

INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

RAPPORT
AUDIT DES SERVICES ADMINISTRATIFS
DES MAIRIES D'ARRONDISSEMENT

MAIRIE DU 14^{ème} ARRONDISSEMENT

- Septembre 2011 -

N° 10-31-14

Rapporteurs :

- [.....], Inspecteur Général
- [.....], Inspecteur
- [.....], Chef de service administratif
- [.....], Chargé de mission informatique
- [.....], Chargé de mission

Le Maire de Paris
10.31

12 OCT. 2010

Note à l'attention de

Directrice générale de l'Inspection Générale

Les services des Mairies des arrondissements constituent des espaces de toute première proximité avec l'utilisateur parisien. Ils assurent l'animation de la vie démocratique ainsi que de nombreux services aux Parisiens, soit au titre des fonctions régaliennes dévolues par l'Etat, soit dans le cadre des missions dévolues par la municipalité pour la gestion des équipements de proximité.

Ces services ont connu depuis 2001 des bouleversements importants du fait de la volonté de la majorité municipale de renforcer la gestion de proximité. En 2009, une nouvelle délibération amplifie cette volonté et indique de nouvelles évolutions qui doivent être conduites par les Mairies d'arrondissement.

Parallèlement, les nouvelles technologies auront des incidences dans les années à venir sur l'exercice de plusieurs fonctions. Sur le plan de l'information, les interactions se développent avec la plateforme téléphonique 39.75 et *Paris.fr*.

Par ailleurs, l'Etat annonce l'extension des télé services : demandes d'acte d'état civil par Internet, perspective prochaine des inscriptions sur les listes électorales et du recensement citoyen en ligne, projet d'échanges directs et dématérialisés de données d'état civil entre administrations.

Il est important que les services des mairies d'arrondissement soient adaptés aux évolutions qui restent à conduire.

Vous procéderez à un audit destiné à :

- dresser un état des lieux des services administratifs dans les 20 arrondissements parisiens : effectifs, organisation et qualification des agents ;
- analyser l'impact des nouvelles technologies sur l'organisation de ces services ;

.../...

- vérifier que l'organisation des services chargés des missions déléguées par l'Etat ou par le maire de Paris (état civil, élections et recensements, affaires générales) est bien adaptée à leurs missions et, en particulier que les procédures de délivrance des actes d'état civil présentent des garanties de sécurité optimales ;

- examiner les conditions d'accueil du public et notamment les horaires d'ouverture ;

- analyser la situation des régies, dans la perspective du transfert envisagé de l'encaissement en numéraire de certaines prestations.

Au cours de cette mission, vous bénéficierez du soutien du Secrétariat général et de celui de la Direction des Usagers, des Citoyens et des Territoires.

Votre rapport sera remis au plus tard fin octobre 2011.

Bien à vous



Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHÈSE
RAPPORT
AUDIT DES SERVICES ADMINISTRATIFS
DE LA MAIRIE DU 14^{ÈME} ARRONDISSEMENT

Dans le cadre de l'audit des services administratifs des vingt mairies d'arrondissement, la monographie établie pour le 14^{ème} arrondissement souligne la profonde mutation engagée tant physique que managériale pour mettre un terme au cloisonnement excessif des services municipaux.

Pour 2010 la mairie disposait d'un effectif de 90 agents municipaux et le montant des dépenses constatées à l'état spécial était de 8,64 M€.

En 2011 l'ouverture en rez-de-chaussée d'un vaste espace de services aux Parisiens doit marquer une étape importante dans la profonde réorganisation des locaux et une amélioration très sensible de l'accueil au public. Il devrait permettre d'accentuer la polyvalence des agents et d'envisager à terme un redéploiement des moyens, les services d'état civil, d'accueil et financiers étant restés jusqu'à présent très largement autonomes.

Il est proposé de :

- construire un projet administratif global susceptible d'emporter l'adhésion de tous les agents afin de renforcer la cohésion des services et d'établir un véritable travail d'équipe ;
- d'accélérer la mutation des services d'état civil et des affaires générales ;
- de réexaminer la mission accueil, très autonome et insuffisamment évaluée ;
- d'unifier le service financier et de réorganiser la régie comme service d'accueil du public ;
- d'envisager la création d'un service administratif « vie démocratique » ;
- de mieux impliquer les agents d'accueil et de surveillance (AAS) et les agents de service par la définition de contrats de service avec la DPP et la DILT.

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur Général
[.....], Inspecteur
[.....], Chef de service administratif
[.....], Chargé de mission informatique
[.....], Chargé de mission

SOMMAIRE

Introduction	2
1. L'organisation et les moyens des services administratifs de la mairie du 14ème arrondissement	6
1.1. Une organisation générale encore très cloisonnée	6
1.1.1. Présentation de l'organigramme.....	6
1.1.2. Présentation par grandes missions	10
1.1.3. Un mode de gouvernance administratif qui doit se structurer	11
1.2. La gestion des locaux : une profonde réorganisation des locaux	12
1.2.1. Les travaux en cours	12
1.2.2. La répartition des surfaces	14
1.3. La gestion des personnels : un fort rajeunissement des personnels depuis 10 ans 14	
1.3.1. Des effectifs stables	14
1.3.2. La structure des ressources humaines	19
2. Des pôles d'activité traditionnels mais évolutifs : une mutation accélérée 32	
2.1. Les services de proximité au contact direct des usagers	32
2.1.1. La mission « accueil » : un service classique très autonome	32
2.1.2. La mission « état-civil » : une mutation physique et managériale nécessaire.....	35
2.1.3. La mission « affaires générales, élections et recensement ».....	40
2.2. Les missions d'appui logistiques, informatiques et financières	43
2.2.1. Les missions « logistiques » : des efforts d'adaptation réels	43
2.2.2. La mission informatique.....	45
2.2.3. Les missions financières : des missions très sectorisées.....	50
3. Les missions nouvelles et les défis à relever	64
3.1. Les missions nouvelles : des guichets uniques très attendus (RIF et RILH) 64	
3.1.1. La mission « vie démocratique » : une mission largement dans l'orbite du cabinet du Maire 64	
3.1.2. La mission Relais informations familles : une mise en service prochaine	66
3.1.3. L'antenne logement : une évolution prochaine attendue	68
3.1.4. La mission « urbanisme »	71
3.2. Les défis à relever	71
3.2.1. L'impact des nouveaux dispositifs administratifs.....	71
3.2.2. L'impact des nouvelles technologies.....	72
3.2.3. La mise en place des pôles d'administration « décentralisés »	74
3.2.4. La déconcentration des directions centrales	75
4. Les principales observations et les axes d'amélioration	77
4.1. Les principales observations.....	77
4.2. Les axes d'amélioration	79
Liste des personnes rencontrées	81
Procédure contradictoire	

INTRODUCTION

Par note du 12 octobre 2010, le Maire de Paris a chargé l'Inspection générale d'auditer les services administratifs des mairies d'arrondissement.

La note du Maire de Paris rappelle que les services administratifs des mairies d'arrondissement *constituent des espaces de toute première proximité avec l'usager parisien. Ils assurent l'animation de la vie démocratique ainsi que de nombreux services aux Parisiens, soit au titre des fonctions régaliennes dévolues par l'Etat, soit dans le cadre des missions dévolues par la municipalité pour la gestion des équipements de proximité.*

L'audit a pour objectifs :

- de dresser un état des lieux des services administratifs (effectifs, organisation, qualification des agents) ;
- d'analyser l'impact des nouvelles technologies sur l'organisation de ces services ;
- de vérifier que l'organisation des services est adaptée à leur mission (*en particulier que les procédures de délivrance des actes d'état civil présentent des garanties de sécurité optimales*) ;
- d'examiner les conditions d'accueil du public (notamment les heures d'ouverture) ;
- d'analyser la situation des régies (notamment l'encaissement en numéraire de certaines prestations) ;

La maintenance et la sécurité des biens et des personnes ne rentrent pas dans le champ de la mission.

La volonté de réforme pour un meilleur service de proximité aux parisiens s'est affirmée depuis plusieurs années notamment :

- par la communication du Maire de Paris au Conseil de Paris le 2 février 2009, qui définit les enjeux et les orientations d'une nouvelle décentralisation (les mairies d'arrondissement lieux d'accueil, d'information et de services pour les usagers) ;
- par la délibération DDATC -112 du Conseil de Paris du 8 juin 2009, qui vise à instaurer plus de fluidité et d'efficacité dans les rapports entre mairie centrale et mairies d'arrondissement (nouvelles compétences, renforcement des moyens de pilotage territorial) ;
- par la délibération DUCT - 172 du Conseil de Paris du 6 novembre 2010 qui adopte la Charte des arrondissements, reconnaît un rôle de pilotage territorial aux maires d'arrondissement et vise à améliorer la qualité du service offert localement.

Chaque arrondissement est par nature spécifique. Il a donc paru utile de présenter d'entrée des éléments caractéristiques du 14^{ème} arrondissement.

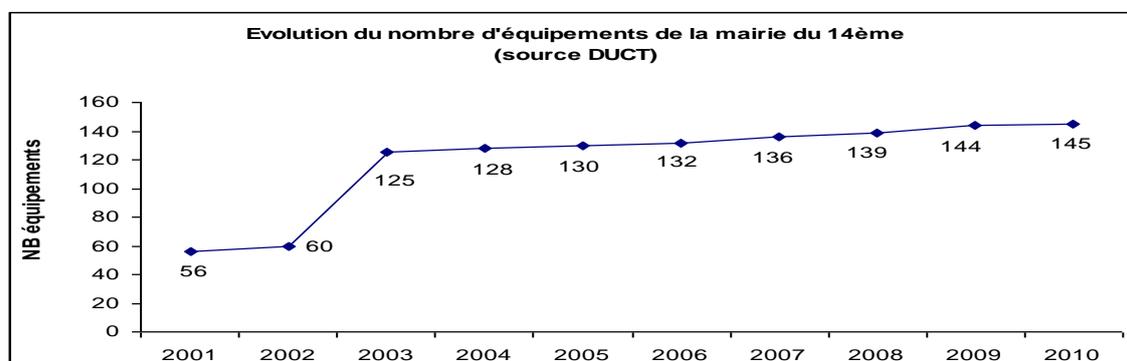
Tableau n° 1

CARACTERISTIQUES DE L'ARRONDISSEMENT			
Superficie de l'arrondissement : (hors bois)		Logements :	
	562,0	Nombre global de logements en 2010	80 622
		Nombre de logements sociaux SRU au 01/01/07	15 287
		Nombre de demandeurs de logements au 31/12/07	4 718
		Propriétaires (janvier 2006)	31%
Densité de population : avec rang de classement parisien sur 20 (du plus dense au moins dense)		Vie économique :	
	239,6	Population active en 1999	51,4%
	11	Taux de chômage au sens du recensement (juillet 2005)	10%
		Indicateur de chômage recalé sur le taux de chômage BIT fin 2006	7%
		Nombre d'entreprises (janvier 2006)	10 069
Population :		Espace public : (en 2007)	
Population totale en 2010	135 618	Linéaire de voirie (km)	79
Population municipale en 2010	134 382	Nombre d'hectares d'espaces verts	31,65
Répartition de la population totale par tranche d'âges	00-19 ans : 17,33%	Pourcentage de pistes cyclables sur les 370,9 kms de Paris	5%
	20-39 ans : 37,55%	Propreté : nombre de tonnes d'ordures collectées en 2006	3 190
	40-59 ans : 25,01%		
	60 ans et plus : 20,11%		
		Equipements (publics et privés) : en nombre (en 2007)	
Ecoles primaires	43	Théâtres, salles de concert, cafés-théâtres	20
Collèges et lycées	15	Equipements sportifs couverts et de plein air	35
Equipements de petite enfance	40	Hôpitaux et cliniques	11
Universités, écoles supérieures	9	Maisons de retraite	8
Musées, bibliothèques, conservatoires	9		

Source : APUR (Atelier Parisien d'Urbanisme)

La gestion des équipements de « proximité » a été transférée au Conseil d'arrondissement par la loi démocratie de proximité. Le transfert des équipements locaux de proximité a conduit à plus que doubler (x 2,6) le nombre d'équipements inscrits à l'inventaire en 10 ans : 56 en 2001 ; 145 en 2010⁽¹⁾.

Graphique n° 1

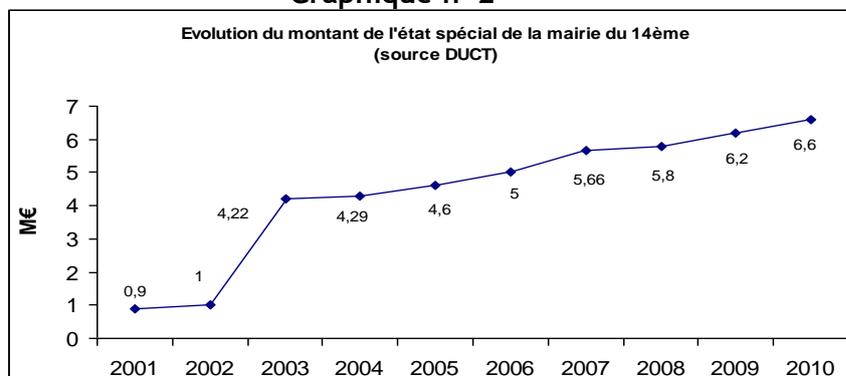


145 équipements de proximité	
36 écoles	5 centres d'animation et antennes jeunes
57 espaces verts	3 bibliothèques
1 pigeonnier	1 conservatoire
26 crèches	1 maison des associations + 3 locaux associatifs
10 équipements sportifs	1 mairie d'arrondissement + 1 annexe
0 bains-douches	

¹ Dans sa réponse au rapport provisoire, la mairie indique qu'il y a actuellement 143 équipements de proximité, dont 38 écoles.

Pour gérer ces nouveaux équipements, les crédits inscrits aux états spéciaux d'arrondissement (ESA) qui permettent essentiellement à la mairie d'arrondissement de financer le fonctionnement de ces équipements, ont été multipliés par 7.

Graphique n° 2



Les services administratifs de la mairie sont dirigés par une attachée principale d'administrations parisiennes. L'effectif budgétaire de la mairie du 14^{ème} arrondissement comprend 77 agents relevant de la DUCT (avec coordination des conseils de quartier, agents de logistique générale, huissiers et gardiennes) dont 4 agents de catégorie A ; 10 de catégorie B ; 63 de catégorie C (dont 14 agents de logistique générale ou ALG).

Le directeur général des services a également la responsabilité fonctionnelle d'autres agents travaillant en mairie mais rattachés à d'autres directions :

- 10 contrats aidés relevant de la Direction du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement supérieur (DDEES) ; 5 emplois tremplins ;
- 2 agents de la Direction de la prévention et de la protection (DPP) (surveillance) ;
- 2 agents de la Direction de l'information et de la communication (DICOM) (standardistes) ;
- 15 agents de ménage de la Direction de l'immobilier, de la logistique et des transports (DILT) ;
- 2 agents de la Direction du logement et de l'habitat (DLH) (antenne logement).

Par souci de cohérence, l'Inspection générale a adopté une méthodologie identique pour l'audit de chaque mairie d'arrondissement qui se traduit par des entretiens normalisés avec les acteurs des différents services administratifs et des demandes identiques de documents.

Cette méthode aboutit à présenter chaque monographie selon un plan en quatre parties :

- la première partie concerne l'organisation générale des services administratifs, les locaux et les moyens humains ;

- la deuxième partie décrit et commente l'évolution des services de proximité au contact direct des usagers ainsi que l'adaptation récente des missions d'appui logistiques, informatiques et financières ;
- la troisième partie évoque les missions nouvelles mises en place dans l'arrondissement ainsi que les défis à relever pour tenir compte de l'impact des nouvelles technologies, de l'évolution de la demande des usagers, de la mise en place des pôles d'activité décentralisés et de la déconcentration des directions centrales.
- la quatrième partie rassemble les principaux constats et les axes d'amélioration.

Les constats et réflexions présentés dans cette monographie pourront être complétés dans le rapport de synthèse à la lumière des audits des autres mairies d'arrondissement.



1. L'ORGANISATION ET LES MOYENS DES SERVICES ADMINISTRATIFS DE LA MAIRIE DU 14^{EME} ARRONDISSEMENT

1.1. Une organisation générale encore très cloisonnée

1.1.1. Présentation de l'organigramme

L'organigramme actuel (en page suivante) illustre, sous la responsabilité de la directrice générale de services (DGS), un découpage en deux « zones administratives » dépendantes de deux directeurs adjoints :

- « Affaires générales », regroupant les personnels au contact permanent du public, ou travaillant dans des locaux dédiés : état-civil, accueil, standard, recensement, élections, écoles, crèches, relais informations familles (RIF), commission logement. Ces services assurent pour l'essentiel la délivrance de prestations aux usagers. Il est dès lors singulier de retrouver dans ce périmètre la cellule UGD qui relève de la fonction ressources.
- « Finances et moyens », regroupant les agents dédiés aux tâches fonctionnelles : trois cellules « régie », « état spécial », « achats marchés » ; un ensemble d'agents constitué des huissiers, agents de service, gardiennes, une cellule logistique - informatique. Ces services assurent des fonctions ressources « financières » et d'appui logistique. La cellule « démocratie locale » qui est rattachée au directeur général adjoint des services relève plutôt du premier bloc de compétences (prestations aux usagers).

L'effectif général est stable depuis 10 ans : 90 agents au 31 décembre 2010 en intégrant les agents de logistique générale (ALG). A effectif constant, la mairie a pu faire face à l'évolution profonde des fonctions et aux transferts de compétences. Les services administratifs font un usage « modéré » des contrats uniques d'insertion (10 sur les 20 autorisés), ainsi que des emplois tremplins (5). La mairie reste attachée au standard « local » (2 agents de la Direction d'information et communication DICOM), est plutôt satisfaite des personnels de ménage (agents de la Direction immobilière, logistique et transports DILT) et s'interroge sur l'utilisation optimale des agents d'accueil et de surveillance (2 agents DPP - Direction protection et prévention).

