 6ème arrondissements a dans son portefeuille théorique aussi bien des équipements d'importance nationale comme la Sorbonne ou l'ESPCI que des crèches de quartier.

C'est ce qui explique la forte disparité des plans de charge des SLA (**tableau ci-après**). Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DPA fait observer que le nombre d'équipements doit être pondéré par la prise en compte d'autres paramètres, comme les contraintes d'intervention en milieu occupé, (plus fortes dans les arrondissements centraux, faute de site de repli) ou la valeur patrimoniale des bâtiments.

Nombre d'équipements entretenus														
2008 Source DPA	SLA 1 2 3 4	SLA 5 6 7	SLA 8 9	SLA 10 11	SLA 12	SLA 13	SLA 14	SLA 15	SLA 16	SLA 17	SLA 18	SLA 19	SLA 20	Total
Effectifs SLA	51	50	33	62	45	57	43	45	43	44	56	64	55	648
Nb Equipements entretenus par SLA	122	147	115	143	91	139	96	121	73	119	140	168	149	**1623**
Nb équipements / effectifs	2,4	2,9	3,5	2,3	2,0	2,4	2,2	2,7	1,7	2,7	2,5	2,6	2,7	**2,5**
Total Equipements proximité (hors jardins) source inventaire	100	111	75	175	105	163	82	126	65	102	143	184	165	**1596**
Nb équipements / effectifs	2,0	2,2	2,3	2,8	2,3	2,9	1,9	2,8	1,5	2,3	2,6	2,9	3,0	**2,5**
dont équipements de proximité (hors jardins, sports, jeunesse)	85	90	62	132	81	121	68	100	55	80	117	139	132	**1262**
%	7%	7%	5%	10%	6%	10%	5%	8%	4%	6%	9%	11%	10%	100%
Nb équipements proximité / effectifs	1,7	1,8	1,9	2,1	1,8	2,1	1,6	2,2	1,3	1,8	2,1	2,2	2,4	**1,9**

Une certaine spécialisation de fait s'est instaurée et les grands projets concernant les équipements municipaux sont fréquemment conduits par l'agence des grands projets (restructuration de l'école Boulle, réfection du Petit Palais,...).
Les interventions d'entretien/maintenance se font soit en régie, (atelier, magasin), soit à l'entreprise (marchés de travaux) et bénéficient à l'ensemble des directions.
En pratique cependant, **la DASCO monopolise à elle seule 60% des interventions des ateliers** des SLA (plus de 50 000 interventions en 2007), alors qu'elle ne représente que 43% des équipements de proximité. Les équipements de petite enfance ne représentent que 20% des interventions (16 000 en 2007), alors que leur poids dans les équipements de proximité s'établit à 28%. Enfin, les mairies d'arrondissement ont suscité 7000 interventions des SLA.

2.2.3.3. *Modalités d'intervention : des marges certaines de productivité*

Les SLA ont vocation à intervenir en qualité de prestataire pour l'ensemble des directions. Leur réactivité est jugée faible par l'ensemble des utilisateurs pour les réparations et les travaux dits hors contrat, c'est-à-dire non prévus. Reste que l'objectif de sécurité des ERP qui constitue leur première mission, est respecté.

Les ateliers des SLA réalisent environ 83 000 interventions par an, se répartissant comme suit :

Evolution et répartition par direction des interventions des ateliers des SLA										
	2003		2004		2005		2006		2007	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Equipements scolaires	46 416	58%	50 219	59%	49 378	59%	51 501	61%	50 663	**61%**
Equipements petite enfance	15 924	20%	16 471	19%	16 877	20%	17 657	21%	16 037	**19%**
Mairies arrond ; bât adm.	10 780	13%	11 504	14%	10 833	13%	10 160	12%	10 175	12%
Equipements culturels	3 470	4%	3 591	4%	3 398	4%	3 689	4%	3 627	4%
Autres	3 278	4%	3 378	4%	3 026	4%	1072	1%	2 677	3%
Totaux	79868	100%	85163	100%	83512	100%	84079	100%	**83 179**	100%
NB: Dans "autres", la DJS représente 0,2% en 2003 et 2004, puis 0% à partir de 2005									***Source: Directions***	

Trois points méritent attention :

- Les mairies d'arrondissement sont les équipements publics qui bénéficient du plus grand nombre d'interventions des ateliers de la DPA. Les équipements sportifs ne bénéficient pas des interventions des SLA, leur entretien repose pour l'essentiel sur les effectifs de la DJS.
- Les interventions réalisées la nuit et le week-end sont assurées par une société privée de dépannage et par les ateliers du STEGC. Ce dispositif semble donner toute satisfaction aux utilisateurs.
- Compte tenu de ces éléments, on constate un assez faible rendement des équipes des ateliers : pour 250 jours ouvrés par an, on parvient à environ 26 interventions par SLA et par jour. Ce qui, ramené à l'effectif ouvrier moyen par SLA (25 à 30 par atelier), peut paraître très faible (1 intervention en moyenne par jour). Les modalités habituelles d'intervention par deux ouvriers (ou plus) dans un véhicule sont très peu concurrentielles par rapport aux pratiques des entreprises homologues du secteur privé.

2.3. Les directions assurant la conduite d'opération

En plus de la DPA, une demie douzaine de directions assurent la conduite d'opérations.

2.3.1. La DJS

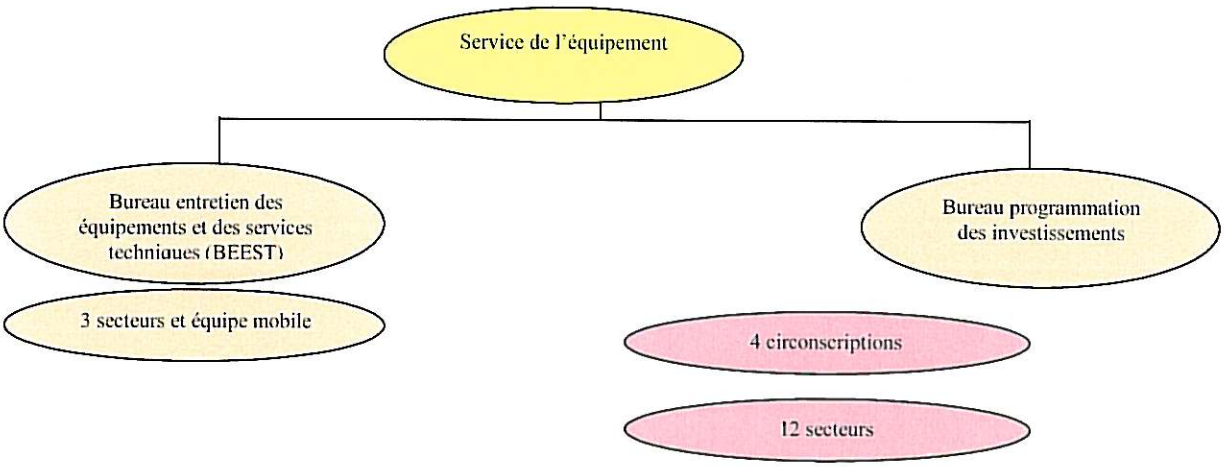
2.3.1.1. *Organisation des compétences travaux*

La direction des la jeunesse et des sports dispose depuis 1988 d'un service de l'équipement solide (112 agents) et bien organisé. Il se compose :

- d'un **bureau de l'entretien des équipements et des services techniques** (BEEST), répartissant son plan de charge entre trois secteurs géographiques (nord-ouest ; sud ; nord-est); dirigé chacun par un ingénieur TP, assisté d'un technicien de travaux. Une équipe mobile lui est directement rattachée, composée de 72 agents (électricité, peinture, menuiserie, plomberie…), dont une équipe de gestion des évènements, une équipe d'intervention sur les espaces **verts,** une équipe spécialisée pour les piscines ;

- d'un bureau de la programmation des investissements (BPI), chargé des grands projets, de la prospective, et de la conduite des travaux neufs qui définit les programmes et pilote les SEM de la DPA lorsqu'elles assurent la conduite d'opération déléguée de certains équipements sportifs. Son périmètre de compétences s'étend au-delà du bâtiment proprement dit puisqu'il comprend les installations sportives (sols, mobiliers) ainsi que la gestion des espaces extérieurs.

On note l'existence d'une cellule marché budget comptabilité de 3 agents. Le service équipement passe lui même un nombre important de marchés (208 marchés pour un montant de plus de 17 M€) selon un mode d'organisation assez autonome, ainsi que l'a souligné un précédent rapport de l'Inspection.



L'exploitation- entretien- maintenance des équipements est assurée par du personnel en régie (228 effectifs ouvriers) des quatre circonscriptions. Les circonscriptions (2160 agents de terrain) sont organisées en 12 secteurs (soit un par arrondissement au-delà du 10ème et deux secteurs pour les arrondissements centraux). Ces secteurs sont dirigés par un ingénieur TP. Les responsables d'établissement sur le terrain sont des agents de maîtrise au nombre de 71. Ces fonctions (responsabilité d'un gros établissement ou plusieurs de taille variable) comportent un volet bâtiment estimé par la direction à 25 % de leur activité. On notera que la gestion des équipements sportifs est assurée de façon équivalente, qu'il s'agisse des équipements de proximité dont la gestion est en principe transférée aux arrondissements ou des équipements municipaux.

L'articulation entre le BEEST et les circonscriptions est caractérisée par une grande complémentarité ce qui favorise une vision d'ensemble de la vie de l'équipement et une vision prospective des travaux. La forte stabilité des cadres du BEST contribue à une bonne connaissance partagée des équipements.
La maintenance des équipements est assurée soit en interne, soit en externe (MAC de maintenance et d'entretien). Cette compétence d'entretien maintenance réalisée au plus proche des équipements, constitue un point fort de la direction qui ne fait d'ailleurs jamais appel à la DPA.

2.3.1.2. Effectifs dédié à la fonction bâtiment)

- **Le service de l'équipement** se compose de 112 agents (dont 72 agents au sein de l'équipe mobile) se répartissant comme suit :

Effectifs du service de l'équipement (Effectifs réels)								
	Adm	techniques	ouvriers	total	A	B	C	
Service de l'équipement	2	1		3	1		2	3
BEEST	8	11	2	21	5	10	6	21
Equipe mobile			72	72	1	7	64	72
BPI	5	7		12	4	6	2	12
MBC	4			4		1	3	4
Total	19	19	74	112	11	24	77	112

Les circonscriptions, dirigées par des cadres A expérimentés (attaché principal ou IST) sont divisées en secteurs avec à leur tête un ingénieur TP assisté d'un technicien de travaux (mais un seul est actuellement en poste. Les équipements sont entretenus par 228 personnels ouvriers : un responsable travaux par circonscription (soit 4 agents de niveau chef d'exploitation), un agent de maîtrise pour chacun des 12 secteurs (12 agents), 71 chefs d'établissement (agents de maîtrise) et 141 ATP qui assurent l'entretien- maintenance des équipements, le contrôle et l'installation des matériels sportifs ainsi que l'entretien des espaces extérieurs.

Au total, 245 agents de terrain de la DJS participent à la fonction bâtiment, ainsi que le récapitule le tableau ci-après (effectif réel) :

SERVICES	**ADMINISTRATIFS**	**TECHNIQUES**	**OUVRIERS**	**TOTAL**	**TOTAL GENERAL**
Service de l'équipement	19	19	74	112	357
Circonscriptions	4	13	228	245	

La polyvalence des agents de terrain conduit à retraiter ces effectifs en termes d'ETP.

En effet, dans les équipements sportifs, la DJS assume l'intégralité des aspects liés au bâtiment (exploitation des installations techniques et en particulier de la qualité de l'eau, nettoyage, sécurité et surveillance, gestion du mobilier). Les tâches concernant le bâtiment ne constituent que l'un des éléments d'une gestion globale des équipements. Elles sont étroitement imbriqués avec la gestion des espaces extérieurs attenant (pelouses, pistes diverses) , celle des installations sportives situées en plein air (aires de roller, espaces sportifs dans les bois..) et la gestion d'évènements (marathon de Paris, Paris plages…). De plus, les travaux de revêtement de sols, les travaux sur les matériels peuvent être assimilés à des prestations proches de la fonction bâtiment.

Selon les estimations de la DJS, la fonction bâtiment en circonscription représenterait 75 % du temps des ATP des établissements (soit 106 etp au lieu de 141), 30 % du temps des chefs de secteur (soit 4 etp) et 25% de celui du chef d'établissement (soit 18 etp) et mais l'intégralité des fonctions des 4 responsables travaux (1 par circonscription). Les personnels de terrain exclusivement dédiés à la fonction bâtiment se trouvent alors ramenés à 134.

La DJS estime que la fonction bâtiment ne représenterait que 50 % de la charge de travail du service de l'équipement. La direction n'ayant pas fourni d'éléments précis de quantification des autres missions, c'est l'ensemble du service de l'équipement qui a été pris en compte.

Au total, les effectifs exclusivement dédiés à la fonction bâtiment s'établissent alors (en etp) comme suit :

SERVICES	ADMINISTRATIFS	TECHNIQUES	OUVRIERS	TOTAL
Service de l'équipement	19	19	74	112
Circonscriptions	1	5	128	134
TOTAL général	20	24	202	246

2.3.1.3. Réalisations

Le tableau ci-après montre que, de 2002 à 2007, sur un montant de 250 millions d'euros pour des opérations importantes, **la DJS a piloté, directement ou par la supervision de délégations de maîtrise d'ouvrage, plus de la moitié des opérations** contre 48% pour les opérations conduites par la DPA.

L'organisation du service de l'équipement lui confère une grande autonomie à l'égard de la DPA.

Livraisons équipements DJS 2002-2007								
	Nombre total	Nb cond. d'op. par DPA	Nb cond d'op. par DJS	Nb cond d'op°par SEM	**Montant total (en M€)**	Montant par DPA	Montant par DJS	Montant par SEM
Création équipements de sports	36	10	19	7	123	46,79	8,12	68,09
Création équipements jeunesse	16	4	7	5	29,52	20,39	1,95	7,18
Total sports	*52*	*14*	*26*	*12*	*152,52*	*67,18*	*10,07*	*75,27*
Réhabilitations équipements sports	82	31	50	1	89,64	46,14	34,15	9,33
Réhabilitations équipements jeunesse	11	2	9	0	8,29	7,18	1,11	
Total jeunesse	*93*	*33*	*59*	*1*	*97,93*	*53,32*	*35,26*	*9,33*
Total général	**145**	**47**	**85**	**13**	**250,45**	**120,5**	**45,33**	**84,6**
%	**100%**	**32%**	**59%**	**9%**	**100%**	**48%**	**18%**	**34%**

2.3.2. La DPE

La DPE est une direction de tradition ouvrière où le poids de la régie est important et les syndicats très présents. La gestion des locaux constitue l'une des composantes des conditions de travail de qualité du personnel de la propreté. Son organisation traduit la volonté de répondre rapidement aux besoins de prise en charge des questions de locaux dans un contexte social sensible. Considérée comme une dimension essentielle du climat social, les moyens ne lui ont pas été mesurés.