1.1.1.1. La direction générale des services

Le cadre technique et le secrétariat sont directement rattachés à la direction générale. Depuis 2010, un **cadre technique** a été nommé. Il doit être pour la directrice générale un « facilitateur », apte à créer un lien entre l'expression des besoins des élus, les services gestionnaires et la section locale d'architecture. Le **secrétariat**, composé de quatre postes (trois secrétaires et un contrat aidé), joue également un rôle de pré-logistique (réservation des deux salles municipales, annexes, associations...), permettant à la DGS de valider ou non les demandes. Le secrétariat assure aussi des fonctions classiques d'assistance à la direction générale : tenue des agendas, des tableaux d'astreinte, des statistiques des services, gestion des conseils d'arrondissement, suivi du courrier et du respect de la procédure de traitement des dossiers d'urbanisme.

Organigramme administratif de la mairie du 14^{ème}
 (Décembre 2010) (Source : mairie du 14^{ème})

Nombre total d'agents :
 100 (dont 12 CA)

Architecte -voyer (1 cadre
 technique A)

Directrice générale des services
 1A

Secrétariat
 3 C + 1 CA

Directeur général adjoint des services - Direction financière et des moyens
 1 A

Directrice générale adjointe des services - Affaires générales
 1A

Régie
 1 B + 1 C

Etat spécial
 1 B + 3 C + 1 CA

Achats marchés
 1 B

Logistique informatique
 1 B + 5 C

Service intérieur
 10 ALG
 +
 1 ALG
 affecté à l'état-civil
 +
 2 gardiennes

Démocratie locale
 1 chargé de mission
 contractuel B

Etat-civil
 3 B
 +
 24 C
 +
 6 contrats aidés
 (4 CA + 2 emplois
 tremplins)
 (5 bureaux)

UGD 1 C
 + 1 emploi
 tremplin

Accueil
 5 C
 + 1 CA

Standard
 2 C

Commission
 logement
 1 C

Service
 recensement, aff.
 générales, élections
 1 B + 8 C + 1 CA
 + 1 emploi tremplin
 Service école -crèche
 - RIF
 1 B + 5 C
 + 1 emploi tremplin

Antenne logement
 2 C

1.1.1.2. La direction générale adjointe chargée des affaires financières et des moyens

Le poste de directeur général adjoint des services (DGAS) actuellement vacant était en 2010 occupé par un directeur adjoint plus particulièrement impliqué dans les fonctions financières. La mission a observé que les services fonctionnaient en parfaite autonomie, de façon très cloisonnée, sans intervention marquée du DGAS.

Tableau n° 2⁽²⁾

Effectifs de la direction générale adjointe chargée des affaires financières et des moyens (2011)							
Services	Titulaires et contractuel				Contrat aidé	Contrat tremplin	Total
	A	B	C	Total			28
Etat spécial		1	3	4	1		5
Achat marchés		1		1			1
Régie		1	1	2			2
Logistique Informatique		1	5	6			6
Service Intérieur			13	13	1		13
Démocratie locale		1		1			1
<i>Source : mairie 14ème</i>							

Les trois cellules (état spécial, achat marchés, régie) travaillent actuellement de façon très sectorisée. Leur rapprochement au sein d'un service finances - achats intégrant toute la chaîne des procédures financières et comptables serait souhaitable.

Dans sa réponse au rapport provisoire le Maire du 14^{ème} arrondissement fait remarquer que :

« *Le regroupement de la fonction financière, juridique et des moyens en mars 2010, permise par la libération d'un plateau au départ de la SLA, doit contribuer à remettre en synergie les actions de ces entités. Les trois cellules (état spécial, achat marchés et régie) ont vocation à connaître une coordination plus avancée avec notamment la professionnalisation de l'achat et une supervision plus régulière de la régie par le DGAS* ».

Le service intérieur regroupe de fait les deux huissiers, les neuf agents de service et les deux gardiens. La cellule logistique - informatique avec le relais technique et la cellule démocratie locale ont peu de liens avec le directeur général adjoint des services.

Le Maire tient à préciser que :

« *Le DGAS est en charge des finances, du budget, de l'achat, de la logistique et notamment de l'équipe des ALG mais également, de manière progressive, de la*

² Les effectifs portent sur les agents employés au 31/12/2010, tels que communiqués par la mairie du 14^e. Quelques évolutions sont mentionnées dans la réponse au rapport provisoire.

coordination de la vie démocratique par le suivi des instances de démocratie prévue par la loi : Conseils d'arrondissement, CICA et Conseils de Quartier ».

1.1.1.3. La direction générale adjointe chargée des affaires générales

Le poste est occupé par un agent en fonction à la mairie du 14^{ème} arrondissement depuis 1984, qui fait essentiellement fonction de directeur des ressources humaines ce qui explique le rattachement de la fonction UGD. La directrice adjointe n'intervient quasiment pas dans la coordination et l'impulsion des services placés sous son autorité. Cet agent doit partir [...] en 2011. Il sera remplacé par un DGAS chargé de l'Administration générale et des Ressources humaines.

Le nombre d'agents de cette direction est deux fois plus important que pour la direction précédente.

Le service de l'état civil est le premier service administratif de la mairie avec 33 agents, soit le tiers des effectifs de la mairie. C'est le premier service d'état civil de Paris. Il doit faire face à une charge de travail importante. Il est très largement autonome et a également peu de relations avec la direction générale.

Tableau n° 3

Effectifs de la direction générale adjointe chargée des affaires générales (2011)							
Services	Titulaires				Contrat aidé	Contrat tremplin	Total
	A	B	C	Total			60
Etat civil (responsables)		3		3			3
Etat-civil (5 bureaux)			24	24	4	2	30
Accueil			5	5	1		6
Affaires générales Election recensement		1	8	9	1	1	11
Ecole/crèche/RIF		1	5	6		1	7
UGD			1	1		1	2
Commission logement			1	1			1
<i>Source : mairie 14ème</i>							

Le service d'accueil est « historiquement considéré comme une vitrine de l'arrondissement ». Il est lui aussi très autonome par rapport à la direction générale et veille tout particulièrement à garantir un accueil individualisé. Il n'y a ni file d'attente ni réclamations selon son responsable.

Le service affaires générales a été largement restructuré depuis l'arrivée de la nouvelle directrice générale des services. On distingue désormais deux services : service affaires générales, élections, recensement (SAGER) avec 11 agents et le service crèches, écoles, relais informations familles (SCERTF) qui compte 7 agents.

1.1.1.4. Le degré de polyvalence « intra services » et « inter services »

- **La création en 2011 d'un service aux Parisiens** au rez-de-chaussée. Ce service regroupera, dans un même espace ouvert : une zone état civil, une zone RIF, une zone caisse des écoles, une zone associations. Seul le relais information logement habitat (RILH), dont l'ouverture est prévue fin 2011, sera installé au 2^{ème} étage, accessible par un ascenseur.

La conception de ce service repose sur une polyvalence accrue des personnels aux guichets au sein de chaque service.

D'après la directrice générale, l'objectif est d'arriver à ce que presque tous les agents des services au public soient « poly compétents », c'est-à-dire présentent une aptitude à suppléer totalement ou partiellement leurs collègues dans les différentes sections au sein d'un même service. Elle se donne pour but prioritaire d'arriver à rendre polyvalents, sur tous les actes, les agents de l'état civil, en renforçant notamment le management au sein de ce service (par le recrutement d'adjoints de catégorie B, et de secrétaires administratifs).

Par ailleurs, un objectif est fixé pour fin 2011 : développer une compétence « prise des inscriptions sur les listes électorales » pour tous les agents en position d'accueillir du public. D'après les estimations réalisées par la DGAS, au service état civil 6 agents seraient totalement polyvalents (sur 22 agents); au service affaires générales, 3 agents seraient entièrement polyvalents ; au service élections, 3 agents seraient entièrement polyvalents.

- **La polyvalence inter services n'est pas encore à l'ordre du jour.**

1.1.2. Présentation par grandes missions

Le Maire de Paris en février 2009, dans sa communication (« Pour un meilleur service de proximité aux usagers »), prévoit que la direction générale des services de chaque arrondissement assure quatre « rôles identifiés » :

- **L'accueil des usagers** (état-civil, élections, inscription en crèches et à l'école, organisation des permanences, information sur les services publics) ; ces fonctions mobilisent l'essentiel des effectifs des services administratifs du 14^{ème} arrondissement.
- **L'appui à la vie démocratique et aux animations locales** (conseil d'arrondissement, conseil de quartier, événements divers) ; ces fonctions sont éclatées entre les services administratifs et le Cabinet du maire.
- **L'appui à la gestion des équipements de proximité** (comptabilité, marchés publics, états de contrôle de gestion) ; ces fonctions existent mais restent très sectorisées.
- **L'appui au pilotage territorial** (cadre technique, animateur jeunesse, coordinateur de l'espace public) ; ces fonctions n'apparaissent pas encore dans l'organigramme, sauf pour le cadre technique rattaché à la direction générale des services, l'animateur jeunesse à mi-temps (relevant de la direction de la jeunesse et des sports et du Cabinet) et le coordinateur de l'espace public a été désigné (ingénieur de la Direction voirie et déplacements DVD).

1.1.3. Un mode de gouvernance administratif qui doit se structurer

1.1.3.1. La direction générale des services

Qualifiée par la DGS, de « belle endormie » jusqu'en 2001, la mairie du 14^{ème} a été longtemps marquée par un faible niveau d'encadrement interne (responsables de service de catégorie C) et une organisation largement tributaire des goûts et aptitudes des responsables de service ainsi que de l'espace disponible. L'effort de modernisation entrepris depuis trois ans a porté d'abord sur la réorganisation du service des affaires générales et la création du service crèches/écoles dont les attributions étaient auparavant rattachées au Cabinet du Maire. Il se poursuit en 2011 avec l'implantation prochaine du « service aux Parisiens ».

Malgré les efforts entrepris par la DGS pour mobiliser les services, le mode de gouvernance reste actuellement marqué par une « atomisation » des services. Sans mésestimer les qualités professionnelles des chefs de service et de leurs équipes, leur sens du service public et leur dévouement, force est de constater que les services sont très largement autonomes et que l'action de coordination centrale n'est pas suffisamment exercée.

L'équipe de direction se réunit sans formalisme établi (pas de calendrier, pas de comptes rendus). C'est la DGS qui fixe l'ordre du jour aux chefs de service.

Le Maire et la DGS tiennent à préciser que :

« L'organisation d'un service Crèche/Ecoles sous la responsabilité de la Direction Générale des Services a été effective dès 2001.

L'effet d'atomisation des services était largement majoré par les dispositifs spatiaux, l'installation début juin 2011, de la salle « commune » d'accueil des usagers partagés pour l'Etat Civil, les Affaires Générales, les recensements, les inscriptions électorales, et dans une partie attenante, les inscriptions scolaires, crèche, caisse des écoles, adossée à un espace ressource de Relais Informations Familles doit permettre de stimuler une perception collective du service aux usagers. Ainsi la coordination centrale sera acceptée en cela qu'elle pourra apporter du sens à cette organisation.

L'équipe de direction se réunit sans formalisme établi à l'initiative de la Direction générale ou si les chefs de service le sollicitent. L'ordre du jour est bâti conjointement par la direction et par les chefs de service qui ont toujours la latitude de le modifier. De nombreuses réunions thématiques sont organisées avec un ou plusieurs services pour informer, poser conjointement des diagnostics et rechercher des solutions (ex : accueil, travaux, formations, notations, primes...). »

- Les réunions des chefs de service

Elles ne sont pas systématiques, ni régulières dans le temps. La DGS mentionne que cela fait longtemps que de telles réunions n'ont pas été organisées. Elle en organise, sur des thématiques spécifiques, lorsque le besoin s'en fait sentir. Les deux DGAS organisent des réunions de leurs chefs de service, sans périodicité, mais en fonctions des besoins.

- Les réunions du personnel

Les réunions sont extrêmement rares. Le DGAS chargé de l'état spécial a indiqué que celles-ci étaient rares dans son service, mais qu'« il incitait ses chefs de service à monter des réunions en interne ».

Le recrutement prochain de deux nouveaux DGAS ayant des aptitudes au management et à la dynamisation des équipes, complété par une nouvelle configuration géographique des services, devrait très sensiblement modifier le mode de gouvernance administratif.

1.1.3.2. L'accompagnement par la direction des usagers, des citoyens et des territoires

Des liens administratifs réguliers existent entre la mairie d'arrondissement et la direction des Usagers, des Citoyens et des Territoires (DUCT). Cette direction est ressentie par les services locaux comme un interlocuteur opérationnel et un facilitateur (réunion des groupes de travail, formations proposées...), afin de renforcer les fonctions d'appui.

Les DGAS, les chefs de service financier, de l'état-civil, des affaires générales, des élections/recensement, de l'accueil participent régulièrement à un travail en réseau avec leurs collègues d'autres arrondissements, à l'initiative de la DUCT.

1.1.3.3. Les relations entre services administratifs et exécutif local

1.1.3.3.1. *Les réunions de service et des services déconcentrés*

La DGS participe (ou un des DGAS), tous les 15 jours aux réunions de l'exécutif de la mairie d'arrondissement. La directrice générale est également présente aux réunions trimestrielles des services déconcentrés présidées par le maire de l'arrondissement. Il est envisagé de tenir une réunion mensuelle des services déconcentrés en charge de l'espace public et une autre - également mensuelle - avec les services en charge du secteur social.

1.1.3.3.2. *Les relations avec le Cabinet du Maire d'arrondissement*

La DGS n'assiste pas aux réunions hebdomadaires du Cabinet. Toutefois, les relations de la DGS avec les membres du Cabinet sont quotidiennes, variées et constructives, en « étroite collaboration ». La DGS rencontre également fréquemment le maire, très présent dans la mairie.

1.2. La gestion des locaux : une profonde réorganisation des locaux

1.2.1. Les travaux en cours

La mairie du 14^{ème} arrondissement a lancé d'importants travaux d'aménagement de ses locaux en 2010. Le départ de la section locale d'architecture (SLA) en octobre 2009 a permis d'engager la réalisation de ces travaux en libérant près de 400 m² au sein de la mairie³.

Les travaux en cours visent à libérer de la place pour les élus et certains agents ainsi qu'à rationaliser l'organisation des services (notamment en mettant fin à leur éparpillement sur différents étages). Il s'agira de recevoir le maximum d'usagers au rez-de-chaussée et de regrouper toutes les tâches administratives dites de « back office » (« travail en arrière ») au 3^{ème} étage pour les services de la mairie et au 2^{ème} étage pour la Caisse des écoles. A

(³) L'atelier de la SLA 14 est désormais au 9-11, passage Teraille dans le 14^{ème}. Quant à la section locale proprement dite, elle a emménagé au 8-10, rue Boissonade (14^{ème}).

terme, les administrés n'auront donc plus besoin d'accéder au 2^{ème} étage que pour la régie, le RILH, la Caisse des écoles, et la permanence des élus.

Les travaux prévus concernent la création d'un nouvel ascenseur, la rénovation de la verrière, la mise aux normes de différents équipements et l'aménagement de nouvelles surfaces (notamment en rez-de-chaussée). Le dernier point porte sur la création d'un **guichet unique RIF/ état civil/ Affaires générales**.

Si l'accueil général actuel ne subit pas de modification, dans chaque zone recevant du public, un pré-accueil spécialisé sera mis en place. Il en sera de même au 2^{ème} étage lorsque l'antenne logement laissera la place au RILH dont l'ouverture est prévue pour le début de l'année 2012. Le pré-accueil du RILH permettra l'orientation des usagers vers le service traitant des demandes de logement ou vers des associations telles que l'ADIL et le PACT.

Les travaux entrepris assureront une plus grande **confidentialité** des entretiens avec les usagers (grâce notamment à la réalisation d'« alvéoles »). La nouvelle configuration des lieux impliquera de **revoir le mode de management des services**. Au-delà, se posera la question de l'**antenne de police**, service de la Préfecture hébergé par la mairie, qui dispose de seulement 82 m² au rez-de-chaussée. Son maintien au sein de la mairie d'arrondissement est souhaité par la Direction générale des services alors que le choix inverse a été fait dans les mairies du 11^{ème} et du 19^{ème} arrondissements. En effet, il est jugé préférable de préserver une certaine cohérence (état civil, papiers d'identité) au bénéfice des usagers et ce, dans une relation de proximité.

A terme, il pourrait être envisagé de déplacer l'antenne de police dans la mairie annexe (26 rue Mouton Duvernet) si l'hypothèse du départ du Tribunal d'Instance était confirmée. A l'heure actuelle, la **mairie annexe** (d'une surface de 1432 m²) héberge, outre le Tribunal d'Instance, une partie du conservatoire, plusieurs associations et dispose de grandes salles polyvalentes.

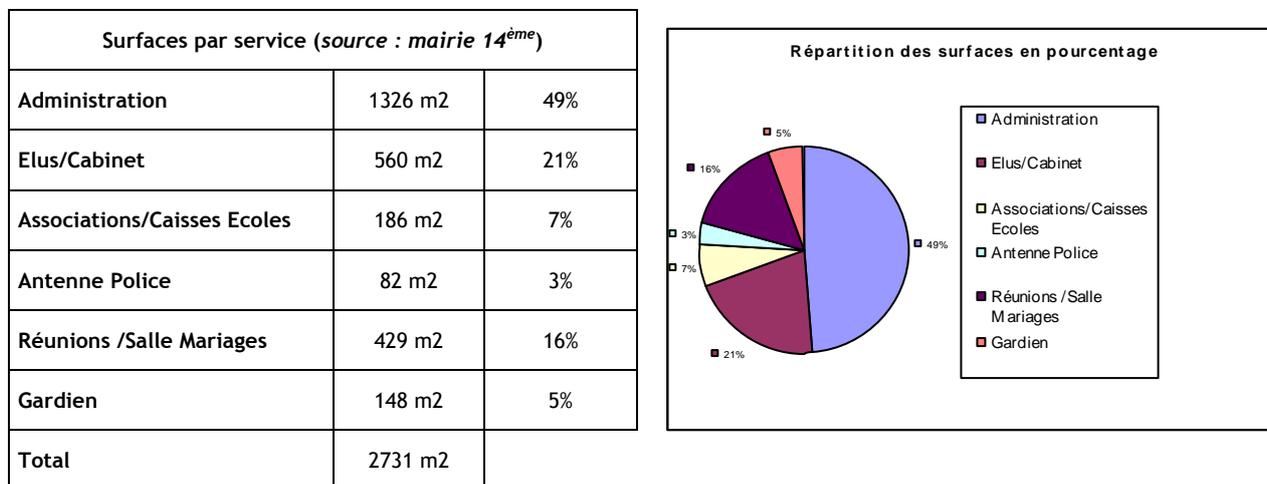
Le Maire indique :

« Sur la question de l'antenne de police, s'il est évident que l'espace contraint ne contribue pas à une grande qualité d'accueil des usagers, qu'il s'agisse de personnels sous autorité hiérarchique de la Préfecture de Police, ne facilite pas la compréhension de la répartition des rôles et des missions pour les Parisiens. Il n'en reste pas moins que la situation exceptionnelle de Paris ne doit pas conduire à un trop grand éloignement des services de proximité qui, en banlieue et en province, sont assumés par les mairies. En effet, une grande partie des Parisiens sont originaires de province, de fait, cet état d'organisation parisienne leur est difficilement appréhendable. En l'absence d'opportunité foncière proche de la mairie (cas de la mairie du 11^{ème} : 8 mn de déplacement en métro ou de la mairie du 19^{ème} : 4 mn de déplacement par un bus direct) le déplacement de l'antenne de police du 14^{ème} bien que souhaitable car il permettrait une amélioration de la qualité du service n'est pas à l'ordre du jour faute de solution opérationnelle. »

1.2.2. La répartition des surfaces

Le récapitulatif suivant permet d'établir les surfaces par principaux services. L'accueil du public représente 587 m² (hors mariages et réunions publiques).

Tableau n° 4



Les services administratifs occupent la moitié des surfaces disponibles.

1.3. La gestion des personnels : un fort rajeunissement des personnels depuis 10 ans

1.3.1. Des effectifs stables

1.3.1.1. Des effectifs budgétaires quasiment stables

Les données fournies par la DUCT (fiche de septembre 2010) indiquent peu de variations de l'effectif budgétaire ces dernières années : l'effectif était de 79 agents en 2007 (suppression d'un poste de catégorie C), et 77 depuis 2008 (suppression de deux emplois de catégorie C).

1.3.1.2. Des transferts de personnels d'autres directions

Des transferts budgétaires de personnels travaillant à la mairie mais qui étaient gérés par d'autres directions sont intervenus en octobre 2010 : 14 emplois d'agents de logistique générale (anciennement appelés huissiers et agents de service) transférés de la DILT dont deux gardiens. Le transfert des deux agents de la direction du logement et de l'habitat (DLH) qui sont en fonctions à l'antenne logement de la mairie du 14^{ème}, n'interviendra, d'après la DGS, que fin 2011, avec la mise en service du RILH.

1.3.1.3. La répartition statutaire des emplois budgétaires fin 2010

Elle se présente de la façon suivante :

- Personnels administratifs et techniques : 4 postes de catégorie A : 3 attachés d'administration et 1 emploi technique d'architecte voyer, 10 postes de catégorie B et 63 emplois de catégorie C (adjoints administratifs).

- Personnels spéciaux et de service : 16 emplois d'agents de logistique générale (ALG) qui assurent les tâches de courriers, reprographie, gestion des locaux, mise en place des salles, sonorisation et régie de celles-ci, dont 2 gardiens inclus dans l'effectif.

On arrive ainsi à un effectif budgétaire de 77 emplois administratifs, 16 emplois de personnels spéciaux et de service, dont 2 gardiens (seuls agents logés de la mairie et un poste non pourvu), soit **93 emplois** au total.

1.3.1.4. Les effectifs réels

La situation fin 2010, telle qu'elle a été communiquée par la Direction générale des services de la mairie du 14^{ème}, s'établit ainsi : 90 agents à l'effectif, dont 74 titulaires et 2 contractuels (un à l'état civil et un en charge des conseils de quartier) et 14 agents ALG.

Compte tenu des absences pour maladie et de quelques agents à temps partiel (7 en tout), la mairie du 14^{ème} serait en léger sous-effectif. Selon les tableaux des effectifs 2010 de la DUCT, la mairie du 14^{ème} compte au moment de l'audit 2,5 emplois vacants par rapport à son effectif budgétaire.

Il est à souligner que 7 emplois administratifs (7 emplois de catégorie C) comptabilisés dans l'effectif budgétaire de la Direction générale des services, sont mis à disposition du cabinet du maire du 14^{ème} arrondissement. Il s'agit d'emplois de secrétariat.

Le Maire précise que :

« Sur les 7 emplois de catégorie C mis à disposition du cabinet : cette répartition correspond à une organisation des missions fixée lors de la précédente mandature entre le cabinet et l'administration, organisation maintenue à ce jour. Il avait été convenu de mettre à disposition deux agents supplémentaires car le cabinet assume toute la charge de l'organisation événementielle allant de la tenue du fichier Eudonet, à la réservation des salles de la Mairie par le biais d'un outil informatique, à la relation avec le cabinet du Maire de Paris, la Préfecture et le commissariat pour toutes les manifestations donnant lieu à occupation du domaine public, effectuant la définition des besoins en matière d'évènementiel, gérant en partie le budget d'animation locale ».

Ces missions, si elles sont bien évidemment relayées par l'administration (Direction, ESA, Service intérieur) occupent à plein temps deux agents sous la conduite du Chef de cabinet. Il a été défini, en 2009, que les rythmes de travail de ces agents étaient peu compatibles avec les conditions de statut ainsi, ces fonctions sont assumées par des agents sous contrat de cabinet. Il a été convenu de qualifier tous les postes de fonctionnaires mis à disposition du cabinet en poste d'assistance de secrétariat dont les rythmes de travail restent dans la norme administrative ainsi 7 secrétaires assistent le cabinet.

1.3.1.5. Le recrutement et la gestion des agents

Il est constaté une certaine attractivité des postes vacants en mairie pour les titulaires : plusieurs candidatures pour un poste vacant et un mode de recrutement et de gestion lourds pour les contrats aidés. Entre l'entretien à la mairie et l'arrivée effective d'un candidat, il peut s'écouler entre 1,5 et 4 mois, certains candidats ne donnant plus suite à leur demande.

1.3.1.6. La création d'un emploi de cadre technique en 2010

Dans le 14^{ème}, son recrutement a été effectif le 4 janvier 2010 et il s'agissait du **premier poste de ce type pourvu dans les mairies**. La DGS a défini la fiche de poste, avec un profil de cadre A, architecte voyer, considéré comme le chaînon entre la mairie, la SLA et les directions de la Ville, gestionnaires des 145 établissements de proximité.

Les fonctions exercées par l'architecte voyer, correspondent à celles définies dans la fiche de poste. **Il a paru intéressant de les préciser car, d'une mairie à l'autre, le positionnement et le rôle du cadre technique sont variables.**

L'intéressé a fait un bilan d'une année d'exercice de ses fonctions : le cadre technique est placé auprès du DGS et en relation étroite avec le DGAS compétent ; il aide à la décision des élus sur les permis de construire, les autorisations de terrasses et les déclarations de travaux ; il assiste et suit les projets et opérations d'aménagement et d'urbanisme de l'arrondissement, en liaison avec la direction de l'urbanisme ; il est l'interlocuteur du coordinateur de l'espace public ; il suit le patrimoine municipal (visites d'architecture notamment et projets particuliers) comme conseil du maître d'ouvrage, la SLA étant maître d'œuvre et est l'interlocuteur privilégié de la SLA; il aide à fixer l'ordre des priorités budgétaires pour le patrimoine ; il suit les travaux d'aménagement en cours de la mairie du 14^{ème} (restructuration d'une partie du rez-de-chaussée).

Il a « soulagé » la DGS et le DGAS, car ce dernier, auparavant, participait à toutes les visites d'architecture. Il a fait un bilan des travaux réalisés en 2009 et mis en place un outil de contrôle de gestion : « MOBIL » (maîtrise et optimisation du budget des investissements localisés).

« MOBIL » a abouti à la réalisation d'un document clair et accessible pour les élus : une fiche technique pour toutes les écoles de l'arrondissement, avec le but de la généraliser à l'ensemble des établissements. Elle a été élaborée à partir des bases de données techniques de la Direction du patrimoine et de l'architecture (DPA). Un diagnostic de chaque école est réalisé. Le document répertorie les travaux déjà réalisés, ceux qui restent à réaliser, fait un bilan énergie et débouche sur une programmation et des demandes budgétaires.

La répartition du temps de travail du cadre technique a été en moyenne de 55% pour la mise en place du contrôle de gestion, 25% pour le suivi des travaux de la mairie et 20% pour des opérations d'urbanisme.

1.3.1.7. L'apport d'autres personnels : les contrats aidés et les emplois tremplins

A côté des personnels gérés par la DUCT, d'autres personnels travaillent au sein de la mairie du 14^{ème} arrondissement. Certains sont intégrés dans les services administratifs de la mairie et sont sous la responsabilité fonctionnelle du DGS. Il s'agit principalement :

- des personnels en contrats aidés⁴.

Ce sont des personnels recrutés et gérés par la Direction du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement supérieur (DDEES). Personnels de droit privé, ils viennent en renfort des agents administratifs. Le « droit de tirage » de la mairie du 14^{ème} est de 20 (aucun contrat aidé au cabinet du maire). Les mairies les plus importantes dont le 14^{ème} ont un droit de tirage de 20 contrats aidés au maximum (dont 3 pour le Cabinet). En réalité, l'effectif présent au moment du passage des rapporteurs est moindre (8 contrats aidés dans les services de la DGS), car il s'agit de personnels dont certains éléments restent peu longtemps et dont la mobilité peut être grande.

Leur nombre peut paraître limité pour une mairie aussi importante, mais la DGS tient compte avant tout de la place disponible pour accueillir physiquement les agents dans les bureaux. La DGS estime dans ces conditions inutile d'utiliser le droit de tirage dans son intégralité. Ils constituent une véritable ressource humaine pour toutes les mairies d'arrondissement, avec une bonne intégration dans le milieu professionnel et la mise en place d'un tutorat.

Les contrats aidés contribuent cependant au fonctionnement de certains services de la mairie qui sans eux seraient en difficulté selon les responsables des services rencontrés :

- Le service état civil, comprend 4 contrats aidés pour 27 agents titulaires ;
- Le secrétariat de la DGS comprend 1 contrat aidé pour 3 agents titulaires ;
- L'accueil comprend 1 contrat aidé pour 3 agents titulaires ;
- Le service affaires générales, recensement, élections, comprend 1 contrat aidé affecté aux affaires générales (pour 3 agents titulaires affaires générales) ;
- Le service état spécial comprend 1 contrat aidé pour 4 agents titulaires en fonction.

Le Maire indique :

Concernant le droit de tirage de 20 postes de contrats aidés, il me faut rappeler que les contrats aidés ont pour objectif d'aider des personnes sorties de l'emploi à réussir une réinsertion dans un parcours de formation, de suivi attentif au terme de deux années. La mesure octroyant un droit de tirage à 20 postes est entendue comme un plafond et non comme un effectif à pourvoir. Si tel était le cas sur la stricte équipe administrative à l'effectif budgétaire complet (93) 17 CUI représenteraient 18,2% de l'effectif. Ceci semble trop haut pour assurer une bonne qualité du parcours de remise en situation professionnelle. L'assistance réelle aux services qu'apportent ces agents en CUI ne peut être cependant conçue comme une « variable d'ajustement » dans la mesure où la collectivité s'engage à leur égard à les conduire vers un débouché professionnel.

⁴ Les contrats aidés : il s'agit du contrat d'accompagnement à l'emploi (CAE) qui prend la forme d'un contrat unique d'insertion (CUI) pour le secteur non marchand (collectivités territoriales, associations...). Il doit permettre un accès rapide et durable à l'emploi de personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles (demandeurs d'emploi, bénéficiaires du revenu de solidarité active) et notamment de jeunes en insertion. Il prend la forme d'un contrat de travail de droit privé d'une durée variable (2 ans maximum, par période de six mois. Une prolongation supplémentaire d'un an peut intervenir). Les CAE-CUI permettent l'acquisition d'une première expérience professionnelle. Les intéressés sont encadrés par une personne leur transmettant son expérience professionnelle. L'employeur reçoit une aide financière de l'Etat.

- des emplois tremplins

Il s'agit d'agents titulaires, principalement en provenance des métiers de la petite enfance (auxiliaire de puériculture) qui se réorientent professionnellement vers un métier administratif.

Le nombre actuel est de cinq emplois : deux à l'état civil ; un aux affaires générales ; un au service écoles, crèches ; un à l'UGD. Ces agents sont encadrés et bénéficient de formations pour passer un examen test final d'aptitude.

1.3.1.8. Les autres catégories de personnels, présents à la mairie, mais non gérés par la DGS

D'autres catégories d'emplois interviennent également au sein de la mairie. Dépendant d'autres directions que la DUCT, l'autorité de la DGS sur eux est théorique, avec un lien fonctionnel formel. Il s'agit :

- **des personnels de surveillance ou AAS (agents d'accueil et de surveillance)**

Entièrement gérés par la direction de la prévention et de la protection (DPP), les AAS ne figurent pas sur l'organigramme de la mairie. La DGS n'a aucune part dans l'organisation du travail de ces agents et encore moins d'autorité hiérarchique. Elle n'est pas non plus destinataire des notes ou circulaires qui leur sont adressées par la DPP.

Il s'agit d'agents d'accueil et de surveillance qui travaillent par brigade de 2x2 agents en uniforme et sont affectés à la garde des bâtiments administratifs de la mairie du 14^{ème}, suivant des horaires du matin (8h30-14h30) et de l'après-midi (11h-18h ; et 12h30-20h, avec la nocturne organisée en mairie le jeudi). En ce qui concerne l'annexe de la mairie, qui accueille le tribunal d'instance, des associations et la salle des fêtes, la surveillance dépend d'agents de sécurité d'agences privées, prestataires d'un marché.

Pour l'usager qui entre dans la mairie, l'AAS présent à l'entrée de la mairie ou dans le hall d'entrée, est le premier fonctionnaire municipal qu'il rencontre.

Il est à noter que ces agents n'ont quasiment aucun contact avec les personnels de la mairie (entretien d'un rapporteur avec l'un d'entre eux). L'audit de l'Inspection générale de 2008 sur l'absentéisme des personnels à la Ville, a montré que ces agents s'interrogeaient sur leur utilité en mairie d'arrondissement (double « appartenance ») et ressentaient un manque de reconnaissance à leur égard.

La DGS n'a pas entrepris de réflexion à leur sujet, faute d'éléments suffisants en sa possession. Cependant, elle serait favorable à une contractualisation de leur utilisation avec la DPP, direction gestionnaire.

Le Maire et la DGS indiquent :

« La réflexion sur les Agents de Sécurité Spécialisé de la DPP mérite effectivement d'être menée à un niveau supérieur. En effet, ils sont le premier contact des usagers et la limitation de leur mission à la seule surveillance n'est pas compréhensible. En revanche, certaines initiatives des ASS/DPP pour informer et orienter les usagers, si elles révèlent une envie louable de servir les parisiens, sont parfois voire souvent, lacunaires faute de

formation et rendent confuses les informations et les messages portés par le service d'accueil. »

▪ Les personnels de ménage

Ces personnels sont gérés par la DILT. Ils interviennent pour le nettoyage des bureaux, des circulations et des sanitaires. Ils sont sous l'autorité d'un inspecteur de ménage qui organise leur travail et leurs plannings horaires.

Ces agents de ménage signent sur un cahier au 1^{er} étage, à leur prise de fonction à 6 h du matin et font de même à 10 h à leur départ. D'après ce cahier, l'effectif se monte à 15 agents de ménage. Ils ne figurent pas sur l'organigramme de la mairie et ne sont pas englobés dans le service intérieur. Leur correspondant en mairie est l'huissier de la mairie, qui est chef du service intérieur. Celui-ci se déclare satisfait de la prestation en matière de ménage. En raison des réceptions et manifestations diverses dans les salles de la mairie, l'huissier est amené à demander des interventions en ménage supplémentaires.

La situation actuelle ne semble pas près d'évoluer à court terme, la DGS n'ayant pas de visibilité sur ce sujet et étant engagée dans d'autres chantiers prioritaires de réorganisation.

▪ Les standardistes

La mairie du 14^{ème} conserve un standard « maison », les communications à destination de la mairie n'ayant pas été basculées vers le 39-75. Il y a donc deux agents en fonction, gérés par la direction de l'information et de la communication (DICOM).

Cette situation ne paraît pas susceptible d'évoluer, le maire ne souhaitant pas le rattachement au 39-75. Cependant la mairie du 14^{ème} utilise les données du 39-75, en ayant fait l'acquisition de l'accès à leur banque de données.

1.3.2. La structure des ressources humaines

Cette approche a été réalisée à partir du listing des personnels établi par l'IG (hors emplois contrats aidés et tremplins) et renseigné sur la base des données fournies par la DGS. La mairie du 14^{ème} a ventilé les effectifs présentés dans les tableaux (supra) en 14 services.

1.3.2.1. La répartition des personnels titulaires par grades et emplois

Au moment de l'audit, les effectifs de la mairie du 14^{ème} étaient composés de 88 emplois de titulaires, d'un emploi de contractuel aux affaires générales et d'un emploi de chargé de mission contractuel de catégorie B chargé du suivi des conseils de quartiers.