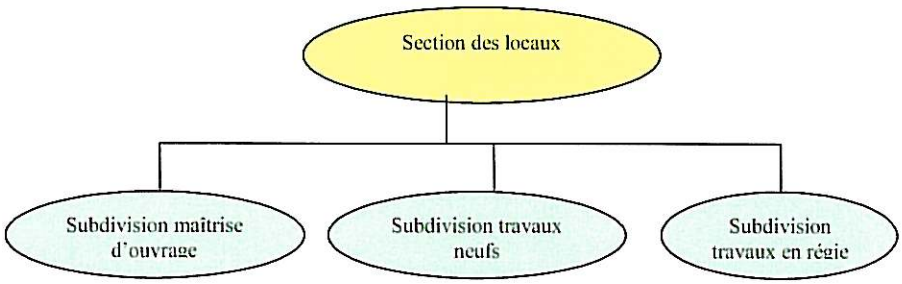
En revanche, pour la réalisation d'opérations importantes, en particulier pour la réalisation de nouveaux bâtiments, il est fait appel à la DPA

2.3.2.1. Organisation

La DPE a réorganisé sa fonction bâtiment en 2003, en créant une section des locaux directement rattachée à la direction, dans une logique de gestion et d'amélioration de son patrimoine (ateliers, garages, lieux d'appel, locaux administratifs…).

- Au sein de la section des locaux, les prestations réalisées sur marchés sont dirigées par une **subdivision des travaux à l'entreprise.**
- **La subdivision des travaux en régie** assure l'entretien et la rénovation des locaux affectés aux services techniques de la propreté (ateliers, garages) et d'autres locaux de la direction (locaux administratifs, locaux de la section d'assainissement de Paris). Elle assume **la conception des projets de rénovation et le suivi de travaux.**
- **Deux ateliers** dotés de personnels ouvriers, répartis en une quinzaine de spécialités techniques, assurent les missions de dépannage, de maintenance préventive (électricité/plomberie) et de mises en conformité électriques; les travaux d'amélioration (chantiers moyenne durée, fabrications) ; l'entretien du matériel des éboueurs ; la fabrication de pièces pour les garages ou de mobilier spécifique ainsi que les chantiers de restructuration.

On notera que pour la réalisation d'opérations importantes et pour la création de bâtiments nouveaux il est en général fait appel à la DPA.



Depuis janvier 2009 et le regroupement de l'ensemble des services centraux dans de nouveaux locaux au 103 avenue de France, les locaux administratifs centraux ne sont plus gérés par la DPE mais par une agence de gestion rattachée à la DALIAT.

2.3.2.2. Effectifs

La fonction bâtiment occupe 150 agents (effectifs réels) regroupés au sein d'une section centrale des travaux. Celle-ci se compose de trois subdivisions. Elle a une forte tradition de réalisation des travaux en régie grâce à la présence de personnels ouvriers nombreux (**125 agents, soit l'équivalent des personnels ouvriers de plus de quatre SLA).**

Effectifs dédiés à la fonction bâtiment DPE (2007)		
Administratifs		
A	B	C
1	3	8
12		
Techniques		
A	B	C
4	5	3
12		
Ouvriers		
A	B	C
3	23	100
126		
Total général		
150		

2.3.2.3. *Réalisations*

La section assure la conduite d'opération (comme le relogement de divisions dans deux ZAC avec intervention de SEM) ou des rénovations importantes d'ateliers et de locaux. Au total, elle a conduit une soixantaine d'opérations sur la mandature soit 18 M€.

La DPE se distingue de la plupart des directions par la qualité de la connaissance de son patrimoine et sa capacité à programmer l'entretien préventif de ses équipements.

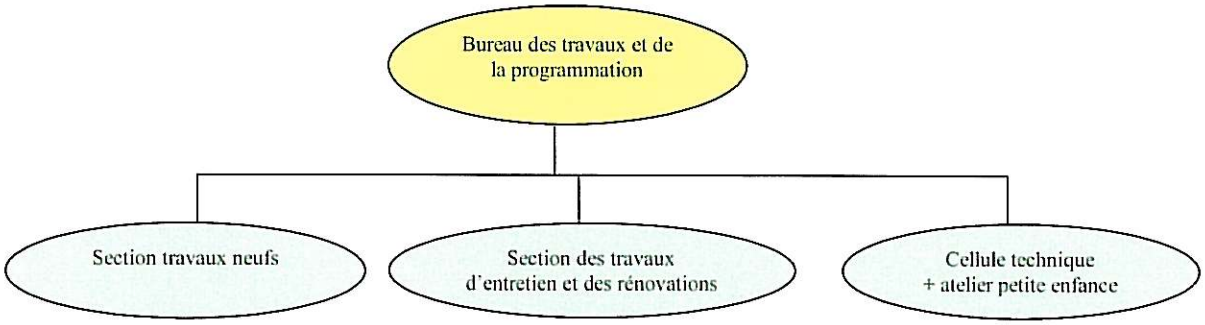
2.3.3. La DFPE

La direction des familles et de la petite enfance est une direction de service à l'usager (30 % des équipements de proximité sont placés sous sa responsabilité directe auxquels il convient d'ajouter 230 équipements d'accueil gérés par des associations). Son champ de compétence est donc sensiblement plus large que les équipements strictement municipaux entretenus par la DPA.

Il s'agit d'une direction de projet : elle joue un rôle important dans la conception et la mise en oeuvre du programme de mandature, assure parfois en direct la conduite d'opérations mais délègue à la DPA l'ensemble des interventions opérationnelles.

2.3.3.1. *Organisation*

Le bureau des travaux et de la programmation de cette direction récente (2004) se donnait des missions particulièrement larges puisqu'aux termes de l'arrêté de structure, le BTP est « responsable de la planification, de la conception générale, de la maîtrise d'ouvrage des opérations de construction et de restructuration des établissements de la petite enfance et de la PMI. Il assure, pour les opérations faisant l'objet de délégations de maîtrise d'ouvrage, la passation et la gestion des marchés de mandat ».



2.3.3.2. Effectifs

Le BTP comporte une **cinquantaine d'agents (tableau ci-après)** se répartissant dans :

- une section des travaux neufs (dont 6 chargés d'opérations pour le suivi des constructions et restructurations) ;
- Une section d'entretien de des rénovations dont 7 chargés de secteurs à compétence géographique (soit un portefeuille de 50 établissements en moyenne par personne) ;
- Une cellule technique chargée des équipements de sécurité incendie, des ascenseurs, des aires de jeux et des travaux en matière de plomb et d'amiante ;
- A ce dispositif s'ajoute un atelier mobile de 11 agents qui intervient pour de petites réparations ou sur les mobiliers et aires de jeux, en complément des ateliers des SLA.

Effectifs dédiés à la fonction bâtiment DFPE (Bureau travaux et programmation) (2008)		
Administratifs		
A	B	C
2	16	19
37		
Techniques		
A	B	C
3	5	0
8		
Ouvriers		
A	B	C
0	1	9
10		
Total général		
55		

La DFPE ne dispose pas de personnel d'intervention. La direction est entièrement tributaire des SLA pour les travaux dans les crèches. L'atelier mobile réalise des dépannages simples et des opérations de petite maintenance courante et de la logistique (transport de mobiliers ou d'équipements). Les interventions de l'atelier restent marginales par rapport à celles des SLA (moins de 10% de celles-ci. C.f. tableau ci-après**).**

Interventions comparées des ateliers DPA et DFPE sur les établissements de petite enfance			
2007 Source directions	Nombre d'interventions	Effectifs	Nb interventions par agent
SLA	16 037	648	25
DFPE	1 189	10	119

2.3.3.3. Réalisations

La réalisation du programme de mandature ambitieux en termes de création de places nouvelles a été menée à bien grâce à la coopération des maîtrises d'ouvrage. L'initiative associative et les maîtrises d'ouvrages déléguées ont constitué un complément indispensable à l'intervention de la DPA. Les plus de 5000 places réalisées comprennent en effet 2000 places associatives dont la maîtrise d'ouvrage a été privée, mais encadrée et pour partie financée par la Ville (avec le concours de la CAF et dans une moindre mesure de la RIF).

La direction indique, pour les projets de structures d'accueil s'intégrant dans des opérations plus vastes (programme de logements sociaux ou opérations d'aménagements), être le meilleur interlocuteur pour assurer le dialogue avec les maîtres d'ouvrage extérieurs (offices

d'HLM, SEM, promoteurs privés) tant pour l'élaboration du cahier des charges que pour la coordination des procédures d'opération.
Il est vrai que la personnalité et l'expérience professionnelle exceptionnelle de la responsable du bureau, architecte voyer en chef, longtemps à la tête de l'AEA, peuvent seuls expliquer **l'importance de l'activité de conduite d'opération réalisée et l'activité de conseil auprès des opérateurs associatifs dans l'élaboration et la conduite de leur projets.** La réalisation du programme de la précédente mandature a reposé sur ses exceptionnelles capacités de travail. La DFPE (BTP) **a assuré la conduite d'opération ou supervisé la livraison de 42 bâtiments neufs (contre 37 constructions neuves réalisées par la DPA) représentant les 2/3 des places livrées (tableau suivant).**

Livraisons d'équipements de petite enfance par la DFPE et la DPA								
Livraisons constructions neuves	DPA Nb bat	DPA : Nombre de places	Extern e Nb bat	Externe : Nbre de places	**Total nb bâtiments**	**Total places**	% DPA en nombre de bâtiments	% DPA en nbre de places
2001	1	60	2	42	3	102	33%	59%
2002	4	261	2	132	6	393	67%	66%
2003	4	157	3	136	7	293	57%	54%
2004	1	81	1	50	2	131	50%	62%
2005	4	141	8	352	12	493	33%	29%
2006	5	158	5	165	10	323	50%	49%
2007	9	359	17	766	26	1125	35%	32%
2008	5	186	4	177	9	363	56%	51%
TOTAL	**33**	**1403**	**42**	**1820**	**75**	**3223**	**44%**	**44%**

En revanche, l'intégralité des opérations de rénovation a été réalisée par la DPA (35 opérations portant sur près de 2.000 places, sur un total général d'environ 5 000 places de crèche).

Concernant la répartition des opérations, sur 75 opérations de création d'équipements lors de la précédente mandature, 33 ont été réalisées par les SLA/DPA (dont 14 en complément de VEFA partielle, c'est-à-dire supposant l'acquisition du seul volume en VEFA), 35 par des mandataires extérieurs (SEM…), 4 en VEFA totale, 3 en montages divers (**tableau ci-après**)

Réalisation DPA/SLA	Conduite d'opération déléguée	*Dont Interventions DPA en complément de VEFA*	VEFA totale	Programme d'aménagement et d'équipement	Total
33	35	*14*	4	3	75

2.3.4. La DEVE

Le patrimoine de la direction est particulièrement éclaté (bâtiments et ateliers et locaux sociaux dans les parcs et jardins de la capitale, mais aussi conservations et locaux sociaux dans les cimetières, locaux dans les deux bois parisiens avec notamment l'école du Breuil, le parc Floral et Bagatelle) et se caractérise par un état souvent détérioré lié à un entretien insuffisant dans le passé.

2.3.4.1. Organisation

La structuration d'une fonction travaux à la DEVE lors de la réorganisation de 2006 constitue la dernière illustration de la logique du fonctionnement en silo qui a longtemps caractérisé l'administration parisienne et qui veut que chaque direction gère son patrimoine et ses travaux en bon père de famille.

La réforme 2006 -2007 entreprise dans cette direction a eu comme orientation importante de totalement recentrer cette fonction bâtiment au sein d'un service unique: le **service du patrimoine et de la logistique (SPL) qui regroupe au total plus de 300 agents.** Seuls les locaux associés à la création de jardins nouveaux ne lui ont pas été attribués et sont restés au Service du paysage et de l'aménagement afin de garder l'unicité de la maîtrise d'ouvrage. Le SPL, comme pour les autres structures de la DEVE, est prestataire de services pour le service des cimetières. L'organisation, calibrée pour résorber le retrard dans la réhabilitation des locaux du personnel, est calquée sur celle des SLA.

Le SPL regroupe :

- au sein d'une **division du patrimoine**, un bureau de gestion du patrimoine (base de données, programmation, suivi des locaux) et un bureau des ressources techniques (mise à disposition des éléments techniques et réglementaires liés à la construction des locaux) ;

- au sein d'une **division des travaux**, une subdivision territoriale dite des travaux à l'entreprise et une subdivision des travaux en régie et évènementiel.

Sa mission va au-delà des entretiens et maintenance des seuls bâtiments. Ainsi, les métiers traditionnels interviennent en extérieur sur les jardins (exemples les serruriers pour les petits entretiens de clôtures). Elle assure aussi les petites conduites d'opérations, essentiellement pour les grosses réhabilitions ainsi que pour les petites opérations de travaux neufs.

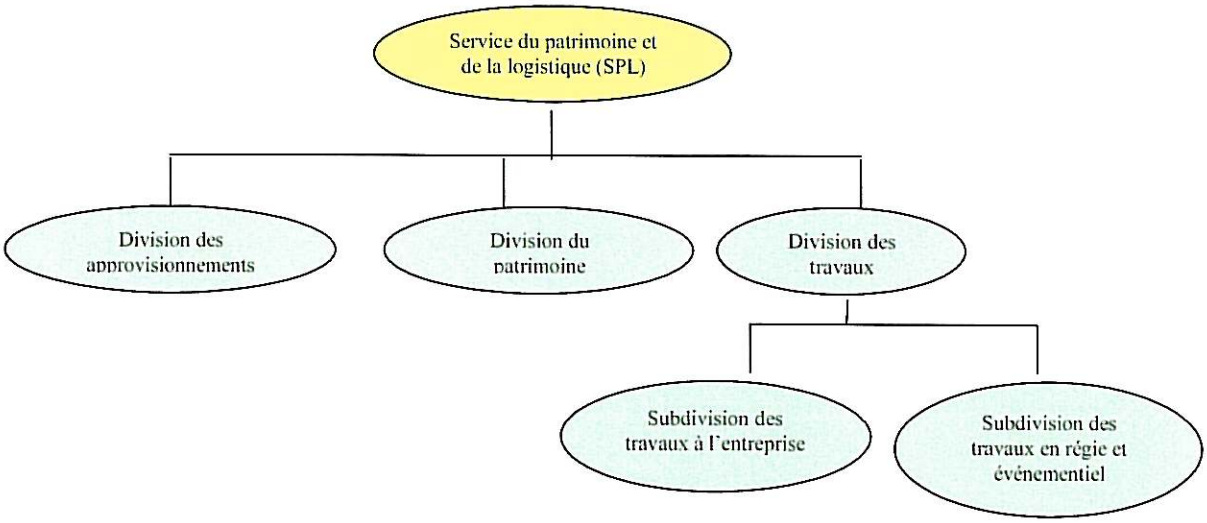
La subdivision des travaux en régie et événementiel de la DEVE regroupe :

- **8 ateliers locaux** [1] assurent le dépannage dans les locaux administratifs, techniques, sociaux et ERP, des équipements et infrastructures des espaces verts -mobilier urbain, jeux, grilles et portillons,...

- **2 ateliers centraux**, localisés dans chacun des deux bois, réalisent des fabrications en petite série à la demande (mobiliers spécifiques, signalétique, bancs, bacs à orangers), ainsi que des interventions programmables ne présentant pas un degré d'urgence (petits travaux d'entretien, remise en état de locaux), la conception, réalisation et montage d'éléments de scénographie pour les manifestations et expositions organisées par la DEVE (Concours des roses, fête des jardins,...) ou auxquelles elle participe (Paris Plage, Jardins de demain,...).

Une cellule de régulation pilote ce réseau et coordonne les activités des ateliers locaux et centraux et assure l'interface avec les travaux à l'entreprise quand nécessaire.

[1] (atelier Cambrai (19éme) ; atelier CH Hermitte (18éme) ; atelier Brasserie (Bois de Vincennes) ; atelier Parc Floral (Bois de Vincennes) ; atelier Brancion (14éme) ; atelier Bruneseau (13éme) ; atelier bois de Boulogne ; atelier Rungis)



2.3.4.2. Effectifs (estimation des effectifs dédiés à la fonction bâtiment, en etp)

Effectifs dédiés à la fonction bâtiment DEVE (2007)		
Administratifs		
A	B	C
1	1	2
4		
Techniques		
A	B	C
6	6	5
17		
Ouvriers		
A	B	C
3	12	50
65		
Total général		
86		

2.3.4.3. Réalisations

Un budget annuel moyen en fonctionnement de 5,6 M€ est consacré à la fonction bâtiment depuis 2001.

Entre 2001 et 2007, prés d'une trentaine d'opérations ont été réalisées sur le BF , soit 2,1 M par an en moyenne (soit une moyenne par opération de 70 000€), auxquelles il convient d'ajouter les engagements sur le Budget d'investissement au titre d'opérations bâtiments pour un montant annuel de 3,7 M€ , soit en moyenne plus de 5 M€ par an et au total 25 M€ sur la période concernée.

La direction s'est engagée dans un important chantier de remise à niveau des locaux sociaux, dont la programmation va s'échelonner jusqu'en 2010.

2.3.5. La DVD

La direction de la Voirie et des déplacements a opté pour l'externalisation de ses travaux de bâtiment, dans la mesure où ils ne constituent pas son cœur de métier.

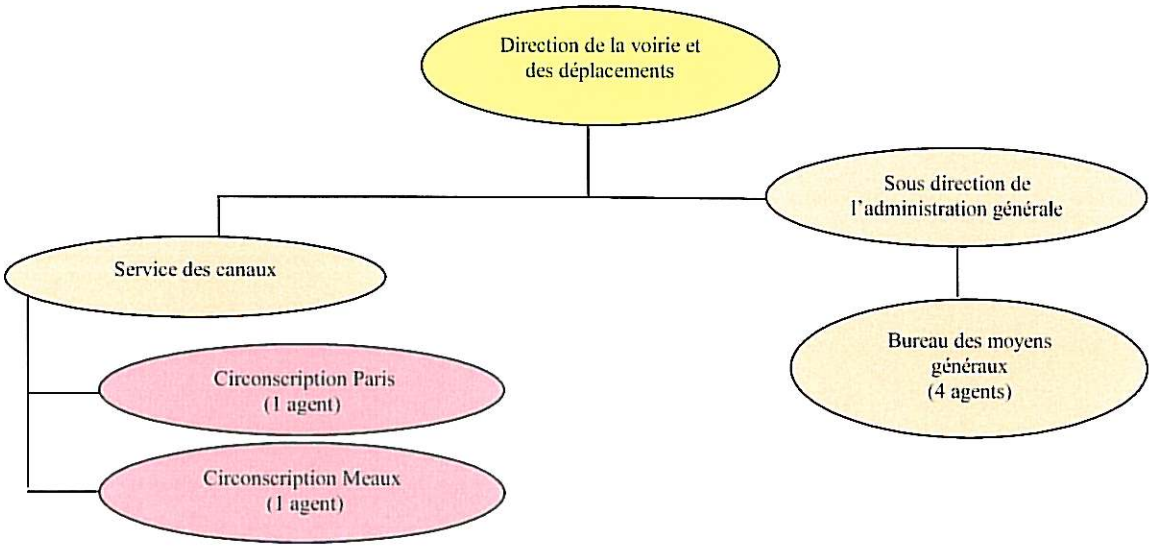
2.3.5.1. Organisation et missions

Au sein de la direction, c'est au sein du Bureau de Moyens Généraux qu'est positionnée la fonction bâtiment. Une division des travaux et de la programmation assure l'ensemble des

travaux d'entretien, de rénovation du patrimoine de la direction (hors section des canaux), ainsi que les mises aux normes de sécurité, hygiène et accessibilité..

Avec des effectifs dédiés limités (4 agents en etp), le service prend en charge la conception des projets, la passation des marchés et la conduite des opérations. Au sein de la section des canaux, deux agents assurent la gestion des bâtiments (1 par circonscription).

La réalisation des travaux courants se fait exclusivement à partir de marchés à l'entreprise. Il n'y a pas de personnel ouvrier dédié à la fonction bâtiment, à part le personnel de maîtrise qui assure la surveillance des travaux. Les travaux de bâtiment de plus grande ampleur nécessitant en particulier le recours à un concepteur privé sont confiés à la DPA.



2.3.5.2. *Effectifs*

TYPE DE PERSONNEL	ADMINISTRATIF	TECHNIQUE		OUVRIER	
Catégorie	B	A	B	B	C
Unité en ETP	0.8	0.2	1	3	1

Soit un total de 6 personnes en ETP pour gérer un patrimoine de 57 000m2.

2.3.5.3. *Réalisations*

Pour les trois exercices fournis, entre 2005 et 2007 la Direction de la Voirie a consacré plus de 10 M€ à la restructuration et la mise aux normes de ses locaux.

Il est fait appel de façon croissante aux marchés de la DPA pour les prestations d'entretien maintenance, sauf en ce qui concerne la section des canaux.

Réalisations de la DVD (y compris canaux)					
		Nombre		Montant en €	
	Types de prestation	Sur marché DPA	Hors champ DPA	Par la DPA sur crédit délégué DVD GR+BF	Hors DPA
2005	Service/prestation intellectuelle	0	6		60 000
	Travaux	12	9	1 066 000	723 000
	Montant de la contractualisation avec la DPA (crédit BI directement délégué par la DF à la DPA)			1 600 000	
	Service des canaux				544 000
	Sous totaux			*2 666 000*	*1 327 000*
	Total annuel 2005 sur le poste GR+BF (arrondi)			**3 993 000**	
2006	Service/prestation intellectuelle	0	6		145 000
	Travaux	10	8	208 000	772 000
	Montant de la contractualisation avec la DPA (crédit BI directement délégué par la DF à la DPA)			1 220 000	
	Service des canaux				636 000
	Sous totaux			*1 428 000*	*1 553 000*
	Total annuel 2006 en GR+BF (arrondi)			**2 981 000**	
2007	Service/prestation intellectuelle	1	4	13000	45 000
	Travaux	12	27	173 000	1 750 000
	Montant de la contractualisation avec la DPA (crédit BI directement délégué par la DF à la DPA)			560 000	
	Service des canaux				600000
	Sous totaux			*746000*	*2395000*
	Total annuel 2007 en GR+BF (arrondi)			**3 141 000**	

Par ailleurs, il convient également de mentionner parmi les travaux réalisés au cours de la mandature au titre de la DVD l'opération de restructuration des entrepôts de la darse du fond ROUVRAY, même si les travaux n'ont pas été supporté par la budget de la direction. Cette opération a en effet été confiée par convention de mandat à la SEMAVIP en juillet2002 .

Il s'agit toutefois d'une opération de réhabilitation importante (1.779 m2 de SHON dont près de 500 m2 de création ; coût total de l'opération 5,9 M€ [2]) qui devrait permettre l'installation du service central des canaux (32 agents) dans ses locaux neufs à l'automne 2009.

2.3.6. Le bureau des édifices cultuels et historiques de la DAC (BECH)

2.3.6.1. Organisation

Le bureau des édifices cultuels et historiques assure de façon autonome l'ensemble des travaux incombant au propriétaire (clos, couvert) pour l'ensemble des édifices cultuels parisiens et un grand nombre de bâtiments culturels à caractère historique (en dehors des musées et des théâtres) .

Cette structure fait preuve d'une grande efficacité puisque, avec des effectifs restreints, elle assure la gestion complète des bâtiments dans l'ensemble de leurs dimensions, technique (y compris les travaux de chauffage), historique ou culturelle. En effet, les édifices cultuels parisiens, sont le plus souvent de bâtiments historiques, protégés à ce titre. La conduite des

[2] Source : SEMAVIP

opérations, souvent complexes, nécessite donc des contacts tant avec les utilisateurs (associations cultuelles) qu'avec les services compétents de l'Etat. On relève toutefois que les presbytères des églises dépendent de la DLH (il s'agit d'habitations).

Le bureau fonctionne sur la base de deux divisions territoriales s'occupant de travaux polyvalents : travaux d'entretien, mais aussi de chauffage, d'hydrométrie des œuvres d'art…

2.3.6.2. *Effectifs*

Effectifs réels du BECH (DAC 2008)		
Administratifs		
A	B	C
1	1	7
9		
Techniques		
A	B	C
5	3	5
13		
Total général		
22		

2.3.6.3. *Réalisations*

Pour la mandature, 79 M€ de crédits de paiement ont été a engagés. Deux opérations emblématiques méritent d'être citées : Restauration de la Tour St Jacques : 10M€ et chantier de restauration de l'église St Sulpice : 27 M€ (jusqu'en 2011).

Plan stratégique pluri-annuel du patrimoine 2009-2012		
Edifices cultuels	Plan non localisé (trvx urgents, orgues,...)	1 000 000 €
	Plan de sécurisation (mise en conformité électricité, chauffage,...)	1 700 000 €
	Divers édifices localisés (accessibilité handicapés : 0,75M€; vitraux)	900 000 €
	Statutaire et monuments civils	300 000 €
	Plaques commémoratives	102 500 €
	Relevage orgues	210 000 €
	TOTAL édifices cultuels	**4 212 500 €**

2.3.7. La DLH

Le SADI (service d'administration d'immeubles) issu de l'ancien service du domaine privé, a un rôle dans la gestion des immeubles parisiens qui le différencie nettement des directions gestionnaires d'équipements. Il participe néanmoins de la fonction bâtiment au titre de ses équipes d'intervention et d'une gestion active des propriétés bâties de la Ville.

2.3.7.1. Missions et organisation

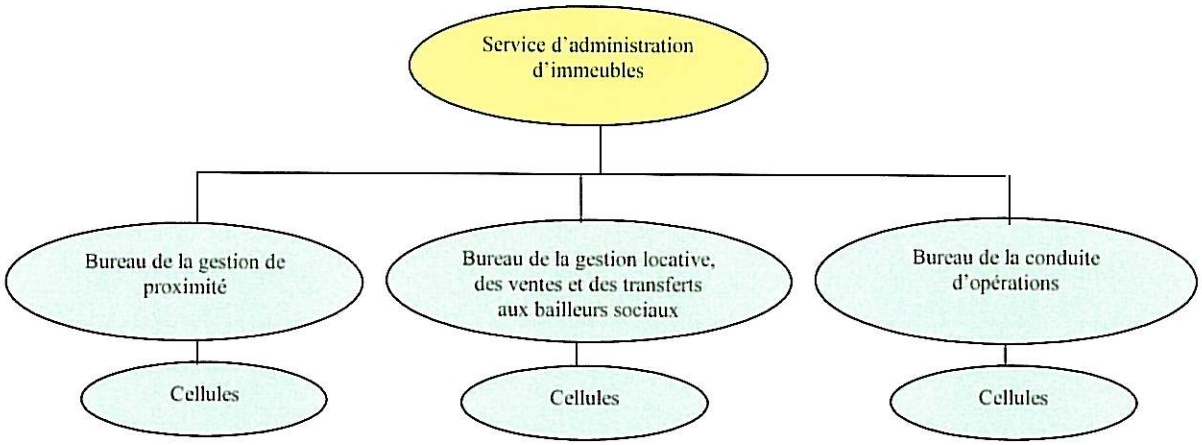
Le service d'administration d'immeubles (SADI) de la Direction du logement et de la construction est chargé de la gestion du domaine intercalaire c'est-à-dire de l'ensemble des biens immobiliers dans l'attente de leur affectation à une autre direction ».(aux termes de l'arrêté du 29 Février publié dans le BMO du 25/28 MARS 2008). Les biens destinés à rester dans le domaine permanent de la Ville ont donc été progressivement transférés aux directions. Dans le même temps, le SADI s'est vu confié la gestion intercalaire d'immeubles de la concession EDF qui relevait de la DVD ou celle d'anciens centres de vacances de l'AGOSPAP. Le SADI participe donc d'une gestion active de l'immobilier de la Ville.

A la différence des autres directions qui assurent la gestion permanente d'un stock d'équipements, il a donc vocation à gérer des flux d'entrée et de sortie du patrimoine. Aussi la charge de travail s'apprécie-t-elle moins en surface qu'en mouvements ou en adresses.

La surface totale gérée par le SADI, sans doute très supérieure à 100 000 m2, est particulièrement difficile à apprécier tant la nature des locaux est hétérogène, pour partie composée de locaux inoccupés et de logements. Le plan de charge du service comporte près de 600 adresses et la gestion de 915 contrats de location.