Ce sont majoritairement des personnels administratifs (plus de 84%), représentés par :

- 3 cadres A, appartenant au corps des attachés d'administration de la Ville de Paris et un cadre A appartenant au corps des architectes-voyers ;
- 9 cadres B, appartenant au corps des secrétaires administratifs et un contractuel, chargé de mission cadre moyen ;
- 61 cadres C, appartenant au corps des adjoints administratifs et un vacataire ;

Des personnels de service sont également présents, avec 14 cadres C, appartenant au corps des agents de logistique générale (ALG).

La catégorie C est ainsi largement représentée, avec 76 agents, soit plus de 84 % des effectifs. Les seuls adjoints administratifs constituent l'ossature principale des services administratifs de la mairie (67% du total des effectifs). Le Service intérieur est lui composé à 100% par des ALG qui exercent les fonctions d'huissiers, de transfert du courrier intérieur et extérieur, d'aménagement des salles de réception ou de réunions recevant quotidiennement du public, des élus, des fonctionnaires de la mairie, et dont deux exercent la fonction de concierge.

1.3.2.2. Les temps pleins et les temps partiels

Il y a très peu d'agents à temps partiel. La quasi-totalité des personnels est à temps plein. On dénombre seulement 7 agents à temps non complet sur 90 : deux sont à 90% (accueil, état civil), quatre à 80% (état civil, RIF avec 2 agents, secrétariat d'élus) et un est à 60% (état civil).

1.3.2.3. L'ancienneté

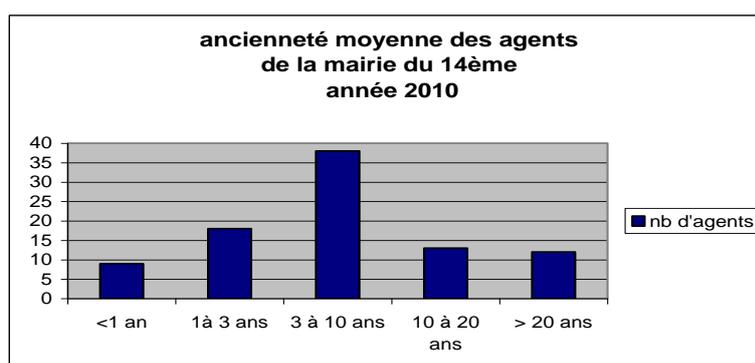
A partir des données communiquées par la DGS du 14^{ème} (voir les tableaux ci-après), on remarque les éléments suivants :

Tableau n ° 5

ancienneté des agents de la mairie du 14^{ème} année 2010

mairie du 14	ancienneté	<1 an	1 à 3 ans	3 à 10 ans	10 à 20 ans	> 20 ans	ancienneté moyenne	total agents
tous services	nb d'agents	9	18	38	13	12	9,3	90

(source : données direction générale des services de la mairie du 14^{ème})



- une majorité d'agents a une ancienneté peu importante

Les agents ayant une ancienneté inférieure à 10 ans sont prédominants (65 agents, soit 72%). Si l'on considère les 5 catégories retenues d'ancienneté, celle regroupant les agents ayant une ancienneté comprise entre 3 et 10 ans, est la plus importante (38 agents, soit 42%), suivie de celle des agents ayant une ancienneté comprise entre un et trois ans (18 agents). En revanche, les agents très anciens (plus de 20 ans) sont relativement peu nombreux (12 agents, soit un peu plus de 13%).

**Tableau n°6 : Répartition des agents selon
l'ancienneté (source : mairie 14^{ème})**

	<1 an	de 1 à 3 ans	de 3 à 10ans	de 10 à 20 ans	>à 20 ans	Total
Accueil	0	0	4	0	0	4
Service intérieur	0	3	5	3	3	14
BAG	2	2	6	0	0	10
Commission Logement	0	0	0	1	0	1
Conseil de quartier	1	0	0	0	0	1
DGS	0	2	1	0	1	4
ESA	1	2	2	0	0	5
Etat Civil	1	2	11	7	6	27
Logistique	0	1	2	0	1	4
Régie	0	0	0	2	0	2
RIF	2	2	2	0	0	6
Secrétariat DGS	0	1	1	0	1	3
Secrétariat Elus	2	2	3	0	0	7
UGD	0	2	0	0	0	2
Total	9	18	38	13	12	90

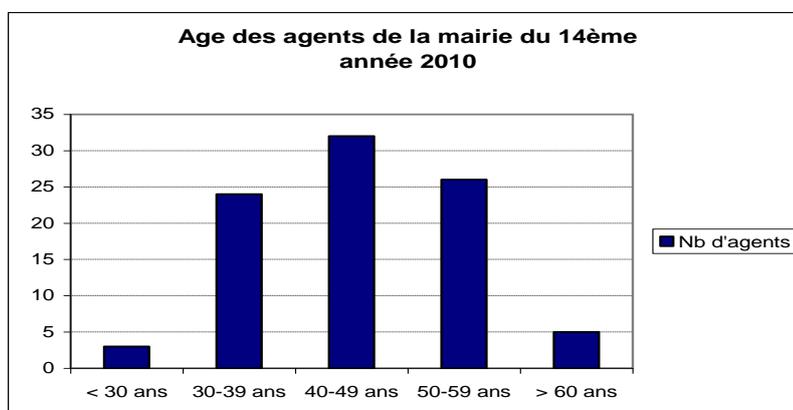
- des services se signalent par un nombre significatif d'agents anciens (plus de 10 ans et plus de 20 ans). il s'agit :
 - du service intérieur (6 agents sur 14, soit 43%, ont plus de 10 ans d'ancienneté, dont 3 ont plus de 20 ans de présence);
 - de l'état civil (13 agents sur 27, soit 48%, ont plus de 10 ans d'ancienneté, dont 6 ont plus de 20 ans de présence);
 - de la direction générale des services (un DGAS sur les quatre cadres A, a plus de 20 ans d'ancienneté ; [.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*);
 - du secrétariat de la DGAS (une secrétaire sur trois a plus de 20 ans d'ancienneté).
- des services ont des agents de très faible ancienneté (moins de 3 ans). Il s'agit : de l'UGD (2 agents sur 2) ; du secrétariat des élus (4 agents sur 7) ; du RIF (4 agents sur 6) ; de la coordination des conseils de quartier (un agent sur un) ; du service de l'état spécial (3 agents sur 5) ; du service des affaires générales (4 agents sur 10) ; de la DGS (2 agents sur 4).
- On peut ainsi considérer que la relative jeunesse des personnels et leur faible ancienneté dans le poste sont des facteurs favorables pour mettre en œuvre les réformes déjà initiées.

1.3.2.4. L'âge des agents

La structure par âge des agents de la mairie du 14^{ème} est équilibrée. Les moins de 40 ans sont 27 (30%) ; les plus de 50 ans sont 31 (34,4%) à quasi équivalence avec les 40-49 ans, les plus nombreux, 32 agents (35,60%).

Tableau n° 7 : Répartition des agents selon l'âge

Age	< 30 ans	30-39 ans	40-49 ans	50-59 ans	> 60 ans	Total
Nb d'agents	3	24	32	26	5	90



Le nombre d'agents âgés de plus de 60 ans est faible (5 agents sur 90).

Des services ont cependant des effectifs significatifs d'agents ayant plus de 50 ans : le bureau des affaires générales (4 agents sur 10), le service intérieur (5 agents sur 14), l'état civil (11 agents sur 27), le secrétariat des élus (4 agents sur 7). Cette donnée est mentionnée pour ses deux aspects : c'est un atout, car on a des agents d'expérience ; cependant, cela peut constituer un frein aux changements. Ce point de vue est partagé par la directrice générale des services.

Tableau n° 8

Age moyen des agents de la mairie du 14ème

(source : données RH de la DGS du 14ème)

	<30 ans	30-39 ans	40-49 ans	50-59 ans	>60 ans	nb agents	age moyen
Accueil	0	1	2	1	0	4	42,5
Service intérieur	1	1	7	4	1	14	46,6
BAG	0	2	4	4	0	10	45,4
Commission Logement	0	1	0	0	0	1	
Conseil de quartier	1	0	0	0	0	1	
DGS	0	1	1	1	1	4	48,5
ESA	0	2	2	1	0	5	41,4
Etat Civil	1	6	9	8	3	27	46,5
Logistique	0	2	1	1	0	4	41,8
Régie	0	0	1	1	0	2	48,5
RIF	0	4	1	1	0	6	41,0
Secrétariat DGS	0	0	3	0	0	3	44,3
Secrétariat Elus	0	2	1	4	0	7	45,9
UGD	0	2	0	0	0	2	33,5
Total	3	24	32	26	5	90	44,8

Le tableau qui précède a été partiellement occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

1.3.2.5. Une répartition équilibrée des lieux de résidence des agents

Globalement, la répartition entre les résidents parisiens (46 agents) et ceux habitant hors de Paris (44 agents) est équilibrée.

Tableau n° 9

DOMICILIATION DES AGENTS Mairie 14ème

	Paris	dont 14ème	hors Paris
Accueil	3	3	1
Service intérieur	9	7	5
BAG	6	1	4
Commission Logement			
Conseil de quartier	0		1
DGS	3	1	1
ESA	1	1	4
Etat Civil	9	5	18
Logistique	1	1	3
Régie	2	1	0
RIF	5	3	1
Secrétariat DGS	1	1	2
Secrétariat Elus	5	1	2
UGD	0		2
Total			

(source : données RH de la DGS du 14ème)

Le tableau qui précède a été partiellement occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

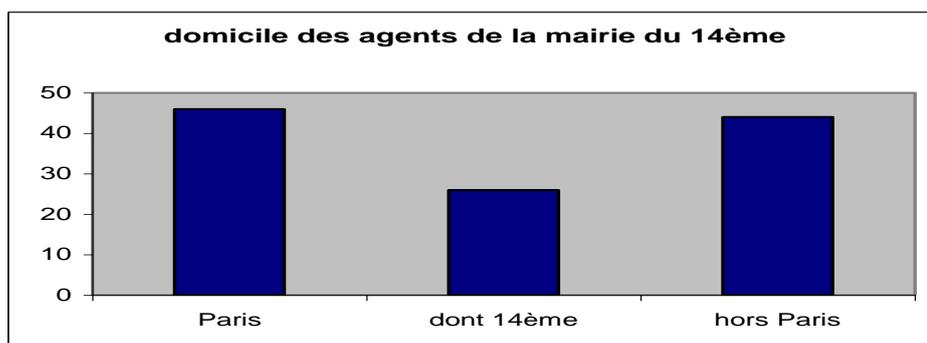
D'autre part la proportion d'agents parisiens logés dans l'arrondissement même, le 14^{ème}, est significative puisqu'elle concerne 26 agents sur 46, soit 56,5 %.

Si l'on regarde ces mêmes données par service, on constate qu'habiter en banlieue peut constituer un handicap pour certains agents, susceptibles d'effectuer un travail en dehors des heures de fonctionnement « classiques » de la mairie (8h30-17h).

Cela est notable pour le service de l'état civil dont 18 agents sur 27 habitent la banlieue (près de 67%), ce qui peut handicaper le volontariat pour les permanences du samedi matin. Il en va de même pour certains ALG du service intérieur (5 sur 14, soit près de 36%) qui sont confrontés à la nécessité de faire des heures supplémentaires le soir en semaine ou le samedi matin

Tableau n° 10 : Répartition des agents selon le lieu d'habitation

domicile des agents	Paris	dont 14ème	hors Paris
	46	26	44



1.3.2.6. L'absentéisme

Les données communiquées par la DGS couvrent uniquement l'année 2010.

Tableau n° 11

Absentéisme des agents de la mairie du 14ème

	nb de jours d'absence en 2010	Effectifs 2010	nb jours d'absence/agent en 2010
Accueil	38	4	9,5
Service intérieur	369	14	26,4
BAG	250	10	25,0
Commission logement		1	
Conseil de quartier		1	
DGS	0	4	0,0
ESA	14	5	2,8
Etat Civil	1163	27	43,1
Logistique	113	4	28,3
Régie	0	2	0,0
RIF	75	6	12,5
Secrétariat DGS	8	3	2,7
Secrétariat Elus	212	7	30,3
UGD	156	2	78,0
Total		90	

(source : données RH de la DGS du 14ème)

Le tableau qui précède a été partiellement occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Si l'on regarde le détail des absences (celles-ci sont constituées des maladies ordinaires et de maladies de longue durée) par durée, on s'aperçoit que la majorité (57 %) des agents a des absences inférieures à 30 jours (en 2010).

Tableau n° 12

Nombre d'agents de la mairie du 14ème par nombre annuel de jours d'absence

	<30j	de 30 à 59 j	de 60 à 89j	de 90 à 200 j	>200j	
Accueil	2	1	0	0	0	
Service intérieur	1	0	1	2	0	
BAG	3	2	0	1	0	
Commission logement						
Conseil de quartier						
DGS	0	0	0	0	0	
ESA	2	0	0	0	0	
Etat Civil	7	2	0	0	3	
Logistique	2	0	1	0	0	
Régie	0	0	0	0	0	
RIF	3	0	1	0	0	
Secrétariat DGS	1	0	0	0	0	
Secrétariat Elus	2	0	0	2	0	
UGD	0	1	0	1	0	
Total Mairie						42

(source : données RH de la DGS du 14ème)

Le tableau qui précède a été partiellement occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Certains services sont pénalisés par un nombre important de jours d'absence maladie concentrés sur quelques agents. Il s'agit notamment du service de l'état civil, avec 3 agents ayant des absences allant de 305 j à 1 an et du service UGD [.....]

.....] Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Parmi les ALG, on note qu'un agent cumule 155 jours d'absence (95j d'accident du travail et 60 j de maladie), un autre 138 jours et un troisième 74 jours.

Face à des absences qui peuvent handicaper le bon fonctionnement de certains services aux usagers, la direction estime nécessaire de recourir à des emplois aidés.

1.3.2.7. La qualification, la formation des agents

Les données relatives à la formation, communiquées sur 4 ans de 2007 à 2010 (alors que la demande portait sur 2008 à 2010) n'ont pas pu être exploitées. Elles sont en effet constituées de 90 feuilles, une par agent, retraçant historiquement, toutes les demandes de formation et celles réalisées effectivement.

Il n'y a aucune compilation annuelle des heures de formations effectuées par les agents. Seul un tableau a pu être réalisé (cf. ci-après), comptabilisant de façon synthétique, le nombre d'agents par service, ayant reçu au moins une formation ces trois dernières années.

Tableau n° 13 : Nombre d'agents partis en formation par service (2008-2009)

nombre d'agents de la mairie du 14ème qui ont bénéficié d'actions de formation

	nb agents ayant reçu au moins une formation dans les 3 dernières années	Effectifs 2010	% d'agents ayant eu une formation dans les 3 dernières années
Accueil	4	4	100%
ALG	11	14	79%
BAG	10	10	100%
Commission Logement	1	1	100%
Conseil de quartier	0	1	0%
DG	4	4	100%
ESA	5	5	100%
Etat Civil	26	27	96%
Logistique	4	4	100%
Régie	0	2	0%
RIF	6	6	100%
Secrétariat DGS	3	3	100%
Secrétariat Elus	4	7	57%
UGD	2	2	100%
Total	80	90	89%

(source : données RH de la DGS du 14ème)

On constate que pratiquement tous les agents ont bénéficié d'actions de formation en lien, soit avec un désir de progression de carrière, soit avec leurs fonctions. Des sondages effectués sur les agents en poste dans les services d'accueil du public, indiquent un partage de la formation entre la formation de préparation d'examens professionnels (préparation à concours notamment, remises à niveau en français, juridique....) et l'acquisition de nouvelles connaissances professionnelles.

Pour les connaissances professionnelles, les formations se partagent essentiellement en plusieurs thèmes récurrents : l'accueil des publics, qui regroupe un nombre très important de formations très diverses (l'accueil du public, prévenir et gérer des conflits, l'accueil de publics difficiles, l'accueil de publics étrangers, l'accueil des handicapés, le langage des signes, la lutte contre les discriminations...); l'utilisation de l'outil bureautique (Word,

Excel, Outlook...) ; la maîtrise de logiciels (LUCI, GEPI, AVENIR ⁽⁵⁾, état civil avec CITY 2, ALIZE, GO...).

1.3.2.8. La problématique des heures supplémentaires

L'analyse suivante décrit le détail des cycles horaires et du volume d'heures supplémentaires. Elle montre que les ALG consomment la majeure partie de l'enveloppe des heures supplémentaires (une grande partie d'entre eux travaillant en dehors des plages fixes et souvent tard le soir ou le samedi lors des prêts de salles).

L'événementiel et les locations de salles, induisent ces heures supplémentaires aux ALG. Il n'y a pas d'heures supplémentaires prises en charge par les associations.

▪ Le cycle horaire fixe de la majorité des agents

- Les agents administratifs en contact avec le public sont en horaire fixe (base de travail 34h30 par semaine). Ils travaillent sur une plage horaire maximale comprise entre 8h30 et 17h00, les agents présents à 8h30 terminant à 16h30 et ceux présents à 9h achevant leur travail à 17h.

Cela coïncide avec les horaires d'ouverture de la mairie au public, exception faite de la nocturne du jeudi (fermeture à 19h30). Les agents d'état civil effectuent en outre une permanence le samedi matin de 9h30 à 12h.

La nocturne du jeudi qui se traduit par une amplitude horaire plus grande d'ouverture des services au public, ne donne pas lieu à versement d'heures supplémentaires car elle est intégrée dans le cycle normal de travail. La permanence d'état civil du samedi donne en revanche lieu à versement d'heures supplémentaires. Elle s'effectue sur la base du volontariat. Tous ces agents, comme ceux des autres services administratifs, qui eux sont aux 35 heures, badgent aux pointeuses « Chronogestor ».

- Les agents de logistique générale sont également en horaire fixe.

Le travail des ALG se fait également sur une plage horaire fixe maximale comprise entre 8h30 et 17h. Cependant contrairement aux agents administratifs en fonction aux guichets (front office) ou en fourniture de services au public en arrière des guichets (back office), leur présence s'avère indispensable après 17h. On les paie donc, passée cette heure, en heures supplémentaires. Les ALG consomment la majeure partie de l'enveloppe des heures supplémentaires.

Le transfert de la gestion des ALG à la DUCT en 2010 s'est fait à conditions d'emplois identiques. Une grande partie d'entre eux travaillant en dehors des plages fixes et souvent tard le soir ou le samedi lors des prêts de salles. Les ALG ne sont pas soumis au badgage Chronogestor ; ils émargent manuellement selon le « vieux système » du cahier de pointage que supervise l'huissier, chef du service intérieur.

(⁵) Avenir est le nom du logiciel utilisé pour le recensement citoyen.

Le Maire ajoute :

« La juste remarque sur le fait que les ALG ne sont pas soumis au badgeage Chronogestor, a conduit à mettre en place une procédure d'établissement systématique de vérification des heures de travail et des heures supplémentaires pour chaque agent par le biais des feuilles de calcul proposées par la DRH. »

- **Le volume des heures supplémentaires « Ville »**

Le tableau d'attribution des heures supplémentaires sur 2009 et 2010 montre que le service intérieur des ALG a un poids déterminant (près de 83 % des heures attribuées en 2009, un peu plus de 80 % en 2010).

Tableau n° 14

Heures supplémentaires perçues par les agents de la mairie du 14^{ème}

	2009		2010	
	nb agents concernés	nb heures sup.	nb agents concernés	nb heures sup.
Accueil	2	14,0	3	27,0
Service intérieur	16	2923	13	2916
BAG	3	54,0	1	6,0
Commission Logement	1		0	0
Conseil de quartier	0	0	0	0
DGS	0	0	0	0
ESA	4	34,8	0	0
Etat Civil	12	476,6	12	606,7
Logistique	0	0	1	8,0
Régie	0	0	0	0
RIF	1	7,0	2	68,9
Secrétariat DGS	2	21,5	2	1,0
Secrétariat Elus	0	0	1	4,8
UGD	0	0	0	0
Total	41		35	3638,0

(source : données RH de la DGS du 14^{ème})

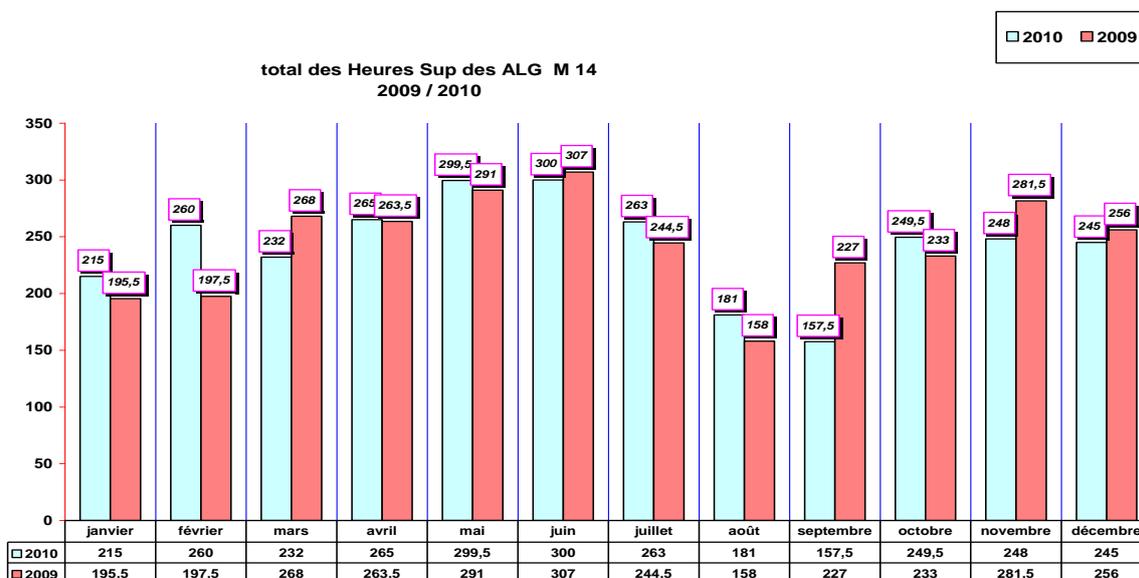
Le tableau qui précède a été partiellement occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Les autres services n'interviennent qu'à la marge. Ce sont, en 2010, principalement les permanences d'état civil du samedi (un peu moins de 17% des HS) et marginalement le RIF et l'accueil.

L'essentiel des heures supplémentaires est effectué par les 13 ALG. Parmi eux, en 2010, 11 faisaient entre 200H et un peu moins de 300H ; un faisait un peu moins de 120H et un faisait 60 h. Ces heures sont générées principalement par des tâches liées aux manifestations et réceptions organisées dans les salles dans la mairie (salle des mariages, salle des conférences, salles des fêtes...) en soirée et week-end. Les ALG préparent les salles, assurent les fonctions d'huissier, servent lors des cocktails... Lors des mariages le samedi matin, deux huissiers sont nécessaires (un pour l'accueil et un pour assister l'adjoint au maire, officier d'état civil, notamment si une quête est effectuée).

Le principe d'effectuer des heures supplémentaires est basé sur le volontariat. Une limite de 25H mensuelle est appliquée (soit un maximum de 300 HS annuelles ; cf. délibération DRH 85 du 15 octobre 2002). Le tableau ci-après, confectionné par le chef du service intérieur, illustre bien, pour les années 2009 et 2010, le caractère saisonnier marqué de ces activités, avec un creux en août et un pic en mai - juin.

Graphique n° 3



Le directeur des usagers, des citoyens et des territoires précise que :

« De manière formelle, les mairies d'arrondissement ne gèrent pas d'« enveloppe d'heures supplémentaires ».

Aujourd'hui, les heures supplémentaires réalisées hors cycle de travail et selon les nécessités du service, sont rémunérées sur la base du « service fait », dont attestent les directeurs généraux des services lorsqu'ils signent les états liquidatifs édités par le bureau des rémunérations.

En revanche, les mairies suivent le volume des heures supplémentaires effectuées ».

- **Il n'y a pas d'heures supplémentaires prises en charge par les associations**

De nombreuses locations de salles sont effectuées à des associations, notamment hors de la mairie, (en particulier la salle polyvalente de l'annexe, salle de spectacle de 400 places assises). Ces locations qui donnent lieu à l'établissement d'une convention d'occupation, sont gratuites. Ces locations ne donnent pas lieu au paiement, par ces mêmes associations, d'heures supplémentaires aux ALG. Cette pratique, selon l'huissier chef du service intérieur, existait auparavant. Elle a pris fin et la mairie paie les heures supplémentaires induites.

Le Maire indique :

« Les ALG ne touchent plus de rémunération pour travaux pour compte de tiers. Cette pratique qui a pu avoir cours auparavant n'est plus d'actualité. Le surplus d'activité professionnelle des ALG entre désormais dans le cadre des HS dont le plafond par agent est de 25H/mois. En effet, la rémunération des heures supplémentaires pour compte de tiers est inférieure à celle des HS Ville, pratiquer un double mode de rémunération pour un travail équivalent serait de nature à défavoriser certains agents voire à dépasser à un très haut niveau le nombre d'heures tolérées dans le statut. En dernière instance, cette formule pourrait conduire les « payeurs » à commander des actions pouvant compromettre les impératifs de maintien de sécurité des bâtiments dont le responsable reste le DGS et le cadre d'astreinte durant les week-end. »

- **L'événementiel et les locations de salles induisent ces heures supplémentaires aux ALG**

Les fonctions de base des ALG sont celles qui contribuent au fonctionnement de la mairie d'arrondissement et de ses services pendant les heures d'ouverture au public. Parmi ces fonctions « classiques », on peut mentionner :

- **le courrier arrivée:** les ALG ventilent le courrier trié par la logistique dans les services de la mairie, le courrier reçu, deux fois par jour (matin : 9h30-10h ; après-midi : 16h). Les parapheurs sont récupérés vers 16h.
- **le courrier départ :** les ALG font la navette vers l'Hôtel de Ville et les directions (utilisation d'un véhicule). Quatre agents tournent sur ce service.
- **l'accueil dans l'antichambre du maire, du cabinet, des élus :** 3 personnes sont affectés dans ce service.
- **les fonctions de reprographie,** massicot et mise sous plis, avec beaucoup de demandes du cabinet : 3 agents formés. Ces tâches prennent beaucoup de temps, mais vont s'alléger avec l'achat d'un logiciel « classe tout ».
- **les deux gardiennes logées :** une à la mairie (en fonctions [.....]), avec la sortie des poubelles de la mairie, [.....]). Elle ferme les accès à la mairie à 17h et vérifie en soirée la fermeture des bureaux. L'autre est logée à l'annexe (en fonctions [.....]). Elle reçoit le courrier de l'annexe et le distribue (tribunal d'instance, associations, salle polyvalente). Ses fonctions et surtout son utilité sont remises en cause, car elle est présente uniquement lors du fonctionnement de l'annexe [.....]. A l'expérience, [.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs* : il a été constaté à l'occasion de la visite du bâtiment avec la DGS le 9 janvier 2011, que la loge était fermée [.....]... Il est envisagé de supprimer ce poste au départ à la retraite de la titulaire actuelle.

Un agent ALG est par ailleurs affecté depuis plusieurs années au service de l'état civil. Il effectue des tâches de manutention des registres et la scannérisation d'actes, gestes techniques comparables aux tâches de reprographie et mise sous pli. Il effectue les tâches d'ordre protocolaire, conduites des cortèges de mariages les samedis.

Parallèlement, d'autres fonctions se sont développées liées aux cérémonies et spectacles, dont une bonne partie a lieu au-delà de 17h en semaine ou le samedi. Ce sont elles qui génèrent notamment les heures supplémentaires.

Dans ces fonctions, les ALG sont mis à contribution pour l'aménagement des salles (avec beaucoup de manipulation de meubles, chaises...), la tenue de la sono, et le rangement après la manifestation organisée. La présence de deux agents est nécessaire pour toute réunion et notamment à la salle polyvalente, avec la tenue d'une véritable régie sonore de type professionnel. Le versement des heures supplémentaires effectuées par les ALG se fait par l'intermédiaire de la régie de la mairie, après attestation du service fait par l'huissier chef du service intérieur. Deux agents sont classés COTOREP et ne peuvent effectuer de lourdes manipulations.

Le Maire précise :

« La COTOREP a été remplacée depuis 2005 par un guichet unique avec les Maisons départementales pour les personnes handicapées (MDPH) qui regroupent un pôle d'accueil sur les droits et recueille les demandes de prestations. Toutefois, un ALG a effectivement été classé COTOREP. »

La gestion des salles disponibles⁶ : l'organisation des manifestations mobilise le cabinet (un chargé de mission chargé de l'événementiel) et le secrétariat de la DGS (1 agent s'occupe des réservations). L'huissier accède au planning de réservations par le logiciel AGORA : il planifie l'affectation des ALG, et formule des demandes de prestations de ménage supplémentaires. Il édite les réservations de la semaine N-1 et consulte quotidiennement la base de données. Enfin, il suit les consommations mensuelles d'HS des ALG et veille aux seuils maxima (25 HS par mois et 300 HS annuelles).

Les salles sont réservées quasiment tous les jours, soit pour une réunion soit pour des manifestations en soirée ou le samedi (l'annexe pour celles mobilisant un nombre important de personnes : défilé de mode, vœux de début d'année, spectacles avec son, lumières et projection, repas...). Les demandes de réservation de la salle polyvalente vont croissantes, car le bouche à oreille fonctionne dans tout l'arrondissement auprès des associations.

Le chef du service intérieur demande qu'une partie des heures supplémentaires soit transformée en prime de technicité, sous la forme d'une nouvelle bonification indiciaire (NBI) pour une partie des agents. En effet, l'utilisation récurrente de la salle polyvalente et de son matériel de son professionnel, de son éclairage de scène et du matériel de projection, fait des ALG spécifiquement formés de véritables « régisseurs » son et lumières (dont lui-même). Il considère que cela serait la juste reconnaissance de leur technicité qui paraît en effet réelle. Cette demande paraît difficile à envisager à court et moyen terme car elle renvoie à une problématique de gestion des ressources humaines plus globale qui dépasse le seul cadre des ALG des mairies d'arrondissement.

1.3.2.9. La création d'emplois fonctionnels pour la direction générale

Les décrets d'application concernant des dispositions relatives aux emplois fonctionnels⁷ de directeur général des services et de directeur général adjoint en mairie d'arrondissement à Paris et à leurs échelonnements indiciaires ont été publiés le 30 décembre 2010. Ces dispositions permettent notamment une amélioration notable de la rémunération des DGS et DGAS concernés, ce qui est la reconnaissance de la spécificité et de la lourdeur de leurs fonctions.

Quatre seuils de population fixent les échelonnements indiciaires applicables à l'emploi de DGS et deux seuils à celui de DGAS.

⁶ (3 salles en tout : la salle polyvalente de l'annexe, la salle des mariages, qui sert également au conseil d'arrondissement et qu'il faut aménager à cet effet, la salle de réunion)

⁷ La loi du 9 février 2007 a créé l'emploi fonctionnel de directeur général des services et de directeur général adjoint des services en mairie d'arrondissement pour Paris, Lyon et Marseille. Les décrets d'application pour Lyon et Marseille ont été pris le 17 novembre 2009.

En ce qui concerne le 14^{ème} arrondissement, qui a une population d'un peu plus de 135 000 habitants (recensement 2010), la DGS en poste, attachée principale d'administration, pourra bénéficier d'un détachement dans l'emploi fonctionnel de directeur général des services de niveau 2 (population de l'arrondissement comprise entre 80 000 et 170 000 habitants), c'est-à-dire avec un indice brut terminal hors échelle A.

Les DGAS en poste, appartenant au corps des attachés d'administration, ne sont pas concernés, l'un étant parti mi janvier 2011, l'autre prenant sa retraite. Pour mémoire, l'emploi fonctionnel de DGAS du 14^{ème}, lorsque les conditions d'ancienneté sont réunies, termine à l'indice brut 966.

2. DES POLES D'ACTIVITE TRADITIONNELS MAIS EVOLUTIFS : UNE MUTATION ACCELEREE

2.1. Les services de proximité au contact direct des usagers

2.1.1. La mission « accueil » : un service classique très autonome

2.1.1.1. Description des lieux d'accueil

A droite en entrant dans le hall de la mairie est implanté l'espace accueil. Il est bien signalé mais nécessite une démarche spécifique de l'utilisateur. Ce local d'accueil ne joue aucun rôle de contrôle d'accès. Il est d'un aspect agréable, suffisamment vaste pour permettre une circulation aisée du public.

Les agents de l'accueil sont responsables des présentoirs dans le hall et les étages (mise en place des brochures, contrôle des dates de validité de ces dernières). La présentation des documents n'est pas normée (les brochures sont regroupées par thèmes à l'initiative des agents). Le service accueil s'occupe également de la mise à jour des affiches dans les différents lieux d'affichage de la mairie.

Avec l'achèvement (prévu pour mai 2011) des travaux entrepris au rez-de-chaussée de la mairie, des accueils spécifiques seront créés au bénéfice du service de l'état civil : une articulation devra être mise en place avec l'accueil général.

2.1.1.2. Le premier accueil par des agents de surveillance

Le premier niveau d'accueil devrait être assuré par l'agent de la DPP chargé de la surveillance des entrées de la mairie.

Comme il a été indiqué supra, la directrice générale n'a aucune autorité ni aucune « visibilité » sur ces agents dépendant de la DPP, dont la rotation est très rapide, et qui sont dénués de tout sentiment d'appartenance à la mairie d'arrondissement. Les rapporteurs, après observation desdits agents près de la porte d'entrée, s'interrogent sur la nature des consignes qui leur sont données.

2.1.1.3. Des agents d'accueil polyvalents

L'organisation du service (**quatre permanents et un contrat aidé**) est basée sur une équipe polyvalente, expérimentée (ancienneté entre 5 et 10 ans), motivée (pas d'absentéisme), connaissant très bien l'arrondissement. Le service est encadré par un agent de catégorie C. Il y avait auparavant cinq titulaires mais un poste budgétaire a été supprimé. Au minimum, trois agents sont physiquement présents au guichet pour assurer toutes les tâches d'un service d'accueil.

2.1.1.4. L'adéquation globale de l'organisation du service à la mission accueil

L'accueil est organisé pour permettre de recevoir les usagers de 8h30 à 17 heures. Les demandes formulées par les usagers sont extrêmement diverses. Les agents d'accueil ont

une triple fonction. Ils orientent les usagers ; ils informent sur les différents services susceptibles d'être apportés localement dans des domaines très variés (scolaire, santé, loisirs, emploi, jeunesse, sports) ; ils sont chargés du réassortiment des présentoirs et de la prise de rendez-vous téléphonique pour les permanences.

Il n'existe pas de mesure de comptage de la fréquentation du lieu, estimée par les agents à 500 visiteurs/jour. Le service d'accueil recevrait en moyenne entre 300 et 500 personnes et une centaine d'appels téléphoniques par jour. Toutefois, pour les permanences du jeudi soir jusqu'à 19h30, un seul agent est en poste sauf durant le mois de septembre (deux agents).

Tableau n° 15 : Estimation de l'accueil en 2010

Accueil des usagers	Nombre	Rappel
Nombre de personnes reçues en mairie	95160	6 agents
Nombre de personnes accueillies en mairie		
Nombre d'accueil téléphonique Mairie	Non communiqué	
Rendez-vous pris à l'accueil (permanences)	5568	
Accueil par les Services hébergés (DAC, DASES, CAS, Tribunal, Antenne de police, Bibliothèque, Caisse écoles, antenne logement)	96000 (ant.police TI.Caisse écoles)	
Accueil ALG / Cabinet	5500	
Accueil en régie	3000	
Nombre total de personnes accueillies par les services de prestations au public de la mairie	148 140	
Accueil lors des nocturnes	1920	

Source : mairie 14^{ème}

La responsable de l'accueil tient un cahier qui sert de « journal de bord » interne (livraisons des brochures, nature des principales informations données, cas particuliers, incidents, etc...). Une période de pointe est à noter au mois de septembre qui voit les inscriptions en cours municipaux d'adultes (CMA) et l'organisation du Forum de rentrée.