Son organisation, revue en 2008, en vue d'une plus grande efficacité repose sur la distinction entre le « front- office » (gestion de proximité, gestion locative) et le « back-office » (comptabilité, quittancement). Elle s'articule selon le **schéma suivant** :

- Un bureau de la gestion de proximité des immeubles (entretien, sécurité et protection)
- Un bureau de la gestion locative, des ventes et des transferts aux bailleurs sociaux (BPG) chargé des contrats et de leur suivi annuel ainsi que des dossiers du Conseil de Patrimoine (le SADI est le correspondant de cet organe consultatif, composé de magistrats et de spécialistes de l'immobilier, qui conseille la Ville de façon indépendante sur des questions immobilières sensibles et complexes techniquement).
- Un bureau de la conduite d'opérations chargé des opérations de gros travaux.
- Un bureau de la comptabilité et des marchés.
- Une cellule de synthèse et de pilotage stratégique (chargé du suivi des entrées et des sorties du patrimoine et de la recherche d'immeubles susceptibles d'une utilisation provisoire.



2.3.7.2. *Effectifs*

Les personnels techniques et administratifs du SADI s'élèvent au total à 69 personnes (effectifs réels), dont 4 à la cellule de synthèse et de pilotage stratégique (bureau de la conduite d'opération).

2.3.7.3. *Réalisations*

Au total, l'activité travaux bâtiments proprement dite représente en moyenne 8 M€ par an dont 3M€ pour les démolitions.

Le SADI assure le plus souvent pour une courte durée une **gestion transitoire.** Il réalise en particulier des travaux de démolition (DRM au niveau du MAC démolition) Dès lors qu'une acquisition prévoit cette phase, le SADI est saisi pour réaliser cette prestation pour le compte des directions futures gestionnaires ou celles chargées de l'aménagement (DPA le plus souvent).

Il réalise les travaux spécifiques « bâtiment » suivants (pour les biens achetés par la DU) : blindage, suppression des fluides (fuite d'eau), travaux de nettoyage et d'entretien d'urgence des DU, nettoyage et d'entretien des locaux, mise en sécurité des locaux (serrurerie, dispositif contre les intrusions), mise en sécurité des superstructures, démolitions, réhabilitations d'urgence tous corps d'état (électricité et plomberie en particulier).

Ces travaux de bâtiment demandent de la réactivité et le service s'organise en ce sens (pôle de gestion de proximité entouré de deux pôles de soutien logistique) et dispose de 16 marchés à commande spécifiques pour assurer sa mission.).

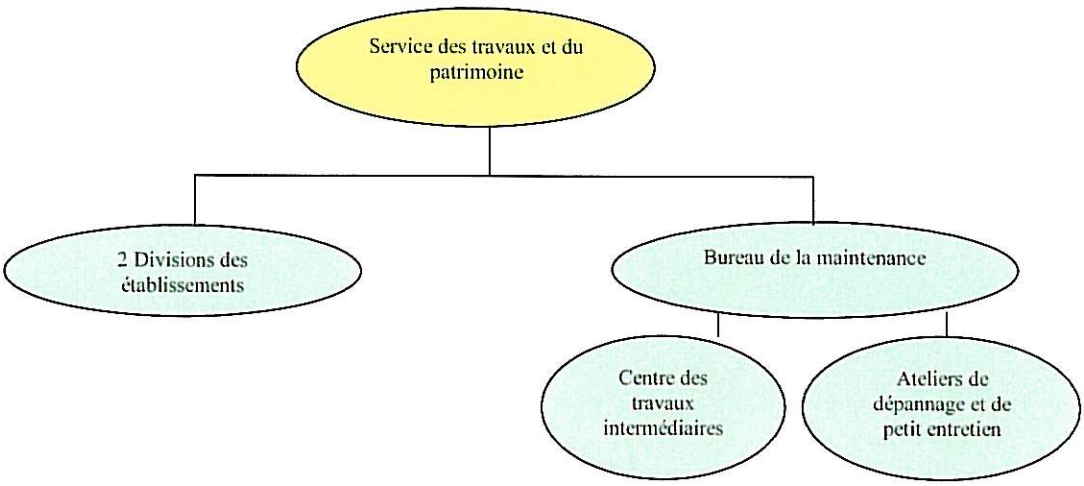
2.3.8. Le CAS-VP

2.3.8.1. *Organisation*

Cet établissement public administratif autonome occupe et entretient ses établissements et tous ses bâtiments dans et hors Paris et dont la Ville est propriétaire.

Il s'appuie sur trois services centraux et deux ateliers :

- **Un Service des travaux et du patrimoine très réduit,** doté d'une équipe administrative et technique resserrée (3 agents), habituée à une forte réactivité. Sa mission consiste à suivre chaque opération, à en définir le contenu et à élaborer les marchés publics. En raison de sa petite taille, la délégation de maîtrise d'ouvrage avec des SEM est prépondérante.
- Pour les opérations lourdes, le service s'appuie sur **deux divisions**, de six agents administratifs chacune.
- **La maintenance** au quotidien **des 250 établissements** est assurée par les **2 divisions précitées et 2 ateliers** (bureau de la maintenance : 1 centre des travaux intermédiaires ; 1 atelier de dépannage et de petits entretiens). Les travaux de GTC (gestion technique centralisé : chauffage, ascenseurs, sécurité incendie, ...) sont sous-traités au secteur privé (marchés de maintenance). **Un bureau d'études** travaille en appui des ateliers.



2.3.8.2. Effectifs

Structures	A	B	C	Personnels d'intervention		Total
				FACTOTUMS	CTI/ADPE	
Service central	6	19	9	(Dont 1)		34
Bureau d'études techniques	1	5	2			8
Centre des travaux intermédiaires (CTI)	1	4	33		(dont 31)	38
Atelier de dépannage et de petit entretien (ADPE)	1	4	22		(dont 25)	28
TOTAL GENERAL	**9**	**32**	**66**	**(dont 1)**	**(dont 56)**	**108**

2.3.8.3. Réalisations

La précédente mandature a été caractérisée par un effort d'investissement exceptionnel, avec un doublement de l'investissement entre 2003 (20M€) et 2004 (50M€).Un plan exceptionnel a conduit à la construction de quatre résidences-santé (EHPAD) et d'un CHRS (centre d'hébergement et de réinsertion sociale), ainsi qu'à la modernisation de 11 résidences-santé, d'une résidence-service, de trois centres d'hébergement d'urgence.

2.3.9. Les principaux constats sur les autres directions assurant une conduite d'opération

2.3.9.1. Les points forts

A partir de l'examen des structures de la Ville exerçant des compétences actives en matière de travaux, par delà l'histoire et le champ d'activité spécifique de chacune des directions, certaines constantes méritent d'être soulignées :

- Une centralisation de la fonction travaux,
- Une bonne connaissance du patrimoine entretenu et la prise en compte du coût global de l'équipement dans la mesure où le service qui construit doit également assurer les conséquences de ses choix en terme d'exploitation sur toute la vie de l'équipement,
- L'imbrication de la fonction travaux avec une activité « marchés » soutenue,
- La stabilité des personnels, en particulier de l'encadrement A et B (ce dernier point contraste avec le fort « turn over » qui a caractérisé l'encadrement des SLA depuis la fin des années 1990).

Ces données peuvent être considérées comme autant de points forts à considérer dans la perspective de la réorganisation de la fonction bâtiment.

2.3.9.2. L'articulation avec la DPA

L'articulation entre ces structures et la DPA se pose généralement en termes de complémentarité avec une compétence de principe de la direction sectorielle sur certains de ses équipements (églises pour la DAC, locaux sociaux et garages pour la DPE).

Une certaine concurrence est parfois perceptible. Ainsi, la DFPE et la DJS revendiquent une autonomie de choix du mode opératoire et de la conduite des opérations et se réservent de ne pas confier systématiquement celle-ci à la DPA. Pour de nombreux équipements sur lesquels la DPA et le service spécialisé de la direction sont susceptibles d'intervenir, les limites de compétences ne sont pas formalisés et deviennent ainsi sources de dysfonctionnement.

Une clarification des champs de compétence entre les acteurs est souhaitable.

2.4. Les autres directions gestionnaires d'équipement

Celles- ci se subdivisent en deux catégories :

- les directions assurant la gestion technique d'un nombre important d'équipements mais qui ne disposent pas de ressources internes pour la réalisation des interventions : DASCO (hors enseignement secondaire) , DAC (hors BECH), DASES,
- les autres directions qui délèguent entièrement la gestion technique de leurs bâtiments (la DDATC, l'ensemble des directions support ainsi que la DU, la DPP, la DPVI et la DDEE). Parmi ces dernières, ne seront évoquées que les directions qui méritent une mention au titre de l'organisation de la fonction bâtiment.

2.4.1. La DASCO

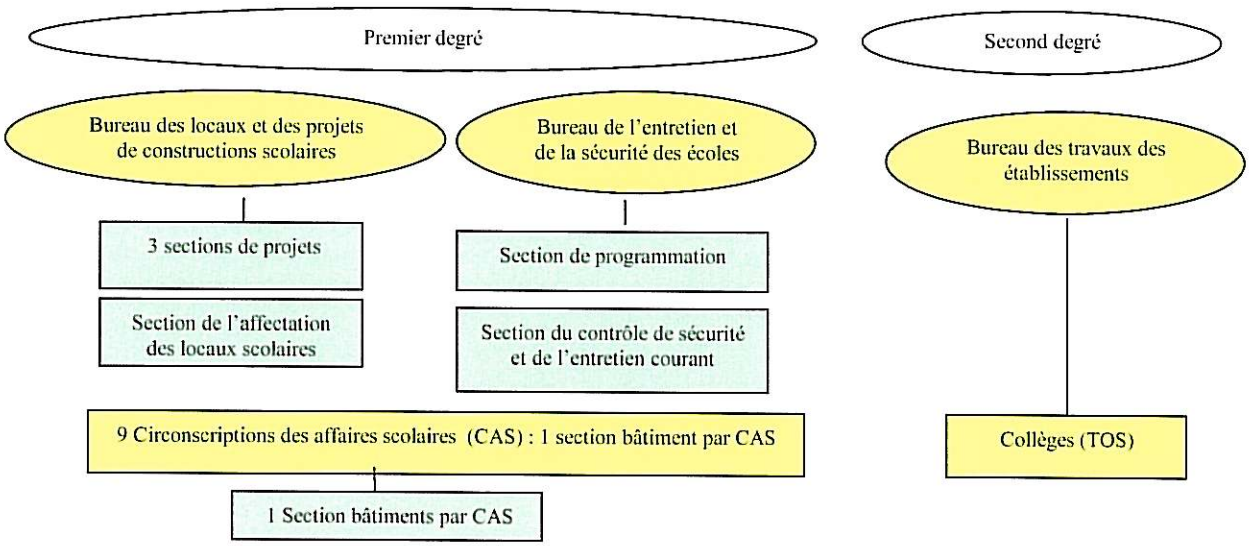
Le schéma le plus abouti d'articulation entre la DPA et une direction gestionnaire d'équipements est celui qui est établie avec la DASCO. Cette dernière représente environ la

moitié du plan de charge total de la DPA (en nombre d'équipements livrés) et lui confie l'intégralité de la conduite des travaux.

2.4.1.1. Organisation

Pour la conduite d'opération, la DASCO s'appuie sur **trois structures centrales** soit 50 agents en central, de profil administratif et dont le rôle est d'assurer la définition du programme et la préparation des budgets des travaux réalisés ensuite par la DPA dans les écoles :

- le Bureau des locaux et des projets de constructions scolaires (1er degré) doté de trois sections de projet;
- le bureau de l'entretien et de la sécurité des écoles du 1er degré où il semble étonnant que près d'une vingtaine d'agents soient mobilisés pour la gestion des moyens de fonctionnement dans les écoles, alors même que cette compétence a été transférée aux arrondissements au début de la précédente mandature,
- le bureau des travaux à la sous direction des établissements du second degré.



Au niveau local, les neuf circonscriptions des affaires scolaires (CAS) sont les acteurs locaux du premier degré, premiers interlocuteurs de la communauté scolaire, directement impliquées dans la programmation annuelle des travaux. Les CAS existent sous leur forme actuelle depuis 1992. Auparavant, des inspections administratives des écoles, au nombre d'une quinzaine, exerçaient depuis plus d'une centaine d'année l'inspection administrative des compétences en matière de bâtiment et de moyens de fonctionnement, tandis que les inspections de l'éducation nationale chapeautaient l'enseignement.
Depuis 2000, les CAS ont perdu leurs compétences en matière d'enseignement du second degré au profit du bureau central du second degré, dans le souci de donner aux directeurs de collège et à l'académie de Paris un interlocuteur unique en matière de travaux.

Le bureau de l'entretien et de la sécurité des écoles du 1er degré est organisé en deux sections, (Contrôle de sécurité et entretien courant ; Programmation et travaux) dont les fonctions pourraient se situer à la DPA. L'argument avancé en faveur de la situation actuelle est

l'existence d'un « savoir-faire » en communication avec la communauté scolaire (milieu que connaît mal la DPA), et avec les directeurs d'écoles qui sont responsables de la sécurité (alarmes incendie) de leur établissement : avec les parents (rôle d'information pour les rassurer en matière de sécurité des enfants).
Il assure la synthèse de toutes les informations détenues à l'échelon central (bureau du patrimoine scolaire) ou par les CAS et/ou les établissements (pas de vision globale du parc scolaire, seuls les CAS possédant la mémoire des interventions) et organise les réunions d'information avec les maires d'arrondissement.
Il détiendrait également un « savoir-faire » en matière de sécurité incendie des bâtiments.

En matière de programmation des travaux, le bureau organise ses propres réunions d'information, pour s'assurer de la bonne progression du projet et pour associer les futurs personnels de l'équipement et les parents d'élèves, selon le rythme suivant: avant le comité de lancement (étude de faisabilité), à l'APS, avant l'ouverture du chantier, en cours de chantier, en fin de chantier. A l'usage, ces cinq réunions d'information apparaissent essentielles pour la bonne marche du projet.