La responsable de l'accueil a une excellente connaissance de l'arrondissement. La limitation des documents papier au profit des supports électroniques et le caractère parfois aléatoire des envois de ces documents par les administrations concernées ne sont pas toujours bien appréciés par le public. Il existe un cahier des doléances.

2.1.1.5. Les « réseaux » extérieurs

Le métier d'hôtesse d'accueil a considérablement évolué ces dernières années : les personnes qui se rendent à l'accueil de leur mairie souhaitent en effet bénéficier d'une prise en charge globale de leurs problèmes et ne se contentent plus de demander un renseignement ponctuel (par exemple le numéro de téléphone ou coordonnées d'un service administratif, etc.).

L'évolution sociologique de la population (vieillesse, augmentation de la précarité, accroissement de la diversité culturelle) fréquentant le lieu de proximité qu'est devenue la mairie d'arrondissement rend les problèmes plus difficiles à résoudre.

De fait, dans la pratique courante l'accueil est devenu personnalisé et le temps qui lui est consacré a tendance à s'accroître régulièrement, pouvant aller jusqu'à 30 minutes dans certains cas en raison de la complexité des démarches administratives et de l'ampleur des difficultés rencontrées. Beaucoup de demandes doivent être « décryptées ».

Chaque mois, une centaine de rendez-vous avec les conciliateurs sont organisés (depuis novembre 2010, la mairie compte 5 conciliateurs contre 3 auparavant). Sur la même période, plus de 200 rendez-vous sont pris avec des avocats. La fonction prise de rendez-vous est devenue essentielle pour le service d'accueil.

Une attention toute particulière est apportée aux personnes plus fragiles qui, plutôt qu'une information, recherchent une écoute, un conseil, un lieu pour exprimer leur détresse physique ou morale. Les agents d'accueil sont souvent dans « l'empathie » mais leur travail est très apprécié par le public et les élus.

En l'absence d'éléments de comptage, il n'est pas possible de mesurer avec précision le travail fourni par les agents d'accueil.

2.1.1.6. L'accueil téléphonique

Il est toujours assuré par un standard local. Il n'existe pas de statistiques précisant le nombre d'appels téléphoniques. Le maire de l'arrondissement souhaite maintenir ce service assuré par deux agents gérés par la DICOM.

2.1.1.7. Les nocturnes

Comme dans toutes les mairies une nocturne est mise en place le jeudi soir jusqu'à 19h30. **La fréquentation est limitée.**

2.1.1.8. L'observation des incivilités

On note l'absence d'actes d'incivilité et d'agressions dans les services administratifs de la mairie du 14^{ème}. Lorsque certains usagers font preuve d'agressivité à l'accueil, des fiches de signalement sont adressées à l'UGD. D'une manière générale, le fait d'indiquer aux visiteurs irascibles qu'ils font l'objet d'une surveillance vidéo exerce un effet dissuasif. Il peut, toutefois, arriver que l'intervention des agents de sécurité de la DPP soit sollicitée.

Pour leur part, les agents du service d'accueil ont été formés à la prise en charge de publics difficiles (thématique intégrée dans le plan de formation du personnel de la mairie). Dans ce cadre, les agents ont été formés à l'accueil des femmes battues (des fiches sont transmises au coordinateur du contrat local de sécurité).

Le respect de la confidentialité s'avère parfois difficile car il n'y a pas d'espace confidentiel : les agents de l'accueil doivent alors partager l'espace commun de la manière la plus appropriée. Le service accueil est équipé de deux postes informatiques qui permettent de rechercher les informations demandées par le public.

2.1.1.9. L'investissement dans la qualité du service (la labellisation)

Dès juin 2010, la directrice générale a sollicité et obtenu l'accord du maire d'arrondissement pour participer à la « vague des arrondissements expérimentateurs pour la mise en place du label QualiPARIS ». Elle précise que « *l'objectif de labellisation, parce qu'il interrogera nos fonctionnements actuels, nous conduira à produire avec les agents de la « norme » partagée en matière de qualité de service* ».

La mission prend acte de cette intention louable mais s'interroge sur le respect des délais pour mettre en œuvre les engagements spécifiques à la mairie d'arrondissement et la nouvelle organisation résultant de l'accueil commun (RIF et projet de RILH).

2.1.2. La mission « état-civil » : une mutation physique et managériale nécessaire

2.1.2.1. Une organisation stable

Le chef de service est présent à l'état-civil depuis 1970 et responsable du service depuis huit ans. Son adjoint chargé de l'encadrement a 6 mois d'ancienneté, celui en charge des aspects techniques est affecté depuis 2001. Les autres agents du service ont moins d'ancienneté en raison de nombreux départs à la retraite.

Le partage des fonctions entre le chef de service et ses deux adjoints est le suivant : un adjoint récemment nommé est chargé de l'encadrement, du management, des ressources humaines, de la formation. L'autre adjoint est chargé de la régie, des relations avec le Parquet, des aspects techniques. Un troisième adjoint devrait arriver en avril 2011 en remplacement d'un départ à la retraite, plus précisément chargé des mariages (vérification des données, visa), des aspects juridiques (législation, synthèse des textes de loi).

2.1.2.2. La polyvalence des agents

Dans l'attente de cette affectation, ses fonctions sont réparties au sein du service entre tous les agents. Pour les autres agents, la polyvalence est également la règle, chaque agent devant accepter un roulement dans un poste différent : un mois aux naissances, une semaine à quinze jours aux guichets pour la délivrance d'actes, etc...

2.1.2.3. L'adéquation de l'organisation du service à la mission

Tableau n° 16 : Activité du service état-civil

Prestations aux usagers	Nombre	Rappel
Etat civil		
- copies d'actes demandées au guichet / par courrier / par Internet	Non communiqué	
- copies d'actes délivrées au guichet / par courrier / par Internet	555198 (Guichet = 196 044 - Courrier = 122300 Internet = 241560)	
- livrets de famille établis	4446	
- actes créés (naissances, décès, reconnaissances)	13292 (Nces=10258 - Rces=743 Décès = 2297)	
- mentions apposées	31054	
- nombre de dossiers de mariage établis	585	
- nombre de mariages célébrés	583	33 agents
Nombre de PACS célébrés	9	
Nombre de parrainages civils célébrés	23 baptêmes	
Nombre de médailles du travail traitées	129 récipiendaires ont été convoqués pour la promotion de janvier 2010 et 277 récipiendaires pour la promotion de juillet 2010	

Source : mairie 14^{ème}

La production moyenne par agent selon le type d'acte est illustrée par le tableau suivant relatif aux actes dressés sur les deux dernières années (hors délivrance d'actes) :

Tableau n° 17: Nombre d'actes d'état-civil (2009-2010)

	Nombre d'actes		Nombre postes de travail
	2009	2010	
Naissances	10 208	10 220	3
Mariages	575	583	2,5
Décès	1 923	1 949	2
Livrets de famille	4 539	4 446	2
Mentions	28 060	31 054	2
Délivrance d'actes par courrier	121 003	122 300	2
Délivrance d'actes par Internet	238 930	241 560	2
Délivrance d'actes au guichet	189 753	196 044	2
Numérisation / scannérisation	non communiqué	non communiqué	1
Accueil	non communiqué	non communiqué	1
Archives	non communiqué	non communiqué	1 à 2

Source : mairie 14^{ème}

Le plan de charge est stable en termes d'actes : 238 930 en 2009, du même ordre en 2010 (Le service d'état-civil du 14^{ème} est l'un des plus importants de France). L'ensemble demeure cohérent et parfaitement assumé par un nombre d'agents stable. Un accroissement de ce plan de charge est prévisible en raison de l'ouverture future d'une maternité de 60 lits supplémentaires à l'hôpital Cochin. Pour les décès, aucune période « creuse » n'est signalée, en raison de l'accueil fait aux familles des défunts, des nombreuses déclarations étant faites par les entreprises de pompes funèbres en lieu et place des familles. Pour les livrets de familles, à la mise à jour des livrets, s'ajoute la nouvelle et lourde obligation législative de créer un nouveau livret pour chaque enfant de parents non mariés.

Les « pics » de fréquentation correspondent surtout aux périodes de rentrée scolaire et aux journées de lundi et mardi. Ces périodes de hausse peuvent atteindre près de 200 usagers par jour, les autres périodes pouvant descendre jusqu'à 50 usagers par jour. La moyenne tourne donc autour de 100 usagers par jour. C'est pour cette raison que quatre guichets sont ouverts en permanence, deux pour les délivrances d'actes, deux pour les naissances.

Au moment de l'audit, deux emplois tremplins remplacent un des deux agents des mentions, affecté provisoirement à la mairie du 3^{ème}. On dénombre également 5 agents en contrats aidés et 2 vacataires. Ces 9 agents sont moins polyvalents que les autres car moins anciens. Aussi, pour eux une période d'apprentissage est-elle nécessaire. Peu d'agents sont à temps partiel.

Il est envisagé de créer un « pré accueil téléphonique » regroupant les appels, afin d'alléger les postes de travail des agents. Au total, on note un « noyau dur » d'environ 25 agents, avec, en période de congés, toujours 6 à 7 agents présents en permanence.

Les indicateurs d'activité : Il n'existe pas de statistique directe aux guichets sur une journée type. Mais, indirectement, le service peut éditer des « indicateurs d'activité » à partir de « City 2 ». Il travaille également à partir de tableaux propres au service, de fiches de renseignements par demandes d'usagers. Ces indicateurs permettent un « recoupement » des données par les responsables, le suivi de l'activité par guichet, par courrier, par agent et par jour. Ils concernent le nombre de copies d'actes et d'extraits d'actes réalisés pour les naissances, mariages, décès, les livrets de famille. Ces données sont à relativiser car les dossiers des nationaux prennent moins de temps que les dossiers des étrangers. Par ailleurs, certains agents sont moins performants que d'autres.

Par ailleurs, un **projet de modernisation est en cours concernant les actes d'état civil**⁸, projet mis en oeuvre par l'Agence nationale des titres sécurisés (ANTS). L'objectif est de faciliter la transition des pièces d'état-civil, l'usager n'ayant plus besoin de s'adresser lui-même à la mairie d'arrondissement pour la délivrance d'un acte. Désormais, les administrations concernées par sa demande (par exemple les Préfectures) s'adresseront directement à la mairie d'arrondissement pour obtenir l'acte sous forme dématérialisée.

Ce projet nécessite un travail de longue haleine : la participation d'une dizaine d'agents des vingt mairies⁹, durant 4 ans et demi, à la mise en place d'une procédure sécurisée de demande et de remise de titres, lors de réunions de saisie permanente organisées à la mairie du 7^{ème} arrondissement. Enfin, le service d'état-civil doit effectuer un effort constant de mise à jour de ses propres données, à l'occasion de chaque délivrance d'acte.

A terme, la numérisation montant en puissance devrait voir diminuer la fréquentation du public aux guichets et la tension des agents, mais également accroître le risque d'erreur. La pression exercée sur les agents au guichet pour les demandes de copies d'actes devrait baisser, le public formulant une simple demande par Internet sans justificatifs (seulement la filiation et l'adresse).

Le temps de traitement informatique étant plus rapide, le plan de charge devrait diminuer en temps passé. De plus, le temps de retour de l'usager pour la fourniture d'un justificatif est faible, car seule est exigée une pièce d'identité. Le seul vrai délai d'attente concerne les mariages qui nécessitent une prise de rendez-vous (parfois un second), avec vérification de pièces d'origine étrangère.

La fonction courrier reste stable par rapport à Internet. Elle devrait pourtant évoluer à la baisse, le courrier et le guichet faisant place à la dématérialisation des actes (notamment grâce au projet « ANTS »). La responsable estime que la fonction courrier s'est transformée. Sans Internet, il y aurait beaucoup plus de demandes écrites, de courrier, donc plus de travail. La dématérialisation a donc transformé les activités. Mais, la fonction reste très « cadrée », très sécurisée : Le courrier reste simple pour les usagers et sécurisé pour les institutionnels (Préfecture, notaires...) qui nécessitent obligatoirement des accusés de réception. On note que les notaires doutent de la fiabilité des informations numérisées fournies par la mairie, ce qui contraint à des échanges par courrier.

2.1.2.4. La sécurisation des procédures

2.1.2.4.1. *Les points de contrôle sur la qualité du service*

La sécurisation des locaux et des agents : Les locaux du service sont en cours de réfection et de réorganisation. Les rapporteurs ont été reçus dans des structures

⁸ 1994 à 2000 : 1^{ère} phase de scannérisation des actes de naissances depuis 1925 dans 7 mairies (10^{ème}, 12^{ème}, 13^{ème}, 14^{ème}, 15^{ème}, 17^{ème} et 18^{ème} arrondissements), soit 3 millions d'actes concernés ; 2002-2003 : installation du logiciel City 2 dans les 20 mairies ; 2004-2006 : 2^{ème} phase de scannérisation dans les 13 autres mairies, soit 1,3 millions d'actes concernés.

⁹ Chaque mairie a une obligation de moyen de libérer un de ses agents tous les 15 jours et pour une durée de 15 jours.

provisaires, le service d'état-civil devant rejoindre prochainement ses nouveaux locaux dans la mairie, répartis entre le rez-de-chaussée et le 3^{ème} étage.

Dans cette future configuration, l'objectif est de fluidifier la fréquentation au rez-de-chaussée en créant **sept guichets** ouverts au public en simultané : **quatre guichets pour le service d'état-civil** (comme actuellement), pour une délivrance d'actes en quelques minutes et un traitement des naissances, mariages, décès, en quelques dizaines de minutes. La polyvalence sera plus que jamais demandée aux agents, afin d'effectuer un travail de régulation des flux d'usagers et d'éviter tout encombrement. **Trois guichets** concernent, dans la même pièce, **le service des affaires générales/élections. Aucune polyvalence n'est envisagée entre les agents des deux services.**

Sur une trentaine d'agents du service, 16 seraient présents au rez-de-chaussée, dont notamment 4 aux guichets d'état-civil, 3 aux mentions, 1 à la numérisation, 1 adjoint. Pour les autres agents, une zone réservée aux registres est prévue [.....] *.....] Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* Ce local accueillera le scanner de numérisation. Deux bureaux seront réservés au « back office » (le travail « d'arrière plan ») : archives des décès, naissances et des mariages. Un poste d'accueil commun permettra d'orienter vers les trois services de cette aile de la mairie (état-civil, affaires générales, RIF). Une zone d'attente et une zone accueil enfants sont également prévues. Au 3^{ème} étage, une seule zone, interdite au public, permettra d'accueillir l'autre moitié des personnels, pour le traitement des données Internet, des demandes par courrier, des livrets de famille, ainsi que l'accueil téléphonique.

Il n'existe pas de « processus d'accueil du public » sur le plateau de l'état-civil, mais le réaménagement futur prévoit en rez-de-chaussée une pré-orientation (accueil). Actuellement, une batterie de guichets s'échelonne dès l'arrivée de l'utilisateur, les premiers d'entre eux étant réservés aux déclarations de naissance, délivrances d'actes, livrets de famille. Les guichets ouvrent selon les besoins, avec des agents affectés par roulement.

Les files d'attente sont limitées et de courte durée car l'utilisateur doit simplement remplir un formulaire pour obtenir communication d'un acte d'état-civil, ce qui prend quelques minutes grâce au support informatique (aucune statistique manuelle n'est tenue en la matière). Tous les autres actes sont pris en charge en retrait des guichets, notamment sur rendez-vous. La constitution d'un dossier de mariages nécessite entre 30 minutes et 40 minutes. Une déclaration de naissance prend 20 minutes, une déclaration de décès 20 à 30 minutes. **Aucune agression n'est signalée.**

2.1.2.4.2. *Les points de contrôle sur la sécurité des procédures*

Des principes de sécurité des procédures respectés avec rigueur : Les agents sont très attentifs à s'assurer de la validité de l'identité de la personne physique qui vient faire une demande au service.

Le caractère solennel et confidentiel a diminué considérablement avec l'évolution de la société qui exige paradoxalement rapidité, efficacité et sécurité : ainsi, la loi sur les archives permet la consultation libre des registres de plus de 75 ans, ces documents devenant des archives ; les mentions des PACS et des naissances correspondantes sont obligatoires ; les actes de décès sont délivrables à tout requérant (seulement déclaratif). Sauf la filiation, peu de données d'état-civil font l'objet de protection véritable.

Le service reste sous la pression de la « fluctuation » permanente des textes. Les visites sur place ont permis de constater que la confidentialité est respectée par des locaux réservés aux entretiens (dossier mariages), par des registres d'état-civil non visibles pour les usagers, l'impossibilité d'accès des usagers aux écrans.

L'accès du public est libre pour la « consultation » des archives d'état-civil. Mais le service « prend en charge l'utilisateur demandeur », pour mieux le guider, gagner du temps (recherche) précieux et assurer la sécurité.

La sécurité du support informatique : L'application « City 2 » est, selon les responsables, un outil ergonomique, convivial, ayant soulagé la charge de travail. Il reste perfectible (mise à jour très lente par rapport à l'évolution législative, temps de réponse...). Sa mise en œuvre semble correcte, sauf quelques dysfonctionnements depuis un an, signalés au bureau des affaires juridiques de la DUCT.

Les règles de sécurité de CITY 2 contraignent chaque agent utilisateur à être déclaré dans le logiciel avec un code d'accès personnalisé (nom de compte et mot de passe spécifique), avec un accès du chef de service à un historique des tâches. [.....]
.....]
.....] *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* Le verrouillage des postes informatiques est automatique quand l'agent quitte son poste (au bout de trois minutes). Tous les agents du service d'état-civil peuvent travailler sur n'importe quel poste du service, en utilisant leurs propres codes d'accès (nom de compte et mot de passe). Un dispositif logiciel empêche de faire des copies d'écran en mode caractère pour des exports vers Word.