2.4.1.2. Effectifs

Au total, la fonction travaux mobilise 183 agents (158 ETP) à la DASCO, dont 108 ETP pour le premier degré, essentiellement concentré au niveau local (CAS), ainsi que le fait apparaître ce **tableau de synthèse** :

Effectifs de la direction dédiés à la fonction bâtiment	A	B	C	Total réels
Services centraux 1er degré (S.D. Ecoles)				
Sous direction	1			1
B. locaux et projets de constr° scolaire	4	5	1	10
B. entretien et sécurité	3	9	8	20
s. total	8	14	9	31
Services déconcentrés 1er degré Echelon local CAS *(dont 27 factotums « c » dans les écoles)* s. total	16	20	41	77
sous total premier degré	***24***	***34***	***50***	***108***
Services Second degré				
Sous direction	2			0,5
mission restauration	1			1
B.Travaux	8	7	2	17
TOS			34	34
sous total second degré	***11***	***7***	***36***	***52,5***
Services Ens.Supérieur				
Sous direction	1			1
B.E.S.	2	2	3	7
B.C.E.S.M.	2	1	2	5
BCMA	3			3
BVE	2	2	1	5
sous total enseignement supérieur	***10***	***5***	***6***	***21***
Total effectifs DASCO dédiés au bâtiment	**45**	**46**	**92**	**183**

L'échelon local consacré aux travaux dans les équipements du premier degré représente 77 agents, dont 27 « factotum » dans les écoles, soit des effectifs variant de 2 à 8 agents par arrondissement (**tableau ci-après**) :

C.A.S.(effectifs bâtiments)	A	B	C	Total	Nombre d'Ecoles :
1.2.3.4	1	1	4,5	6,5	37
5.6	1	1	2,5	4,5	27
7.15	2	2	5	9	68
8.9.18	2	3	6	11	93
10.19	2	3	7	12	102
11.12	2	2	4	8	85
13.14	2	4	5	11	99
16.17	2	2	3	7	73
20	2	2	4	8	75
Total CAS	16	20	41	77	659

La nouveauté de la période récente réside dans le rattachement à la DASCO de personnels opérationnels (TOS des collèges) A Paris, 34 agents TOS chargés des travaux sont désormais affectés à la DASCO. La majorité est rattachée aux établissements et l'autre partie est organisée en équipe mobile.

Cette situation nouvelle fait basculer la DASCO dans les directions disposant de services travaux et pose la question du pilotage opérationnel de ces agents. Cette situation mérite d'être prise en compte dans le cadre de la réflexion sur l'organisation de la fonction bâtiment, même si l'ensemble des TOS n'est pas dédié à la seul fonction bâtiment mais comporte des personnels d'accueil et de service.
Au total, les personnels opérationnels de la DASCO qui participent à la fonction bâtiment dans les établissements s'établissent comme suit :

DASCO:	Personnel ouvrier par métier (ou spécialité) et par niveau de service							
	Ouvriers (effectifs réels)							
	Electricien	menuisier	Peintre	Plombier	OP entretien bâtiment	Factotum	...	Total
Services déconcentrés: CAS					10	17		27
EMOP collèges	8	11	12	2		1		34
Total	8	11	12	2	10	18	0	61

2.4.1.3. Réalisations

Pour le premier degré, la dernière mandature a vu la livraison de 28 écoles neuves, pour un coût d'investissement de 148 M€. Avec les extensions, restructurations et restauration (66), le total des opérations du 1er degré s'élève à 94. La montée en charge est également importante en termes d'opérations individualisées de construction scolaires du 1er degré, entre 2001 et 2006 : le nombre annuel d'opérations réalisées a doublé, passant de 7 à 15 opérations, tandis que les montants de construction passaient de 9,3M€ en 2001 à 60,2M€ en 2006, soit une multiplication par 6.

Pour le second degré, 4 collèges neufs ont été livrés au cours de la dernière mandature contre 2 au cours de la précédente.

On notera que la réalisation (et le financement) des ensembles immobiliers a été transférée progressivement à la Région, mais il reste encore 4 ensembles immobiliers en maîtrise d'ouvrage départementale (contre 31 en 2001), dont les travaux sont assurés par les SLA de la DPA jusqu'à l'achèvement des travaux.

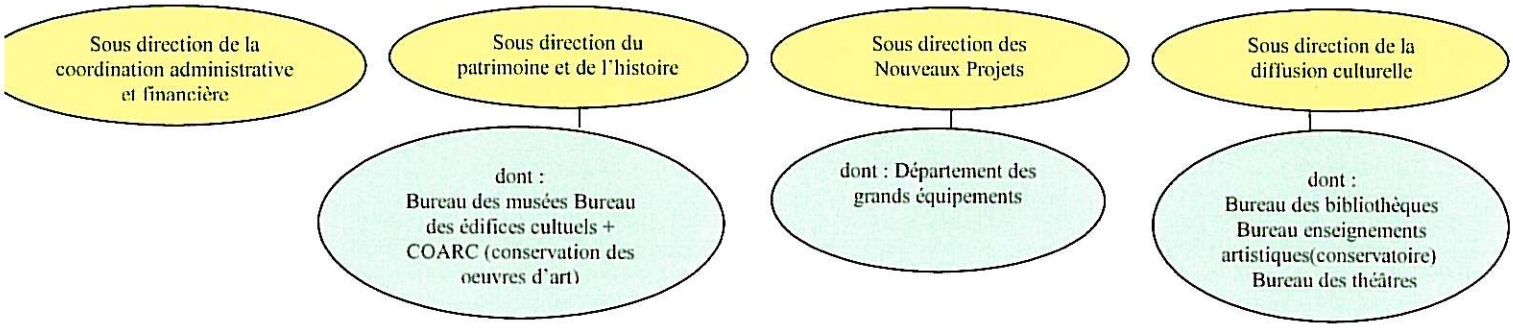
2.4.2. La DAC

Au cours de la mandature écoulée, la DAC a produit l'intégralité des programmes des équipements culturels nouveaux ou rénovés. Elle a assuré la conduite d'opération avec mandataire de plusieurs projets : la maison des métallos (avec la SAEMEST), la médiathèque M Yourcenar (avec la SEMEA 15/SEM parisienne), les Trois Baudets (avec la SGIM).

L'élaboration de ces programmes a donné lieu à des démarches originales (workshops, groupes de travail..), le cas échéant avec le concours de prestataires extérieurs
Cet effort d'investissement est particulièrement méritoire compte tenu de la légèreté de son organisation.

2.4.2.1. Organisation

La direction ne dispose pas d'un service unique compétent en matière de bâtiments.
Chaque structure (quatre sous directions) gère de façon autonome la problématique de son activité (les conservatoires, les musées, les théâtres..), de sorte qu'il est particulièrement difficile d'accéder à une vision transversale. Il existe autant d'interlocuteurs que de sous directeurs et de chefs de bureau sectoriels.



La DAC n'a pas de personnels pour la gestion technique des interventions. Celle-ci est confiée à la DPA, à l'exception des travaux dans les églises, intégralement assurés par le BECH comme on l'a vu plus haut.

Tous les autres équipements publics et en particulier les conservatoires, les bibliothèques, les Archives départementales (Paris ; Villeneuve/Orge), la Maison des Métallos, quelques théâtres (Châtelet, Théâtre de la Ville, Gaîté Lyrique) sont gérés par la DPA.

Par exception, la DAC a néanmoins assuré au cours de la précédente mandature la conduite d'opération de projets importants avec mandataire. Une structure ad hoc a été constituée pour le co-pilotage des grands projets culturels de la mandature (104 Aubervilliers et Gaîté Lyrique ,...), la sous-direction des nouveaux projets. Celle-ci comporte depuis 2006 une cellule de gestion immobilière, chargée en liaison avec la DLH (SADI) des sites occupés par des artistes, ou associations d'artistes . Celle-ci assure une gestion classique d'opérateur privé (appel de fonds pour les ateliers d'artistes), ainsi que la gestion locative déléguée pour les deux sites « les frigos » et « magasins généraux ». Cette gestion immobilière comporte la prise

en charge des grosses réparations (2M€), notamment pour la mise aux normes sécuritaires (incendie, prescriptions PP) alors que les autres directions confient plutôt cet aspect à la DPA.

2.4.2.2. *Effectifs*

Les effectifs réels de la DAC (hors BECH) impliqués dans la fonction bâtiment s'établissent à 35 à la fin de la mandature 2001-2008[3].
La direction ne dispose pas de personnels techniques, en dehors des 2 cadres techniques de la SDNP.

Structures DAC		A	B	C	Total
Sous direction du patrimoine et de l'histoire	Bureau des musées (*)	3	2		5
Sous direction de la diffusion culturelle	B. enseignements artistiques	2	3		5
	Bureau de la musique (3 à 25%)	0,5	0,25		1
	Bureau des théâtres	4	2		6
	Bureau des bibliothèques	1	4	2	7
Sous direction des nouveaux projets		8	2	1	11
TOTAL GENERAL		Hors Bech			35
		(pm) BECH			22

(*) non compris 28 factotums relevant du service à l'usager

2.4.2.3. *Réalisations*

La dernière mandature, on l'a vu a été particulièrement riche en nouveaux projets. On se bornera ici à citer les plus emblématiques: reconversion des anciennes pompes funèbres du 104, Aubervilliers (102M€) ; restructuration de la Gaîté Lyrique (78M€) ; reconversion de la Maison des Métallos (13,5M€) ; construction de la Médiathèque Yourcenar (18M€), ainsi que les travaux de restructuration du site des trois baudets, même si sa réouverture est intervenue en 2009.

2.4.3. La DASES

2.4.3.1. *Organisation de la fonction équipement*

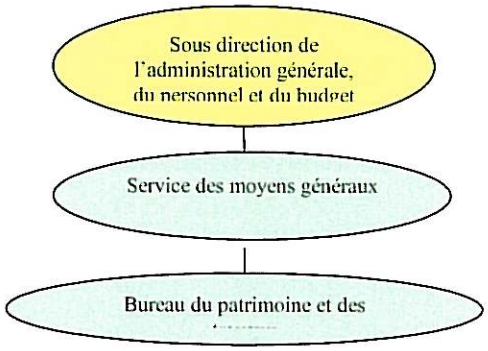
Un unique service central étoffé a en charge 130 équipements divers (dont 17 établissements départementaux de l'Aide sociale à l'Enfance (ASE). Le **bureau du patrimoine et des travaux (BPT)** regroupe une vingtaine d'agents dédiés à une gestion technique et patrimoniale très complète des locaux et équipements de la direction. Il se compose :
.de deux secteurs techniques (ASE d'une part et autres établissements d'autre part), placés chacun sous la responsabilité d'un chargé de secteur (cadre technique, ingénieur des travaux ou architecte voyer) ;
.d'une chargée de mission projet (architecte contractuelle sur 2 ans) ;
.d'un attaché principal (présence à 50%) en charge des questions transversales sur le patrimoine (données, prospective, recherche de locaux).

Le BPT assume la programmation générale, technique et budgétaire, la maîtrise d'ouvrage des opérations (définition des objectifs, du programme et financement de l'opération) et le suivi des opérations. Il exerce également des tâches de gestion d'immeuble. Il intervient également

[3] A la date de remise du présent rapport, les effectifs de la SDNP affectés au bâtiment avaient été ramenés à 5 agents.

comme conseiller technique de la direction pour l'ensemble des demandes de subventions d'investissement qu'elle est amenée à instruire.

Le BPT ne dispose ni de services travaux, ni de cellule d'intervention.



Le BPT est lui-même structuré en quatre pôles :

- deux subdivisions chargées de la gestion du patrimoine (baux de location, conventions d'occupation du domaine public)
- une subdivision chargée du patrimoine et des affaires financières (programmation et suivi des crédits, paiement des factures)
- un pôle transversal (marchés/ études AEA, suivi des subventions)

La DASES collabore de façon systématique avec la DPA, y compris pour les 17 établissements de l'ASE (commission annuelle des travaux). Les opérations d'investissement sont **essentiellement confiées à la DPA** (à l'exception des petites opérations d'investissement sur les établissements départementaux et des marchés de service sur les sites de province) :
- Marchés de service, prestations intellectuelles : 5 marchés suivis par la DPA pour 255 000€, 15 suivis par le BPT pour 52 000€.
- Marchés de travaux : 21 marchés suivis par la DPA pour 12 700 000€, 6 marchés suivis par la DASES pour 110 000€.

La SABF/DPA conduit la plupart des opérations d'investissement, à l'exception des petites opérations d'investissement sur les établissements et des marchés de service sur les sites de province. En 2008, 65 opérations ont été confiées à la DPA pour un montant de 26,6 M€.

2.4.3.2. Effectifs

Effectifs dédiés à la fonction bâtiment (Dases/BPT) (2007)		
Administratifs		
A	B	C
2	5	5
12		
Techniques		
A	B	C
4	4	
8		
Total général		
20		

2.4.3.3. Réalisations

Au cours de la précédente mandature, au total, 16 opérations de restructuration, d'extension ou de restauration ont été livrées par la DPA, conducteur d'opération (7,85M€), dont 7 opérations hors secteur ASE (Espace Paris adoption, relogement Espace insertion 12, installation du SSDP du 15ème et de l'Espace insertion 4/15…) soit 2,1M€ ; 9 opérations concernant le secteur ASE (4 opérations pour les SDAF et 5 pour les établissements départementaux, soit 5,75M€). 60 opérations sont programmées à court et moyen terme pour un budget total d'environ 83M€, dont : 32 opérations lancées, 28 opérations à venir.
En outre, de nombreux équipements nouveaux ouverts dans des locaux loués dont les propriétaires ont fait les travaux sur les prescriptions des services du département de Paris (Espaces insertion des 11ème, 18ème, 19ème et 20ème arrondissements).

2.4.4. La DALIAT

2.4.4.1. Missions et organisation

La Direction des Achats, de la Logistique, des implantations administratives et des Transports qui a succédé à la Direction des moyens généraux, se définit comme une structure au service des autres Directions.
En ce qui concerne les compétences qui entrent dans le champ de l'étude, elle propose une offre de service adaptée et évolutive, en améliorant le fonctionnement de ses services par la mise en place d'agences de gestion du patrimoine administratif, en organisant les implantations administratives, en rationalisant le nettoyage des locaux, en modernisant les moyens de commande et de paiement, ainsi qu'en rendant concret le concept de développement durable dans ses actions au quotidien.

La DALIAT assure des fonctions ressortissant de registres différents :

- chargée par le secrétaire général d'une mission de réorganisation des implantations administratives, la « mission SDIA » participe d'une fonction stratégique de prescription et de définition de normes d'occupation de l'espace, en particulier lorsqu'elle articule des propositions de regroupement, voire des actions de prospection (103, avenue de France),
- une mission de gestionnaire de sites (agences de gestion),
- une fonction achat (à l'exclusion des marchés et prestations de travaux),
- ses autres missions (nettoyage, véhicules, courrier…) qui occupent l'essentiel de ses effectifs relèvent clairement des services généraux.

2.4.4.2. Effectifs de la SDIAL

La Sous direction des implantations administratives et de la logistique s'inscrit dans la fonction bâtiment en raison de son rôle de gestionnaire des implantations assuré par quatre agences (Hôtel de Ville, Morland, 103 avenue de France et une agence dédiée aux immeubles dits complexes (AGIC)). Cette dernière a en charge la gestion des services généraux des 40 immeubles complexes définis comme étant un immeuble (le plus souvent IGH) comportant un ensemble de services appartenant à différentes directions de la Ville, voire à d'autres administrations. Le rôle de l'AGIC est notamment de permettre la cohabitation harmonieuse des services et équipements qui ne partagent pas les mêmes missions et de mettre au point les programmes d'entretien maintenance.
La mise en place de la SDIAL traduit une prise de conscience des obligations de la Ville en tant qu'employeur et occupant de sites administratifs multiples (prise en compte des règles en

matière de signalétique des locaux, sécurité incendie). Ses compétences pourraient comporter un volet « organisation » afin de pouvoir apporter une véritable réflexion sur l'évolution fonctionnelle des locaux administratifs, elle même articulée sur celle des métiers.

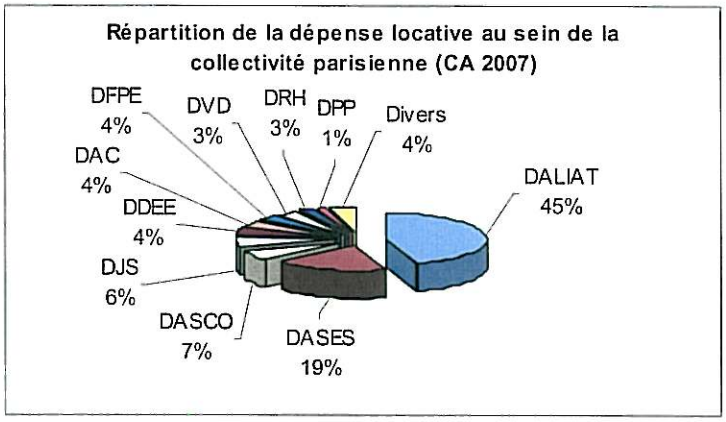
2.4.4.3. *Le schéma directeur des implantations administratives et ses limites*

Une étude réalisée par la DALIAT sur les implantations administratives en 2004 soulignait la nécessité de rationalisation du patrimoine administratif de la Ville qui apparaissait à la fois sous-utilisé, coûteux et mal exploité. Les 20 directions opérationnelles de la Ville se trouvaient alors réparties sur plus de 80 sites et 70 adresses.

Il en résultait des conditions de travail du personnel hétérogènes avec des normes d'accessibilité pour les personnes handicapées rarement respectées et une identité du service public parisien peu satisfaisante. Parallèlement, les coûts d'exploitation et de dépenses locatives augmentaient d'année en année, réduisant d'autant les marges de manœuvre budgétaires. Sur cette base, un schéma directeur des implantations administratives a été proposé reposant notamment la structuration des services autour de quatre pôles de compétences. Ces pôles ont d'ailleurs été repris pour la structuration des services parisiens dans le cadre de la nouvelle organisation du secrétariat général.

Ce schéma ambitieux (à terme 7 200 agents doivent faire l'objet d'une opération de relocalisation) a trouvé sa première concrétisation en janvier 2009 avec le regroupement au 103 avenue de France des services centraux de la DPE et de la DEVE (700 agents).

Les **limites actuelles de la compétence de la DALIAT**
La DALIAT ne dispose que d'une vision partielle des implantations des services des directions, notamment des locations destinées à loger les services de la Ville de Paris. Ainsi, elle n'assume que 45% de ces dépenses de location.



Or, le coût des locations n'a cessé de s'alourdir. Ce poste s'établit en 2008 à 36,8 M€ (source DF). Néanmoins, la DALIAT n'étant pas une direction de l'immobilier de plein exercice, elle ne peut renégocier les contrats de location dont les directions sont titulaires puisqu'elle n'en a pas connaissance.
De la même façon, elle ne dispose d'aucun pouvoir normatif (sur la base de ratios d'occupation de l'espace) pour rationaliser l'implantation des directions et conduire, pour leur compte, les travaux d'aménagement de locaux tertiaires. Celles-ci résultent aujourd'hui d'un

dialogue entre la direction utilisatrice, qui se trouve prescriptrice pour elle-même sans toujours en supporter le coût, la direction de l'urbanisme, qui réalise la transaction (ou au titre de la gestion du compte foncier) et la DPA (ou la SEM) pour la conduite des travaux. Une hiérarchisation des priorités et la dissipation de l'ambiguïté sur les responsabilités de chacune des parties est souhaitable.

2.4.5. La DDATC

En charge de la Décentralisation, des relations avec les Associations, les Territoires et les Associations, la DDATC qui gère notamment les personnels administratifs des mairies d'arrondissement n'assume pas le rôle de direction gestionnaire des mairies d'arrondissement et des locaux associés.

Elle n'a pas de service bâtiment et les budgets de travaux des mairies d'arrondissement sont supportés par la DPA. Sa sous-direction des ressources et de l'évaluation, et notamment son bureau du patrimoine et de la logistique assure en principe la gestion des moyens de fonctionnement de la direction (mobilier, téléphonie, véhicules, courrier) et celle des locaux. En fait, elle n'a pas la connaissance des plans d'implantation des mairies, à l'exception des services qui lui sont directement rattachés (état-civil).

L'absence de vision sur l'occupation des mairies d'arrondissement et d'un « schéma cible » d'organisation des fonctions administratives au service des usagers parisiens constitue une lacune et une anomalie.

2.4.6. La DPP

Bien qu'elle délègue intégralement la gestion technique de ses bâtiments et consacre des moyens restreints à la gestion de ses propres bâtiments (2 agents), la direction de la prévention et de la protection mérite néanmoins d'être évoquée au titre des acteurs de la fonction « bâtiment » en raison de son rôle croissant dans la conception du programme des bâtiments notamment les études préalables de sûreté concernant les grandes opérations architecturales et urbanistiques sur Paris (dans le cadre de la Loi du 5 mars 2007 sur la prévention de la délinquance), études indispensables pour l'obtention du permis de construire.

Elle dispose à ce titre d'une structure ad hoc, le Service de l'ingénierie sécuritaire (SIS) composé d'un ingénieur et de quatre agents qui réalise divers audits de sécurité concernant les équipements publics et bâtiments divers pour le compte des directions

On trouvera ci-dessous le **tableau récapitulatif**, depuis 2005, des différents audits réalisés:

	2005	2006	2007	2008 (1ER SEMESTRE)
Audits alarmes	20	13	47	36
Audits sûreté	5	13	8	20
Total	25	26	54	56

L'activité du SIS comprend également l'élaboration des marchés transversaux de surveillance en cours d'élaboration, les travaux réalisés dans le cadre de l'activité de conseil et de suivi des opérations liées à la prévention situationnelle.

La DPP est un prescripteur incontournable dans les recommandations relatives aux aménagements dans les bâtiments et surtout dans une approche transversale de la fonction « bâtiment «.

2.5. Bilan et analyse critique de l'organisation actuelle

L'analyse de l'organisation de la fonction travaux, au début de l'actuelle mandature met en évidence **cinq caractéristiques : l'éclatement de la fonction bâtiment, le poids de la régie jamais remis en cause, une articulation perfectible entre la DPA et les directions gestionnaires des équipements, l'éparpillement des compétences supports (marchés), une organisation mal adaptée à la gestion des équipements de proximité**.

2.5.1. Une fonction éclatée

La fonction bâtiment mobilise un très grand nombre d'acteurs répartis dans un grand nombre de directions.

2.5.1.1. Un grand nombre de directions

Au total, la fonction bâtiment telle qu'elle apparaît aujourd'hui à la Ville représente à la Ville[4]) environ 2 400 agents, dont environ 60 % au sein de la direction référente (1.398 agents à la DPA)

Le tableau en page suivante récapitule les effectifs consacrés à la fonction travaux au sein des directions. Il fait apparaître **que les seules directions gestionnaires emploient 912 agents, soit 40% (toutes catégories confondues : 628 + 284) pour la maîtrise d'ouvrage et l'entretien des bâtiments et équipements publics.**

Les effectifs dédiés à la fonction bâtiment varient fortement d'une direction à l'autre. Trois directions se détachent comme mobilisant des effectifs importants :

- La DJS avec 246 ETP impliqués à des titres divers dans la fonction bâtiment.
- La DASCO avec 183 agents. Il s'agit aussi de la direction dotée du plus grand nombre de surfaces.
- La DPE avec une section des locaux étoffée (150 agents) .

Rapportés à l'effectif global de la direction, deux cas particulièrement atypiques se détachent. La DJS consacre 10 % de ses agents à la gestion de ses équipements, tandis que la DFPE ou la direction des affaires culturelles ne peuvent y affecter qu'un effectif très réduit (moins de 1%).

Toutefois, appréhender de façon fine le plan de charge et l'efficacité des services s'avère un exercice délicat dans la mesure où la nature des effectifs (administratif ou technique/ ouvrier et d'intervention), la part du bâtiment dans leur activité et le périmètre des compétences travaux ne sont pas homogènes selon les directions.

2.5.1.2. L'éparpillement des moyens affectés à la gestion du bâtiment à la Ville

(voir tableau de la page suivante)

[4] non compris les 108 agents du CAS-VP

Ensemble des personnels mobilisés pour la fonction bâtiment (AM-PM-FM)

Source: directions	Direction référente (DPA)	Directions gestionnaires assurant la conduite d'opération 1						TOTAL 1	Directions gestionnaires maîtres d'ouvrage 2								TOTAL 2	Gestion foncière 3	TOTAL
		DJS *	DFPE	DEVE	DPE	DAC (BEC)	DLH / SADI		DASCO	DAC (*)	DDATC	DVD *	DALIAT /SDIAL	DDEE	DASES	DPP		DU /SDAF	
Sous total administratifs	256	20	37	4	12	9	47	129	97	28	2	1	8	1	12	2	151	32	568
Sous total techniques	269	24	8	17	12	13	14	88	25	7	1	1	17	0	8		59	46	462
S. total ouv. /maît.	873	202	10	65	126	0	8	411	61	0	0	4	9	0	0		74	0	1358
Total	1 398	246	55	86	150	22	69	628	183	35	3	6	34	1	20	2	284	78	2388
Total effectifs Directions (**)	*1 398*	*2 700*	*6 700*	*4 200*	*8 000*	-	*380*	*21980*	*8 000*	*3 300*	*1 400*	*1 500*	*2 000*	*200*	*3 600*	*1 350*	*21 350*	*500*	*45228*
	100%	*9%*	*1%*	*2%*	*2%*	-	*18%*	*3%*	*2%*	*1%*	*0,2%*	*0,4%*	*2%*	*1%*	*1%*	*0,1%*	*1%*	*16%*	*5%*

**: etp (*) hors Bec ** source: rapport d'activité des services 2007*

DPA : 58% **Hors DPA : 42%**

2.5.1.3. La répartition des effectifs par pôle

- Si l'on structure par pôle les directions en identifiant au sein de celles-ci les effectifs consacrés au bâtiment (tableau ci après), on constate une faible dotation des services sociaux.

	Estimation des personnels dédiés par chaque direction à la fonction bâtiment, par pôles administratifs															
	Pôle Espace public					Pôle social			Pôle service aux parisiens					Pôle transverse		Total hors DRH-DAJ-DSTI- DU
	DPE	DEVE	DVD	DPP	DU	DLH	DASES	DDEE	DAC	DASCO	DJS	DFPE	DDATC	DALIAT	DPA	
Personnels	150	86	6	2	78	69	20	1	57	183	246	55	3	34	1398	
	322					90			544					1432		2 388

PM : CASVP : 108 agents

Le pôle espace public apparaît particulièrement bien doté alors même qu'il gère un nombre restreint d'équipements publics et principalement des bâtiments supports (garages, locaux techniques, locaux sociaux). La DU a été prise en compte ici malgré son rôle très spécifique de prescripteur de règles générales d'urbanisme, en raison de son rôle d'acteur de l'ensemble des transactions fonçières pour la Ville.

- Rapporté aux surfaces gérées, le ratio moyen d'agents pour 10 000m2 s'établit à environ 2 agents pour 10 000m2, hors DPA, hors CASVP, et pôle immobilier (mission SDIA-DU-SADI).hors DLH

Typologie du patrimoine	Estimation du personnel dédié à la fonction bâtiment, par typologie de patrimoine (hors CASVP)												Total hors DU, DPA, DPP, CASVP, DDEE,		
	Directions gestionnaires concernées	DPE	DEVE	DVD	DASCO	DFPE	DJS	DAC	DASES	DDATC	DLH (SADI)	DALIAT	Total surfaces	Total agents	Ratio agent pour 10 000 m2
Total arrondi	Surfaces concernées (en milliers de m2)	123	280	140	1855	185	798	625	300	150	100	434,6	4990,6		Ratio moyen : 1,8 agents
	Personnels concernés	150	86	6	183	55	246	57	20	3	69	34		909	
Ratio agent pour 10 000 m2		12,2	3,07	0,43	0,99	2,97	3,08	0,91	0,67	0,20	6,90	0,78			

Le classement des directions se trouve confirmé : avec deux directions particulièrement bien dotées : la DPE et la DJS.

2.5.2. Une forte tradition d'interventions en régie

2.5.2.1. Pour la réalisation des travaux

La fonction travaux mobilise près de 1.500 agents ouvriers (1.427 effectifs réels à la Ville et 56 au CAS-VP), dont 873 à la DPA (soit un peu moins des 2/3).

La répartition des effectifs d'intervention (**tableau ci après**) met en évidence l'importance des moyens dans les directions. On voit que les personnels ouvriers situés

hors DPA (564 hors CAS-VP) ont un poids comparable à celui des effectifs ouvriers des SLA (406) et du STEGC (205) réunis.