Trois profils utilisateurs sont différenciés dans CITY 2 en fonction des options fonctionnelles choisies : **archives** (visualisation des actes uniquement ; utilisation par le bureau affaires générales) ; **délivrance et création** (profil simple délivrance et création des actes, délivrance de documents liés aux actes, ajout de mentions), **administrateur mairie** (profil création et suppression des actes, gestion des paramètres mairies : officier d'état-civil, répertoire d'aide...).

[.....]
.....]
.....] *Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* L'édition de tampons électroniques en complément des tampons secs (système « flash code » par nuage de points utilisé par la SNCF pour l'édition de billets électroniques) n'est pas envisagée mais souhaitée par les responsables.

Les risques de falsification : Les procédures et les pièces sont « cadrées », de même que les critères à examiner (Code de procédure pénale). [.....]
.....] *La phrase*

qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

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

Les principales difficultés restent liées aux mariages et à la détermination du consentement des époux. Pour les mariages, l'audition est assurée non par le chef de service et son adjoint, mais par les agents. Ces entretiens sont séparés. La technique du faisceau d'indices (basée sur le code de procédure pénale, la jurisprudence et l'expérience de certains Parquets) est utilisée pour détecter d'éventuels mariages forcés ou arrangés ⁽¹⁰⁾.

Le taux de saisine du Parquet est de 0% (chiffres 2008).

Les erreurs matérielles de base faites par les agents semblent assez nombreuses (chiffre fourni verbalement : trois par jour). Aucune statistique n'existe sur ces points (le Parquet les comptabilise de son côté).

Maintenance, assistance : En interne, cinq « référents » existent dans le service, ce qui semble être rare dans les mairies, pour assurer le suivi des nouvelles générations d'agents (formation, ...). Une aide fréquente est assurée par eux-mêmes auprès des agents novices (5 dossiers sur 10 font l'objet de cette aide).

Des fiches de procédure existent fournies par la DUCT et « vulgarisées » par le service. Le BAJ de la DUCT est très présent, pour la veille juridique et en cas de doute juridique des agents. Outre des actions de formation, des réunions « métier » sont organisées par la DUCT, deux ou trois fois par an, concernant des thèmes particuliers et, notamment, la dématérialisation des dossiers. Un groupe de travail sur la modernisation des outils a été créé, basé sur le volontariat et dont l'action se répartira sur quatre ans (la participation des agents apparaît plus économique qu'une intervention extérieure).

2.1.3. La mission « affaires générales, élections et recensement »

2.1.3.1. Une organisation stable

Au moment de l'audit le service des Affaires générales est constitué de **trois sections** : la section affaires générales proprement dite avec 5 agents dont un emploi tremplin. Deux

¹⁰

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

personnes sont au guichet et trois en « back office⁽¹¹⁾ » ; la section affaires militaires et recensement de la population avec 3 agents ; la section électorale avec 3 agents.

Tableau n° 18 : Activité du service affaires générales

Prestations aux usagers	Nombre	Rappel (BAG total 11 agents)
Affaires générales		
- recensement militaire	1 019	5 agents
- certificats divers	1 973	
- copies conformes	4 741	
- légalisation de signature	3 600	
- notification administrative	133	
- affichage administratif	729	
- côtes et paraphes	21	
- attestations d'accueil	1 610	
- regroupement familial	50	
- enquêtes publiques	0	
Recensement de la population		
- nombre de logements enquêtés	5694	3 agents
Elections		
- Nombre d'électeurs (élections politiques)	79 277	3 agents
- Nombre d'électeurs (élections professionnelles)	51 417	
- Nombre de bureaux de vote	55	
- Nombre de mouvements (inscriptions, radiations, modifications intra et inter arrondissement/ intra Paris /extra Paris)	6 580	

Source : mairie 14^{ème}

La plupart des agents sont anciens dans la mairie. La nouvelle **chef de service est arrivée en mars 2009** après avoir toujours travaillé au sein des services centraux de la Direction propreté et eau (DPE).

2.1.3.2. La polyvalence des agents

La nouvelle **chef de service** a favorisé la polyvalence des personnels même si cette dernière semble plus difficile à accepter par les agents les plus anciens dans le service.

Un guichet commun a été créé. Il est ouvert de 8h30 à 17h tous les jours (et le jeudi jusqu'à 19 h30). Le plus souvent deux personnes sont affectées en permanence au guichet (une seule personne n'y suffirait pas). A l'heure actuelle, seuls les agents de la section des affaires générales et du recensement sont affectés au guichet (dans une phase ultérieure, les agents de la section électorale devraient également y travailler).

Tous les agents ont été formés sur le terrain par leurs collègues. La plupart des agents sont habitués à un travail très cloisonné : il s'avère donc difficile de faire émerger un vrai travail d'équipe. La chef du service joue un rôle de conseil et d'assistance à ses agents et il lui est donc nécessaire de ne pas être isolée physiquement d'eux. Les « **personnes référentes** » sont très absorbées par leur travail et n'ont pas toujours la disponibilité suffisante.

La polyvalence joue en faveur du service des élections. Deux agents du service des crèches qui avaient déjà travaillé sur les dossiers d'élections viennent en renfort. Jusqu'à présent, les trois agents permanents du service des élections n'ont pas été mobilisés dans le cadre de la polyvalence. Dans la future organisation du service (suite aux travaux d'aménagement réalisés au rez-de-chaussée), ils devront travailler également au guichet.

¹¹ Dans sa réponse au rapport provisoire du 1^{er} juillet 2011, la mairie signale que la section comporte 6 agents dont 3 au guichet

Toutefois, la chef du service restera au 3^{ème} étage, ce qui rendra plus difficile son intervention en matière de surveillance et de conseil.

2.1.3.3. Les tâches liées aux élections et recensements

Concernant les élections : Un 56^{ème} bureau de vote va être prochainement créé, afin d'assurer le respect de la limite de 1500 électeurs par bureau de vote.

L'opération de mise à jour des listes électorales est suivie de très près par le bureau des élections et du recensement de la DUCT. Les inscriptions sur les listes électorales se déroulent tout au long de l'année mais on constate un afflux considérable de demandes lors du mois de décembre ⁽¹²⁾. Chaque inscription fait l'objet d'une saisie dans le logiciel SIGLE. Les radiations (pour décès, pour retour de la carte d'électeur avec mention « n'habite plus à cette adresse » après cinq courriers de relance) sont également effectuées tout au long de l'année. Il n'existe qu'une seule commission électorale (mais comportant plusieurs sous commissions) pour l'ensemble des bureaux de vote. Cette commission se réunit 5 fois dans l'année chaque séance dure deux heures et demie. La préparation de la commission prend au moins deux jours ; le travail de vérification des inscriptions s'avère en effet particulièrement minutieux.

Le tableau ci-après récapitule les mouvements enregistrés sur les listes électorales de 2008 à 2010, pour les électeurs nationaux.

Tableau n° 19 : Mouvements sur les listes électorales

Inscrits	Radiations	Inscriptions	Inscrits
au 29/02/2008 : 79.744	3.663	3.030	au 27/02/2009 : 79.111
au 27/02/2009 : 79.111	4.209	3.919	au 25/02/2010 : 78.821
au 01/03/2010 : 78.821	3.097	3.553	au 28/02/2011 : 79.277

Source : mairie 14^{ème}

Concernant le recensement citoyen : Une personne travaille à plein temps au recensement citoyen. Les jeunes viennent souvent « en catastrophe » à la mairie d'arrondissement pour se faire recenser à l'occasion du passage d'un examen soumis au contrôle de l'autorité publique (bac ou permis de conduire, etc.). De ce fait, les mois de juin, septembre et octobre constituent des périodes de pointe. La mairie remet une plaquette d'information du Ministère de la Défense à toutes les personnes qui viennent se faire recenser. Les noms des personnes non recensées sont saisis dans un logiciel qui leurs attribue un numéro. C'est le bureau du service National (Ministère de la défense) qui prend le relais de la mairie d'arrondissement.

De 2008 à 2010, le nombre des jeunes recensés et non recensés a connu l'évolution suivante :

¹² La date butoir d'inscription sur les listes électorales est en effet fixée au 31 décembre.

Tableau n° 20 : Recensement des jeunes

2008		2009		2010	
Non recensés	Recensés	Non recensés	Recensés	Non recensés	Recensés
10018	1184	9968	1095	10389	1019

Source : mairie 14^{ème}

Concernant le recensement annuel : La mairie recrute chaque année 33 personnes pour participer au recensement annuel organisé par l'INSEE. Le « noyau dur » de l'équipe d'agents recenseurs est constitué d'habitues (même si chaque année, on constate des désistements). La plupart sont des étudiants ou des personnes à la recherche d'un complément de retraite. En 2010, la mairie s'est efforcée de recruter davantage de chômeurs inscrits à Pôle emploi.

L'INSEE forme (pendant deux demi-journées) les agents recenseurs ainsi que leurs contrôleurs. Ces derniers sont des agents de la mairie, affectés au service affaires générales ou à celui de l'état civil. Les contrôleurs n'accompagnent pas les agents recenseurs durant leurs tournées mais valident leur carnet de tournée et veillent au respect des objectifs fixés par L'INSEE. Le taux de feuilles de logement non enquêtées était de 4,3% en 2010. Un logiciel a été mis à disposition de la mairie par l'INSEE pour le suivi de la collecte des données. La DUCT pilote l'opération, devenue saisonnière. On notera que le versement des heures supplémentaires aux agents contrôleurs de la mairie a parfois été problématique.

2.1.3.4. Sécurisation des procédures

Les statistiques produites par le service manquent de fiabilité. En effet, pour les différents documents : certificats (de vie, d'hérédité, de concubinage, etc...) copies conformes (diplômes - attestations de réussite, autres), légalisations de signature (autorités étrangères, notaires, etc...), attestations d'accueil, plusieurs agents ne tiennent aucune statistique journalière. Les statistiques mensuelles « redressées » de manière empirique avant d'être envoyées à la DUCT ne sauraient donc refléter de véritables fluctuations d'activité.

Tous les agents, même les plus récemment arrivés sont habilités à réaliser des **légalisations de signature, ce qui constitue un risque.** En revanche, les certificats d'hérédité les plus compliqués sont généralement vus avec l'agent référent et la Chef de service.

Plus que de véritables fiches de procédure, les agents ont à leur disposition une réglementation de base fournie par la DUCT. **Le bureau des affaires juridiques de la DUCT se montre très réactif** aux demandes émanant du service. Toutefois, l'émergence d'un travail en réseau avec les services des affaires générales des autres mairies est souhaitée afin de favoriser les échanges d'expérience et de bonnes pratiques.

2.2. Les missions d'appui logistiques, informatiques et financières

2.2.1. Les missions « logistiques » : des efforts d'adaptation réels

Le service logistique est composé d'un secrétaire administratif et de trois adjoints administratifs dont un relais technique. Un adjoint administratif s'occupe des fournitures administratives et surtout des tableaux de gestion. Le relais technique qui aide au courrier

et qui occasionnellement s'occupe des fournitures a pour mission principale de s'occuper du parc informatique dans la mairie d'arrondissement.

Comme le service de l'état civil de la mairie du 14^{ème} est l'un des plus grands de France (du fait de la présence de trois maternités très importantes), **le volume du courrier traité s'avère considérable** : plus de 6 000 objets postaux par semaine et près de 350 000 par an. Chaque matin, environ 1 200 lettres doivent être traitées : 80 % d'entre elles concernent le service de l'état civil. Un sous-tri de ce courrier est effectué selon que les demandes émanent des particuliers, des caisses de retraite, des notaires, des organismes officiels, etc. **Les demandes d'actes sont traitées si possible dans la matinée pour l'état civil.**

Le service de la logistique a également une **importante activité en matière de gestion du mobilier** (achats, réformes dont les procès-verbaux sont signés par la Directrice générale des services, déménagements). Pour les petits déménagements internes (cf. par exemple, une reconfiguration de bureaux), il est possible d'utiliser les agents de logistique générale du service intérieur. Pour les déménagements les plus importants, le service recourt à un prestataire (marché transversal de la Ville). Le même prestataire est également chargé des destructions d'archives autorisées. Au total, 28 opérations de déménagement se sont déroulées depuis 2006.

Les commandes de fournitures reflètent le **côté atypique** de la mairie du 14^{ème} notamment par l'ampleur de la fonction courrier. C'est ainsi que chaque année, entre 300 000 et 350 000 enveloppes (soit près de 7 tonnes) sont commandées. Près de 3 000 ramettes de papiers A4 sont commandées chaque année.

Avant 2006, il n'existait aucun relevé de consommation et aucun tableau de gestion (pour le suivi des commandes) n'était tenu. De fait, les réapprovisionnements étaient souvent réalisés en urgence. De nombreuses fournitures étaient disséminées en plusieurs endroits et aucune gestion de stocks n'avait été mise en place. A l'heure actuelle, un **outil Excel permet de suivre la consommation globale** (mouvements des fournitures, enveloppes par service). Le nombre de références de fournitures a diminué très sensiblement, passant de 611 à 220. Parallèlement, l'organisation physique du stockage des fournitures a été revue avec l'installation d'armoires munies de bacs spécifiques.

L'effort entrepris en matière de « normage » facilite la gestion des commandes. Des espaces de stockage ont été récupérés en sous-sol. Les ALG ont été dotés de nouveaux matériels de manutention (3 diables, 5 chariots, 2 caddies).

Lors de sa prise de fonction, le responsable du service logistique consacrait près de 80 % de son temps à la gestion des fournitures. Ce pourcentage est devenu inférieur à 50 %.

Le délai entre la demande de devis et la livraison du produit s'élevait en moyenne à un mois et demi voire deux mois. La dématérialisation et le passage par la DILT (utilisation de cartes d'achat) ont contribué à réduire sensiblement les délais (dorénavant inférieurs à trois semaines).

Une fois doté d'outils de gestion et d'un espace de stockage au sous-sol, il est devenu possible pour le service de la logistique de faire de la gestion prévisionnelle.

Le cadre technique qui est architecte voyer s'occupe de l'aménagement des locaux et dresse éventuellement des plans d'implantation.

Pour sa part, le service de la logistique prend en charge la commande et le suivi de la livraison des mobiliers tandis que la DSTI paramètre les postes informatiques. Les tâches d'aménagement des salles, de réception des travaux, de livraison des mobiliers représentent une partie de plus en plus lourde de l'activité du service de logistique.

Le service logistique mobilise deux à trois ALG par mois. Depuis la nomination d'un nouveau responsable, la réactivité des ALG s'est sensiblement améliorée. La majeure partie des déplacements de fournitures est désormais du ressort des ALG et non plus du chef du service de la logistique et de son adjoint. La fiche de poste des ALG leur interdit le port de charges lourdes (12 à 15 kg).

Le Maire précise :

« La fiche de poste n'interdit pas formellement le port de charges lourdes. Le statut des ALG ne donne pas de renseignements sur ce point, la fiche métier de la DRH indique dans les savoir-faire : « manipuler des objets lourds et encombrants » sans préciser une limite de charge. Cette question couplée à la définition plus précise des tâches polyvalentes des ALG a été évoquée lors d'un groupe de travail à la DUCT, une piste de réflexion a été proposée afin de lister un ensemble de tâches qui n'entreraient pas dans les attributions des ALG sachant que le périmètre d'intervention de ces agents doit demeurer ouvert, dans une mesure à définir en fonction des droits, devoirs et obligations des agents de cette catégorie. »

Les tâches d'intendance du bâtiment (suivi de la maintenance des ascenseurs, des extincteurs, suivi des petits travaux, etc.) ont tendance à prendre une importance croissante. De fait, le chef de service de la logistique est en fréquent contact avec la SLA. Il centralise les demandes de petites interventions à l'atelier de la SLA (même si des signalements « sauvages » existent encore).

Les nouvelles missions confiées au service de la logistique souffrent encore d'un manque de formalisation (cf. le groupe de travail piloté par la DUCT sur la fiche de poste « intendant » qui concerne à la fois le service de la logistique et celui des ALG). Au-delà, il est sans doute nécessaire d'engager une réflexion sur les problèmes de manutention dans les mairies d'arrondissement.

2.2.2. La mission informatique

2.2.2.1. Les modalités spécifiques de l'audit pour le Système d'Information

Sur un plan général, la démarche qui a été définie pour conduire les enquêtes de terrain dans les mairies d'arrondissement a été adaptée pour la partie portant sur l'étude du système d'information afin de pouvoir prendre en compte ses spécificités.

Cette adaptation repose sur la combinaison de trois approches complémentaires qui ont été conduites en parallèle : l'enquête de terrain pour appréhender le parc installé et pour recueillir les avis des utilisateurs dans l'usage des applications métiers au quotidien ; des entretiens avec tous les bureaux de la DUCT qui ont en charge le déploiement des applications et la sécurisation de leur exploitation ; un bilan des projets de développement

et des conditions d'exploitation avec les différents services de la direction des systèmes et technologies de l'information (DSTI), en tant que maître d'œuvre pour le compte de la DUCT.

Ainsi, la synthèse de ces trois sources d'information permettra d'obtenir une vision globale de l'état actuel du système d'information dans les mairies d'arrondissement, en regroupant la perception des utilisateurs et celle des services en charge de leur développement et de leur déploiement.

Le recensement du parc matériel a été réalisé en mobilisant plus particulièrement le réseau des relais techniques (RT) et le Bureau de la Téléphonie et de l'Informatique de la DUCT. Il a été limité aux postes de travail (PC), sachant que les mairies d'arrondissement ont pris en compte la directive du SG en matière d'impression bureautique (abandon progressif des imprimantes individuelles et remplacement par des copieurs multifonctions).

Les applications métiers ont été appréhendées à travers la vue que les services utilisateurs en avaient : le bilan qualitatif qui en résulte est donc ventilé au cas par cas dans les différents paragraphes du présent rapport.

Le support informatique auprès des utilisateurs en mairie a été abordé sous l'angle de l'organisation de la prestation assurée par le RT de la Mairie.