Equipes opérationnelles par grades dédiés fonction travaux à la Ville (réels)								
Ouvriers/Maîtrise	DPA	DJS	DPE	DEVE	DASCO	DFPE	DAC (B édifices cultuels	TOTAL Hors CAS VP
CE	57	3	7	3				82
CM	121	80	19	12		1	3	232
ATP	394	168	47	12	15	5		641
AT	301	39	53	38	46	4	1	482
Total	***873***	***288***	***126***	***65***	***61***	***10***	***4***	***1437***
CE = chef d'exploitation et agent supérieur d'exploitation / CM = cadre de maîtrise (agent de maîtrise) / ATP = adjoint technique principal (ex MO) AT= adjoint technique (ex OP)							*Dasco = CAS: 10 OP, 17 factotums; EMOP: 34 OP*	

Cette situation est d'abord le résultat d'une histoire collective marquée par des accords syndicaux historiques. A la DPA, il a ainsi été établi que l'énergie serait assurée à hauteur de 60 % en régie, tandis que la part externalisée demeurerait comprise dans la limite de 40 % des capacités installées. Elle est liée, en ce qui concerne la DPE, à une forte tradition de régie ouvrière à la Ville, et à la volonté de ménager des conditions de travail de qualité à des personnels fortement syndiqués (propreté).

L'importance des effectifs opérationnels de la DJS traduit une volonté de s'affranchir de la DPA dans un souci de qualité d'entretien et de réactivité dans l'exploitation des bâtiments sportifs qui connaissent une fréquentation importante de loisirs mais aussi de compétition le week-end et en soirée.

Le détail des effectifs de la DJS opérationnels sur la fonction bâtiment pris en compte reprend l'intégralité de l'équipe mobile et des effectifs ouvriers de terrain, soit 200 agents (etp).

	EMT	CIRC		TOTAL
CE	1	2	chef de la mission mobile + 2 responsables travaux	3
CM	7	20	71 chefs d'établissements+ 2 responsables travaux	27
ATP	25	106	ATP des établissements	131
AT	39			39
Total	72	128		200

L'examen des spécialités des agents (obtenus pour cinq directions : **tableau ci-après**) fait apparaître des compétences convergentes dans cinq métiers de base du bâtiment que sont l'électricité, la menuiserie, la plomberie, la serrurerie, la peinture.

Toutefois, **on ne trouve pas de réflexion d'ensemble sur les métiers et qualifications qu'il conviendrait de développer globalement à la Ville en faveur de la filière**

bâtiment, ni de celles pour lesquelles le recours au secteur privé serait plus pertinent.

Equipes opérationnelles par spécialités dédiées à la fonction travaux/ bâtiment (estimation)						
Spécialités	DJS	DPA (ETP)	DEVE (réels)	DPE (réels)	DASCO (réels)	TOTAL
Electricien	5	201	3	15 *	8	232
Menuisier	4	55	2	18	11	90
Plombier	4	85	13	11	2	115
Serrurier	2	40	7	20 **		69
Peintre	3	45	4	11	12	75
Maçon	2	17	6	14		39
Entretien du bâtiment	5	130	15		10	160
Autres (factotums, chaudronnier, éboueur, couvreur...)	154			11	18	183
Total	179	573	50	100	61	963
NB: DFPE: non fournis		* électrotechnicien			** métallier	

Depuis 2005, la DPA a confié les dépannages de nuit et le week-end, à un prestataire qui n'intervient que pour les urgences. Sur l'ensemble de l'année 2007, ce marché a donné lieu à 137 interventions.

2.5.2.2. Pour la conduite d'opération

La conduite d'opérations pour la réalisation des équipements publics est le plus souvent assurée par les services de la Ville (DPA pour les opérations les plus importantes et pour ne moindre part la DJS et la DFPE).

Il en résulté un goulot d'étranglement au niveau de l'AEA, particulièrement sollicitée au cours de la mandature écoulée. Les délais de rendu des études de faisabilité constatés s'élèvent en moyenne à une année. Des procédures tentent d'améliorer ce délai trop long :

- rationalisation des recours aux seules opérations retenues dans le cadre du PIPP, afin d'éviter le foisonnement d'études,
- spécialisation des architectes par direction afin que celles-ci disposent d'un interlocuteur permanent.

Depuis avril 2008 la DPA dispose d'un marché cadre d'études de faisabilité permettant de confier à des architectes extérieurs ou à des programmistes la réalisation d'études. Il s'agit là d'une innovation par rapport aux modes opératoires traditionnels de la Ville.

D'autres modes d'intervention, pour la réalisation d'équipements, ne sont pas suffisamment utilisés (VEFA).

Certaines structures apparaissent néanmoins particulièrement performantes :
- A la DPA, l'agence des grands projets (AGP) a en charge des opérations d'un montant unitaire moyen de 2,25 M€ par opération (contre 0,7M€ en moyenne pour les SLA). On compte une opération par agent tant à l'AGP qu'en SLA.

- A la DAC, le bureau des édifices cultuels (BEC) assume non seulement la conduite de chantiers complexes (Tour St Jacques), mais aussi la gestion d'opérations pluriannuelles importantes, conduites en partenariat étroit avec les services du ministère de la Culture, comprenant la gestion des crédits et la passation des marchés correspondants. De plus, la même structure assure l'entretien du patrimoine cultuel, à travers la gestion d'une enveloppe globale incluant le chauffage et les interventions d'urgence sur les bâtiments. Elle est le seul service exerçant à la Ville une responsabilité aussi complète sur tous les aspects de ces bâtiments dont la gestion et l'occupation échappent totalement à la Ville.

2.5.3. Un problème d'articulation des responsabilités entre la direction référente (DPA) et les directions gestionnaires

2.5.3.1. Des frontières mouvantes selon les directions

Le périmètre de la fonction travaux est rarement homogène ; il varie selon les directions. La gestion des bâtiments est fréquemment associée à d'autres responsabilités : gestion des espaces extérieurs (DEVE, DJS,) commandes de mobilier et de matériel d'électro-ménager (DFPE,DALIAT, DEVE, DPE), gestion des moyens généraux et de la logistique (DEVE, DALIAT).

Un début de rationalisation des interventions entre DPA et certaines directions a été engagé, se traduisant par des accords avec trois directions, aujourd'hui regroupés au sein du pôle espace public :
- Depuis la réforme de la DPE en 2003, le recours à la DPA a été systématisé pour les conduites d'opérations importantes (> 1 M €).
- Il a été acté que la DPA réalise, pour le compte de la DEVE, les opérations importantes neuves ou de rénovation de bâtiments conséquentes affectant le clos et le couvert.
- De même, la DVD confie systématiquement à la DPA la responsabilité des travaux nécessitant le recours à un concepteur privé ainsi que l'entretien maintenance obligatoires (ascenseurs, extincteurs, chauffage...). La direction continue toutefois de passer ses propres marchés d'entretien (pérennisation du patrimoine) sur les 35 sites qu'elle occupe, car elle juge insuffisante la réactivité du service de la DPA/SABF qui est son interlocuteur naturel.

La DPA a un rôle reconnu et incontesté en matière de conduite d'opérations dès lors que celles-ci :

- **sont importantes** (supérieures à 1 M€) et nécessitant le plus souvent un recours à un concepteur privé,
- **touchent le bâti ou la structure même des bâtiments**, leur enveloppe (ravalement) ou les choix énergétiques (accords avec la DPE et la DEVE), à deux exceptions notables : la DFPE (pour des raisons de personne) ou la DJS (au nom de la spécificité des installations sportives). S'agissant des équipements sportifs, la conduite d'opération est partagée entre la DJS et la DPA, et c'est la DJS qui choisit ce qu'elle souhaite confier à la DPA.

C'est en matière d'exploitation maintenance que les lignes de partage des responsabilités sont les plus floues alors même que les contraintes réglementaires se sont accrues en particulier dans le domaine de la maintenance tandis que les directions

ne disposent pas toujours en interne des compétences nécessaires. Ces lignes de partage des responsabilités ne permettent pas de sécuriser de façon homogène la fonction bâtiment, et **pose un problème de lisibilité à l'égard des prestataires extérieurs** (qui a autorité pour commander, qui assure le contrôle).

Certains doublons ont pu être constatés. Ainsi, un diagnostic de l'ensemble du parc des 534 ascenseurs de la Ville a été réalisé à l'initiative de la DPA pour les directions utilisatrices, conduisant au chiffrage des travaux nécessaires à la mise au point d'un échéancier de programmation des travaux de mise en conformité. Ce diagnostic n'inclura toutefois pas l'examen de conformité au regard de la loi sur l'accessibilité des handicapés. Celui-ci fait l'objet de marchés spécifiques présentés par ailleurs par les directions.

Enfin, les frontières de responsabilité conduisent parfois à un éclatement de responsabilités sur un même site. Ainsi dans les piscines, c'est la DJS qui assure la gestion des équipements de filtration de l'eau tandis que la DPA est responsable des installations de chauffage. Ces fonctions étant intimement mêlées, il en résulte des dysfonctionnements d'origine purement organisationnelle.

2.5.3.2. A la recherche de la compétence « bâtiment »

Depuis la création de la DPA, deux logiques s'affrontent et ce conflit n'a jamais été véritablement tranché. Il en résulte des jeux d'acteurs bien installés qu'il semble difficile de dépasser dans le cadre de l'organisation actuelle de la fonction bâtiment.

La notion de **maître d'ouvrage** reconnue aux directions gestionnaires les conduit à revendiquer l'intégralité de la palette de responsabilités liées aux équipements, conçus comme le centre des services qu'ils délivrent. Ainsi, ces directions s'estiment missionnées non seulement pour fixer le programme des travaux mais pour pouvoir choisir librement leur conducteur d'opération (DPA ou SEM). Dépositaires des crédits d'investissement qu'elles ont durement négociés, elles se considèrent responsables de leur utilisation et dénoncent la DPA comme un prestataire coûteux qu'il conviendrait d'encadrer plus étroitement.
C'est toujours au nom de cette responsabilité globale du service rendu à l'usager que les directions gestionnaires s'estiment habilitées à concerter et à négocier les programmes de travaux dans les équipements.

Par un effet miroir, la DPA a adopté un profil de prestataire de services. Son objectif est d'abord de livrer les opérations attendues dans des délais de plus en plus contraints par les obligations des procédures et l'émiettement des périodes de vacances scolaires. Confrontée aux critiques, et à une absence fréquente de rigueur des usagers tentés par la remise en cause des programmes, **les personnels de la DPA sont trop souvent en retrait et ne parviennent pas à être force de proposition sur la base d'une expertise bâtiment.**

Par ailleurs, la DPA se compose on l'a vu de plusieurs services (certains parlent d'Etats dans l'Etat) qui ne parviennent pas toujours à parler d'une seule voix et à se coordonner. Ainsi, les directions dénoncent le difficile passage de témoin entre l'AGP et la SLA

chargée d'entretenir le nouvel équipement, ou stigmatisent la position d'état dans l'état du STEGC. Enfin, elles ne manquent jamais de souligner le niveau hétérogène des plans de charge des subdivisions et la qualité inégale des prestations entre les SLA…

Il en résulte un certain déséquilibre entre un usager « jamais satisfait » qui s'impose comme gestionnaire global de l'équipement et les techniciens de la DPA à la recherche de leur identité (manageurs ?, responsables marchés ?, prestataires de services ?) insuffisamment adossés à une compétence technique globale « bâtiment ». Ces ambiguïtés ne sont pas un gage d'efficacité collective et nécessitent des efforts permanents d'explication et des trésors de bonne volonté de part et d'autre.

Les conséquences de cette absence de clarification des métiers sont :

- la tentation de l'autarcie : certaines directions se sont historiquement construites et organisées pour être totalement autonomes à l'égard de la DPA (DEVE, DPE et DJS dans une moindre mesure) ;
- l'insuffisance de la maîtrise d'ouvrage (DAC et DDATC notamment) qui peine à projeter un programme fonctionnel d'utilisation de ses locaux (l'ignorance de la DDATC sur l'utilisation des locaux dans les mairies en est une illustration) ;
- la concurrence dans l'exercice de certaines fonctions. Certaines directions tentent de se doter de techniciens du bâtiment (architectes, ingénieurs) censés faciliter le dialogue avec la DPA, qui sont tentés de trop s'impliquer dans les options techniques, au détriment de la mise au point du programme et qui finalement traduisent mal les véritables enjeux d'usage auquel le bâtiment doit répondre.

2.5.3.3. La confusion des rôles : des procédures à recadrer

Des dérives affectent les procédures de travail qui sont à la base du travail sur les bâtiments.

- **La visite annuelle d'architecture**

Elle fait partie des procédures « normées » au sein des équipements. Elle réunit autour des chefs d'établissements les chefs de services localisés (SLA, CAS pour la DASCO), des représentants de la mairie d'arrondissement, ainsi que des représentants des services centraux des directions.

Elle sert au recensement des anomalies dans la perspective de l'élaboration d'une programmation des travaux tant en fonctionnement qu'en investissement, pour l'ensemble des locaux (y compris les cuisines). En novembre de l'année n-1, lors d'une réunion tripartite (directions gestionnaires, SLA, maires), seront décidées les priorités de la programmation des travaux. La multiplicité des participants ne permet pas à la visite annuelle de jouer son rôle de revue technique de l'état du bâtiment, récapitulant les interventions opérées, s'articulant sur un carnet de santé de l'établissement et s'assurant que les prescriptions réglementaires sont bien respectées.

- **Les réunions de chantier**

Si les directions gestionnaires assurent la concertation avec les usagers, le chantier est sous l'autorité entière de la DPA/SLA. Les réunions de chantier sont trop souvent des étapes de rencontres d'une multiplicité d'acteurs, voire de re-discussion de certains éléments du programme.

La présence des services centraux des directions est systématique. Ces dernières espèrent ainsi compenser l'impression de manquer d'information de la part de la DPA.

D'autres directions techniques interviennent parfois (DSTI pour les opérations comportant des prestations de câblages informatiques ou téléphoniques, DPP pour les opérations comportant des opérations liées à la sécurité des personnes et des biens..).

La mairie d'arrondissement est présente, voire des représentants d'usagers. Dans ces conditions il est bien difficile à l'ingénieur responsable de la SLA de faire valoir ses prérogatives.

Avec l'AGP, au contraire, la réunion de chantier conserve son caractère technique. Les directions gestionnaires ne sont pas conviées. En revanche, elles sont tenues informées à travers un rapport mensuel de chantier. Un « comité de pilotage » se réunit aux étapes importantes. Grâce à son professionnalisme, l'AGP parvient à sensibiliser les directions sur les conséquences (financières et de délai) de remise en cause du programme. Les élus sont tenus informés des étapes clé. Cet exemple est naturellement à suivre.

2.5.4. L'éparpillement des compétences en matière de fonctions support

En dépit de la montée en puissance des logiques d'achats transversaux, demeure un éparpillement des compétences en matière de marchés (passation et suivi de leur exécution).

2.5.4.1. Entre la DPA et les autres directions

Une montée en puissance des marchés à bons de commande (MAC) peut être observée en matière de travaux. Le **tableau suivant** permet d'observer un accroissement du montant général des MAC qui connaît une progression de 22% entre 2005 et 2008 :

Utilisation et proportion des MAC par direction (montants en M€)			
	2005	2006	2007
DPA	45	47,6	50
DASCO	0,17	0,89	0,42
DFPE	0,04	0,31	0,4
DASES	0,07	0,14	0,21
DJS	0,01	0,4	0,77
DAC	0,34	0,35	1,13
DEVE	1,64	2,74	3,62
DVD	*1,7*	*0,98*	*1,2*
DPE	1,39	2,12	2,56
DLH	0	0,17	0,09
DU	0	0,07	0,18
DALIAT	0,01	0	0,01
Total hors DPA	***4,19***	***7,99***	***10,59***
Total avec DPA	***49,19***	***55,59***	***60,59***

NB : La Direction de la voirie et des déplacements, pour l'exercice 2008, a diminué son recours aux MAC, au profit de MPA spécifiques plus favorables financièrement pour la Ville de Paris.

L'utilisation de ces marchés par la DPA représente en moyenne entre 80 et 90% de tous les marchés à bons de commande de la Ville. Depuis 2004, l'émergence des marchés transversaux utilisés par toutes les directions avec une organisation de droits de tirage est une avancée certaine dans la commande publique parisienne.

Le tableau ci-après montre qu'au total, en 2007, on recensait 368 MAC (2/3 pour la Ville et 1/3 pour le département) passés par la DPA. Ceux-ci se composaient, **pour plus**

de la moitié de marchés de travaux stricto sensu, pour 1/3 de marchés de services et pour 11 % de marchés de fournitures. Il s'agit le plus souvent de marchés pluriannuels.

Marchés à bons de commande (MAC) : Evolution en nombre					
2004	2005	2006	2007	2008	Progression 2004/2008
208	270	331	368	389	x 1,8

Ce tableau appelle trois commentaires :

- la part de la DPA dans l'utilisation de ces MAC est prépondérante (50M€ soit + de 80% du total en 2007).
- entre 2005 et 2007, une utilisation élargie des MAC par les autres directions qui se traduit par une multiplication par 2,5 (de 4 à 10M€) des montants,
- deux directions actives dans la gestion de leurs bâtiments, recourent faiblement aux marchés transversaux de la DPA : la DFPE (0,4M€), la DJS (0,77M€).

Le système d'information de la Ville ne permet pas jusqu'à présent de disposer d'une vision d'ensemble des marchés et conventions de mandat passés par les directions. Néanmoins, dans le cadre de la présente mission, l'inspection générale a tenté d'établir, sur la base des informations communiquées par les directions la volumétrie des marchés passés dans le cadre de la fonction travaux. Celle-ci représente 2.000 marchés et conventions de mandat, soit 395 M€, dont plus de 360M€ au titre des seuls marchés de travaux stricto sensu. S'agissant de ces derniers, l'appel d'offres est la forme la utilisée, tant par la DPA que par les autres directions.

La part de la DPA dans l'ensemble s'élève à 80 % des montants et 78 % du nombre des marchés.

Source: Directions

MARCHES (EN NOMBRE)	DPA	NON DPA						TOTAL GENERAL	*PART DPA*
		DJS	DPE	DFPE	DEVE	DAC (Bec)	Total non DPA		
Travaux	725	147	20	40	20	58	**285**	**1 010**	*72%*
Fournitures	10	40	6	16			**62**	**72**	*16%*
Services	815	20	20	25	17	21	**103**	**918**	*89%*
Totaux	1 550	207	46	81	37	79	**450**	**2 000**	***78%***
		11%	2%	2%	2%	4%	**23%**		

Marchés (en M€) 2007	DPA	Non DPA						Total général	*Part DPA*
		DJS	DPE	DFPE	DEVE	DAC (Bec)	Total non DPA		
Travaux	289	15	2,7	Nc	3	51	**71,7**	**360,7**	*80%*
Fournitures	1	1,5	0,1	1			**2,6**	**3,6**	*28%*
Services	25	0,5	0,2	3	0,5	1	**5,2**	**30,2**	*83%*
Totaux	315	17	3	4	3,5	52	**79,5**	**394,5**	***80%***
		4%	*1%*	*1%*	*1%*	*13%*	***20%***		

La proportion de marchés de travaux travaux (stricto sensu) réalisés hors DPA est de 28 %. Les cellules marchés des secteurs travaux des directions, fonctionnant de façon trop isolée ne disposent ni de la formation ni de la masse critique suffisante pour capitaliser l'expérience (optimiser les coûts) et sécuriser les procédures même si ces cellules interviennent parfois dans d'autres domaines que celui du bâtiment.

Les montants unitaires correspondants sont très variables mais l'on recense un grand nombre de marchés de faible montant dans les directions. Cette situation devra évoluer pour être mise en ligne avec la politique d'optimisation de l'achat public à l'échelle de la Ville.
Enfin, le ratio des montants par rapport au nombre de marchés fait apparaître un éparpillement des marchés hors DPA : quatre Directions, hors la DAC, se situent au dessous de la barre des 100 000€ par marché.

	Montants des marchés (en €)	Nombre de marchés correspondant	Montant ramené au nb (en €)
DJS	17 000 000	208	81 731
DAC (Bech)	7 700 000	32	240 625
DFPE	4 000 000	41	97 561
DEVE	3 700 000	37	100 000
DPE	3 000 000	47	63 830

Une étude fine serait à réaliser sur le tissu des entreprises et des fournisseurs auxquels il est fait actuellement appel pour apprécier la pertinence des modalités d'achat de la Ville et des contraintes de calendrier qui sont les siennes au regard de l'évolution du secteur du Bâtiment.

2.5.4.2. Au sein de la DPA

La DPA concentre 80 % du montant des marchés liés au bâtiment. **Toutefois, la fonction marché est y fortement décentralisée puisque les SLA passent près de 80% des marchés de travaux.**
L'activité marchés des SLA est très variable (avec une volumétrie de nombre de marchés variant de 1 à 3).

Analyse des écarts entre SLA (en nombre de marchés)			
source : DPA	nombre marchés 2005	nombre marchés 2006	Ecart entre 2005 et 2006
SLA 1,2,3,4	97	111	14%
SLA 5,6,7	105	126	20%
SLA 8,9	37	81	119%
SLA 10,11	103	113	10%
SLA 12	100	84	-16%
SLA 13	84	75	-11%
SLA 14	74	56	-24%
SLA 15	53	42	-21%
SLA 16	67	85	27%
SLA 17	90	67	-26%
SLA 18	151	132	-13%
SLA 19	120	124	3%
SLA 20	91	96	5%
Total	**1172**	**1192**	2%
Moyenne SLA	**90**	**91**	

La démarche d'analyse des activités des SLA engagé par la DPA (cf étude Unilog 2008) a mis en évidence à la fois la présence d'un pôle d'activité marchés très important dans les SLA et l'hétérogénéité de son rattachement (positionnement au sein d'un pôle administratif global, entité marché distincte ou fonction intégrée au sein des unités territoriales, sous la responsabilité de l'ingénieur TP.

Une proportion importante d'opération de faibles montants reflète la tendance au saupoudrage observée dans les équipements de proximité, conséquence de la procédure actuelle de programmation.

2.5.5. Une organisation particulièrement inadaptée à la gestion des équipements de proximité

On a vu précédemment que les maires d'arrondissement sont devenus des acteurs majeurs dans la mesure où ils sont désormais responsables de l'entretien et du fonctionnement des équipements de proximité. Or, l'organisation administrative actuelle des services a insuffisamment évolué pour prendre en compte cette donnée fondamentale.

2.5.5.1. La complexité des procédures de programmation, le saupoudrage des crédits et le manque de vision d'ensemble

Sur le plan budgétaire, les crédits nécessaires, désormais délégués aux maires via les états spéciaux d'arrondissement, ne sont plus répartis par directions et sont de plus entièrement fongibles. Toutefois, il semble pas que l'on soit allé au bout de la logique de décentralisation puisque l'éxécution des états spéciaux fait apparaître une sous consommation structurelle. Les dépenses correspondantes demeurent donc assurées pour l'essentiel par les directions.

Les procédures de préparation des négociations budgétaires sont en effet restées inchangées et continuent d'être organisées par direction, y compris pour les crédits intéressant les équipements de proximité.

Les travaux dans les écoles, constituent une bonne illustration des limites auxquelles sont parvenues les procédures de programmation des travaux.

Le tableau suivant en apporte l'illustration :

COMPLEXITE DES COMPETENCES ET MULTIPLICITE DES FINANCEMENTS DES TRAVAUX DANS UN EQUIPEMENT DE PROXIMITE EXEMPLE : LES INTERVENTIONS COURANTES DANS UN ETABLISSEMENT SCOLAIRE (5 TYPES D'INTERVENTIONS COURANTES)						
Réalisation	Les travaux Programmés Courants.	Gestion Mobilier Consommables Non liés au bâtiment	Gestion Consommables Liés au bâtiment Réparations et Urgences.	Travaux de ravalement	Travaux logement fonction / Peinture/ amiante	Travaux de chauffage
Services responsables (maître d'ouvrage)	DASCO (CAS+Central) Caisse des écoles del'arrondissement	DASCO (CAS)	DPA (SLA)	DPA (central)	DASCO (central)	DPA (STEGC)
Intervenants (prestataires)	SLA- Maître d'œuvre	Factotum	Atelier/ *Entreprise*	Entreprise	Entreprise	Stegc/ *Entreprise*
Financement (gestionnaires des crédits)	Crédits DASCO Délégués à DPA/SLA Crédits caisse des écoles	Crédits DASCO	Crédits Mairie *(ESA : DI DAL)* Uniquement pièces si intervention atelier/ pièces et MO si entreprise	Crédits DPA (enveloppe centrale)	Crédits DASCO (centraux)	Crédits DPA

A l'échelle d'un arrondissement moyen comme le 11ème arrondissement, les travaux d'entretien programmés (environ 1,4 M€ par an) ne représentent que les 2/3 des 2,2 M effectivement réalisés chaque année. Les états spéciaux d'arrondissement (ESA) finançant 250 000 €, les travaux sur financement de la DASCO (provision pour travaux d'urgence, traitement de l'amiante ou du plomb) entrent pour 0,3 M€ et la DPA finançant sur ces propres crédits les ravalements (0,2 M environ) et réalisant également des travaux pour le compte des caisses des écoles.

Les SLA, en principe référent bâtiment, se trouvent rarement en position de faire des propositions d'amélioration. Faute d'une connaissance intime des bâtiments et d'une vision pluriannuelle de leurs besoins d'entretiens, elles se retranchent souvent dans un rôle de prestataire.

La service déconcentré de la DASCO (la CAS locale) constitue un relais précieux pour le maire d'arrondissement car elle a la mémoire des interventions passées (sur crédits DASCO comme à travers les états spéciaux) et propose une vision d'ensemble de la programmation scolaire dans l'arrondissement. Toutefois, les travaux à l'initiative de la caisse des écoles lui échappe.

Parallèlement, les bureaux centraux de la DASCO « gardent la main » sur la procédure budgétaire d'ensemble et disposent de la vision parisienne globale sur toutes les lignes de crédits DASCO mobilisables. **Toutefois, la DASCO elle-même, ne connaît que 70 % des sommes affectées aux écoles, le reste relevant des états spéciaux, de la DPA et des caisses des écoles.**

Au total, le processus de programmation des travaux apparaît à la fois très lourd (il s'étend sur 18 mois) et assez peu performant puisque
- combinant les enveloppes par arrondissement avec des contraintes budgétaires annuelles, (au détriment d'une programmation pluriannuelle) il conduit souvent à un « saupoudrage » des grosses réparations (GR) de faible montant (7 000 €).

- il trouve ses limites dans la proportion récurrente de travaux (au moins 20 % des travaux) qui doivent être réalisés « hors contrat », c'est-à-dire en dehors de la programmation qui vient d'être retenue et débutent dés le mois de janvier pour de petites commandes ou travaux urgents,
- il repose trop souvent sur une logique d'urgence et ne permet pas de parvenir à un entretien de type préventif dans le cadre d'une vision de moyen terme (à horizon de la mandature des élus d'arrondissement).

Il convenait d'améliorer le processus afin de permettre au maire d'arrondissement de disposer d'une vision d'ensemble sur les travaux et les interventions réalisés sur un même équipement et sur l'origine des crédits mobilisés, et de lui proposer un programme cohérent d'entretien.

2.5.5.2. *L'insuffisante traçabilité des interventions et d'aide à l'entretien préventif*

Il n'existe pas de véritable « carnet de santé » des équipements récapitulant les principales étapes de leur construction et les principales interventions d'entretien et de maintenance des structures.

L'historique des interventions sur un bâtiment ne figure donc dans aucun document systématisé, alors même que l'abondance des sources de financement mobilisables (crédits locaux, crédits de la direction, ravalement sur les crédits de la DPA, voire financement par une association) nécessite une grande rigueur pour préserver une vision d'ensemble. Ainsi la multiplicité des acteurs dans une école est une réalité quotidienne qui n'a pas été intégrée ni organisée par les instruments de gestion actuels de la Ville. Cette complexité résulte de la juxtaposition d'acteurs multiples, non coordonnées dans leur programmation comme dans leurs calendriers d'interventions. Un établissement scolaire voit intervenir dans ses murs plusieurs services aussi bien la SLA, que la DSTI (pour l'informatique) , une entreprise missionnée par les services centraux de la DASCO, ou encore par le STEGC (pour le chauffage) sans compter la caisse des écoles (compétente notamment en matière de restauration scolaire) …

Les maires d'arrondissement s'appuient sur des experts bâtiment (les SLA) mais manquent d'outils d'aide à la décision pour guider leur choix et hiérarchiser les priorités. Lorsque ces informations existent, et précisent la source du financement (par exemple dans certaines CAS), celles-ci reposent sur des initiatives et un classement individuels. Pour les autres directions, l'absence de relais locaux ne permet pas d'en conserver la trace. Seules la DPE, la DJS et la DEVE disposent d'une connaissance de leurs bâtiments qui s'est néanmoins constituée de façon autonome et non standardisée.

En résumé, **l'organisation actuelle ne fonctionne qu'au prix de la mobilisation d'un trop grand nombre d'acteurs, d'un travail artisanal impliquant une grande dépense d'énergie collective et d'une faible rationalité.**