Pour la DGS, la qualité de l'assistance informatique auprès des utilisateurs est jugée très bonne : elle consulte régulièrement le tableau de suivi des interventions tenues par le RT. Le départ prochain de ce dernier vers la DSTI posera certainement problème.

Les PC apparaissent suffisamment puissants et modernes ; en revanche les performances du réseau sont jugées très insuffisantes, sans qu'il soit possible de déterminer s'il s'agit d'un problème lié aux capacités physiques de transmission du réseau de la Ville ou aux applications dont les temps de réponse seraient beaucoup trop longs.

Le tutorat de la DUCT sur les applications dont elle assure la maîtrise d'ouvrage (CITY 2, SIGLES, ...) est très présent, notamment par rapport aux incidents d'exploitation ; pour les autres applications qui sont placées sous la responsabilité d'autres directions de la Ville, la DUCT n'est absolument pas impliquée et les services administratifs de la mairie sont obligés de se mettre en relation avec les correspondants au sein de ces directions.

Le directeur des usagers, des citoyens et des territoires fait remarquer que :

« Le bureau de la Téléphonie et de l'Informatique de la DUCT exerce un tutorat sur plus de 45 applications informatiques en usage dans la direction avec un niveau de tutorat plus ou moins important selon les applications.

L'investissement du BTI dans ses fonctions de relais et d'interface entre les services des mairies d'arrondissements et les directions autres que la DUCT responsables des applications utilisées par les mairies et le travail de ce service en lien avec les directions devront être accentués ».

2.2.2.2. Les postes de travail

Les caractéristiques générales du parc sont les suivantes :

Tableau n° 21

Périmètre des PC gérés par le RT	services administratifs : # 81 postes de travail ; élus : # 61 postes (dont 20 portables avec l'application ODS) ; Maison des associations : 10 postes
Adéquation du parc	nombre de PC suffisant
Ancienneté du parc	inférieure à 4 à 5 ans pour la majeure partie
Mode d'acquisition	commandes effectuées par le BTI (DUCT) sur les marchés transverses de la DSTI
Budget d'acquisition et de renouvellement pour les PC administratifs	piloté en direct par le BTI de la DUCT ; le RT ne gère pas le budget de remplacement ou d'extension du parc
Budget d'acquisition et de renouvellement pour les PC des élus	enveloppe budgétaire allouée par le BEIB sur l'ESA de la MA14 (15.000 € en 2011) et pilotée par le Dir. de Cabinet du Maire

2.2.2.3. La maintenance du parc des PC

La maintenance du parc est décrite ci-après :

Tableau n° 22

Périmètre du parc géré	totalité (administratifs, élus, Maison des associations)
Commande des interventions de maintenance	lancement d'un incident dans le logiciel SATIS (extension de garantie gérée par le BTI). N'effectue aucun remplacement des « petites » pièces (ex. : disque dur)
Gestion des périodes de garantie du matériel	par le BTI (DUCT)
Taux de panne constaté	moins de 5 incidents par an (modernité du parc)
Qualité perçue du parc matériel par les utilisateurs	beaucoup de plaintes ¹³ sur la lenteur « apparente » des PC, due en fait au déploiement du logiciel de télédistribution ZenWorks par la DSTI

2.2.2.4. Le réseau informatique en tant que support du SI

Le réseau informatique se présente ainsi :

Tableau n° 23

Connaissance de l'architecture réseau de la MA14	plan des perches de raccordement installées dans les bureaux
Bâtiments pré-câblés	oui (par la DSTI) ; minimum 3 prises réseau par bureau
Réseau WIFI	Pré installé, mais non activé (refus du Maire)
Périmètre d'intervention en cas de panne	RT : du PC à l'armoire de brassage ; DSTI : jusqu'au répartiteur (4 unités à la MA14)
Interventions du RT en cas de panne	vérification des branchements ; réarmement électrique des équipements de concentration (hubs, switches, routeurs, etc.) ; appel des services de la DSTI si nécessaire (bonne réactivité)
Gestion des adresses IP	[.....]

¹³ Jusqu'à ¾ d'heure pour ouvrir Outlook avant l'installation de barrettes mémoires supplémentaires !

Le tableau qui précède a été partiellement occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs

Une majorité de pannes a pour origine des coupures électriques : le RT réinitialise les équipements réseau. En 2010, une panne importante a perturbé le réseau pendant plusieurs jours : impossibilité de se connecter à la messagerie et à Internet, etc. L'origine était un dysfonctionnement des serveurs de la DSTI ; la situation n'est pas complètement rétablie.

2.2.2.5. Les logiciels et leur exploitation locale

Les logiciels sont les suivants :

Tableau n° 24

Windows XP	de plus en plus géré sous forme de master (élaboré par le RT)
Suite Microsoft OFFICE	incluse dans le master
Zenworks (outil de diffusion de logiciels)	piloté directement par le BTI
Les applications métiers (CITY 2, ALIZÉ, STAR, etc.)	installées par le RT ; en cas de problème, un premier niveau de demande d'aide est adressé au BTI
Assistance auprès des utilisateurs dans l'usage de la suite OFFICE	demandes fréquentes, traitées par le RT
Assistance auprès des utilisateurs dans l'usage des applications métiers	demandes fréquentes, traitées par le RT
Impact de la dématérialisation des services aux usagers	aucun au niveau relais technique
Impact de la déconcentration de certaines fonctions des directions centrales	aucun au niveau relais technique

Remarque : les applications métiers peuvent être ventilées en 2 groupes selon leur type d'interface, celles qui sont accessibles à travers un navigateur (ex. : Chronogestor, SIMPA) et celles qui nécessitent l'installation de modules spécifiques sur le poste de travail (ex. : CITY 2).

2.2.2.6. Le relais technique, son rattachement hiérarchique, ses fonctions

2.2.2.6.1. *Son profil, son rattachement hiérarchique, son remplacement en cas d'absence.*

La mairie du 14ème dispose d'un seul RT rattaché au Service « Logistique » ; un Assistant de Proximité qui ne fait pas partie du Service Logistique intervient en remplacement du RT pendant les congés de ce dernier.

Tableau n° 25

Profil administratif du RT	Adjoint administratif 1 ^{ère} classe
Rattachement hiérarchique	Service Logistique
Ancienneté	5 ans à la MA14 ; 5 ans dans la fonction de RT
En cas d'absence	un message automatique d'absence de la boîte mail générique renvoie les utilisateurs vers l'Assistant de proximité
Formation	[.....]; Autoformation personnelle et continue très importante ; Suivi de quelques uns des cours proposés aux RT par le Bureau de la Formation de la DRH ; Des besoins complémentaires sur de nouveaux produits (ex. : le logiciel de base de données Access)
Charge de travail	un RT (en ETP) avec le renfort d'un assistant de proximité pour les périodes de congés permet d'absorber la charge de travail ; répartition 50/50 entre le parc destiné aux élus et celui réservé au personnel administratif
Perspectives d'évolution	une reconnaissance du poste souhaitée ; l'intention de rejoindre la DSTI pour effectuer un travail plus enrichissant

2.2.2.6.2. Le traitement des demandes d'intervention des utilisateurs

Il est décrit ci-après :

Tableau n° 26

Procédure standard	depuis 6 mois, obligation d'envoyer un mail (sans format spécifique) dans une boîte générique ¹⁴
Appels téléphoniques	¼ des cas restants hors mail
Autres moyens	pas de talkie-walkie, ni de Smartphone connecté à la messagerie de la Ville.
Avis des utilisateurs	selon le RT, pas d'insatisfaction particulière vis-à-vis du service rendu.
Cas particuliers	La Maison des Associations requiert un pourcentage non négligeable d'interventions

2.2.2.6.3. L'appui de la DSTI

Le RT peut faire appel à la Section Support Bureautique du Bureau des Equipements Informatiques et Bureautiques. Des agents de cette cellule peuvent intervenir sur place en appui ponctuel.

2.2.2.6.4. L'organisation du travail et les relations avec la hiérarchie

Le RT organise son travail de façon autonome en fonction des impératifs d'urgence qui lui sont signalés. Le RT participe aux réunions du Service Logistique, mais n'est pas convié à la réunion qui se tient régulièrement avec tous les chefs de service de la mairie du 14^{ème}.

¹⁴ Le système de la boîte générique permet de hiérarchiser les urgences et de garder une trace de toutes les demandes d'intervention

2.2.2.6.5. *Les relations avec le BTI (DUCT) et la direction des finances*

Le BTI organise une réunion de tous les RT lorsqu'une application informatique est déployée sur plusieurs mairies d'arrondissement (fréquence : 2 à 3 réunions en 5 ans). Le RT a peu de contact avec ses homologues des autres mairies.

Sur le plan des applications informatiques (« SEQUANA », « ALIZE »...), la responsable souhaite une réunion métier à la DUCT permettant de remédier au manque d'uniformité des règles de fonctionnement et des différents langages des directions (DEVE, DPA,...).

Vis-à-vis de la Direction des finances, la responsable ressent un manque de clarté dans les informations fournies par cette dernière. Les requêtes -notamment pour la recherche de factures non transmises (deux à trois cas par an) - sont parfois longues à obtenir. Les intérêts moratoires sont rares (moins de 500 € par an) et imputés au budget de la mairie. D'une façon générale, les entreprises ne réclament pas, bien que le délai de 30 jours soit très difficile à tenir.

2.2.3. Les missions financières : des missions très sectorisées

Les moyens financiers sont en progression et les outils d'expertise de plus en plus performants pour faire face à des charges complexes et croissantes.

2.2.3.1. La mission « finances/état spécial »

2.2.3.1.1. *L'organisation du service*

- **Le service « finances » (ou « Etat spécial ») est organisé en deux pôles :**
 - **le pôle « événementiel et mairie »** correspondant à la dotation d'animation locale (DAL). Les commandes du Cabinet en termes de manifestations et la gestion des travaux sont inscrits sur la DAL ; le pôle assure la gestion du bâtiment de la mairie, y compris les dépenses de fonctionnement internes (fournitures, entretien des ascenseurs, etc...);
 - **le pôle « équipements de proximité »** divisé en secteurs ou fonctions correspondant aux directions concernées : fonction DFPE (approvisionnement des crèches), fonction DJS, fonction DAC, fonction DASCO. Chaque secteur a sa spécificité, selon les fonctions, selon l'organisation de la direction de tutelle et le type d'achat.

La responsable (Secrétaire administratif) est présente depuis 2007. Son équipe est composée de **quatre titulaires** (adjoints administratifs) et d'un **contrat aidé**. On note une rotation importante de ces derniers depuis 2008 à 2010. Leur formation s'effectue au sein du service. **La responsable juge le « calibrage » en personnels parfaitement adapté aux besoins du service.** Elle estime que cette observation peut être généralisée à l'ensemble de la mairie du 14^{ème} dont elle juge les moyens adaptés aux besoins.

2.2.3.1.2. *Des personnels polyvalents mais séparés du service « achats »*

Les agents sont polyvalents et connaissent tous les correspondants des directions. Ils entretiennent des contacts avec les collègues des autres mairies d'arrondissement. Ainsi,

un groupe « ESA finances » a été créé entre eux. Très actif, il se réunit une fois par mois sur les aspects budgétaires et permet des échanges directs entre collègues et avec les directions, notamment la direction des familles et de la petite enfance (DFPE). La DUCT est informée de l'existence de ce groupe.

Le service finances ne maîtrise pas toute la chaîne financière, puisque la gestion des achats relève d'un service différent. La responsable assure la préparation du budget, le suivi des enveloppes confiées aux élus et aux responsables d'équipements, jusqu'à la liquidation des factures. **La séparation actuelle entre les deux services « Etat spécial » et « Achats »** - qui pourraient être regroupés en un seul pôle financier - s'expliquerait, selon la responsable de l'ESA, par la « *difficulté à faire « coexister deux cadres B au sein d'un même service* ». Les relations avec le service « achats » seraient devenues d'autant plus fluides que le cadre B qui en est responsable est autonome. Cette dichotomie organisationnelle est toutefois compensée par un regroupement géographique de ces services au même étage de la mairie.

Le Maire précise :

« *La mairie du 14^{ème} réunit le service logistique « approvisionnement » et le service finances au sein de la direction financière. Par ailleurs, une évolution organisationnelle est en cours : le service achat (régulation et sécurisation juridique de l'achat) doit à terme réintégrer le service État Spécial.* »

Tableau n° 27

Activité comptable (source mairie 14 ^{ème})			
	2008	2009	2010
Nombre de liquidations	5405	6180	5660
Nombre de bons de commande traités	3835	3574	3145
Nombre de virements	181	208	194
PM : Nombre de marchés passés	19	3	4

Source : mairie 14^{ème}

2.2.3.1.3. *La préparation budgétaire : une méthode de montage budgétaire spécifique et particulièrement utile*

Les relations sont constantes avec le DGS et le DGAS finances. Ce dernier participe au processus de préparation budgétaire. Depuis un an et demi, le budget prévisionnel est directement élaboré par la responsable du service.

Le montage budgétaire passe par la création de « fiches budgétaires » de demandes présentées au moment du budget primitif. **Ces fiches détaillent les demandes par fonction. La qualité de la méthode employée mérite d'être soulignée.**

Ainsi, en dotation de gestion locale, la fonction « administration générale » (fournitures, locations, maintenance, fêtes et cérémonies, frais d'affranchissement, etc...) va t-elle faire l'objet, par poste, d'une « expertise » de la dépense, avec des précisions sur l'objet, le montant, une explication sur l'évolution de la dépense au regard du compte

administratif et du budget prévisionnel précédents, sur l'augmentation constante de certaines rubriques, une justification des sollicitations du Cabinet.

Chaque « fonction » de la dotation de gestion locale (DGL) suit le même processus « d'expertise » et d'explication : fonction « équipements associatifs » (dont la maison des associations), fonction « équipements scolaires », fonction « équipements culturels », fonctions « équipements sportifs », fonctions « établissements de petite enfance », fonction « espaces verts ». Des « perspectives d'évolution » sont parfois ajoutées concernant notamment des transferts de charges liées à l'ouverture prévisible de nouveaux équipements.

2.2.3.1.4. La description et l'évolution des dépenses

Les dépenses réelles constatées à l'état spécial sont les suivantes en 2010 : DGL (6,13M€) ; DAL (0,49M€) ; DI (0,25M €). Une amélioration apparaît dans la maîtrise de certaines dépenses entre 2008 et 2010 : Les dépenses de la DAL se réduisent de -33% (en adéquation avec la baisse des reports), les dépenses de la dotation d'investissement baissent de -45% (dépenses contraintes afin de financer le programme de travaux en mairie 2011-2012).

Tableau n° 28

TABLEAU ÉVOLUTION DES DEPENSES DE L'ÉTAT SPECIAL DE 2008 à 2010					
	Compte administratif 2008	Compte administratif 2009	Crédits ouverts 2010	Compte administratif 2010	Variation 2008-2010
Dotation d'animation locale (DAL)	729 205	597 184	597 335	489 031	-33%
Dotation de gestion locale (DGL)	5 197 097	5 803 987	6 429 686	6 126 695	18%
Dotation d'investissement	459 606	280 238	684 050	250 995	-45%
Total	6 385 909	6 681 409	7 711 070	6 866 721	8%

(Source mairie 14^{ème}: certains chiffres ont été précisés dans le cadre la procédure contradictoire)

Globalement, la DGL s'accroît de 18%, augmentation liée (infra) à des rubriques « sensibles », entre 2009 et 2010 : écoles maternelles, conservatoire, gymnases, piscine. Toutefois, la DGL enregistre en 2010 des dépenses inférieures aux crédits ouverts du même exercice (6,13 M€ pour 6,43 M€ en crédits ouverts).

Le Maire complète cette analyse :

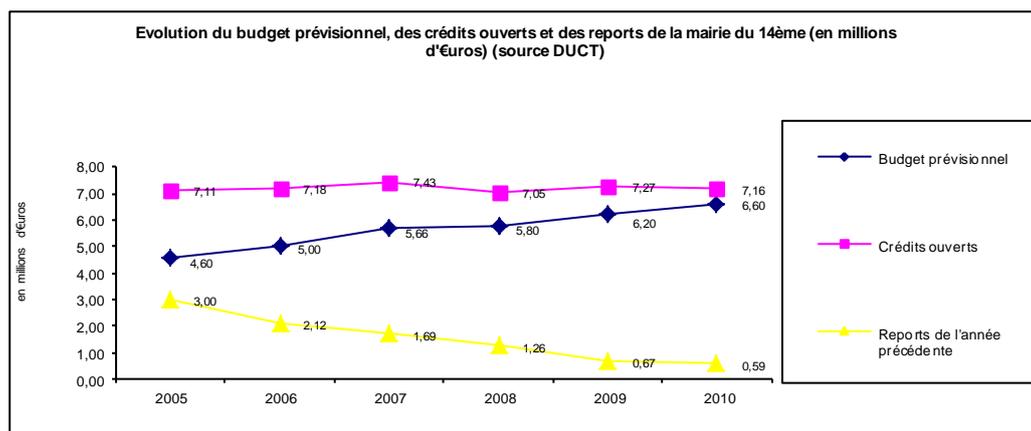
« Les dépenses de fonctionnement des équipements imputées sur la DGL (fonctionnement courant des écoles, établissements de petite enfance, bibliothèques, centres sportifs, équipements culturels) augmentent de 7,5% de 2008 à 2010. Toutefois, ces dépenses demeurent inférieures aux crédits ouverts sur l'exercice 2010 ».

L'effort de gestion demeure notable. Le graphique suivant montre que le budget prévisionnel voté augmente régulièrement compte tenu notamment des besoins en fonctionnement des équipements (transferts d'équipements, notamment du conservatoire en 2006).

Le Maire précise :

« On note une importante baisse des reports d'année en année traduisant un taux global d'exécution budgétaire en progrès. Les crédits ouverts ont connu une légère inflexion depuis 2008 pour revenir en 2010 au niveau de 2005 (7,16M€), notamment en raison des effets de la crise économique de 2008 sur les recettes de la Ville de Paris ».

Graphique n° 4



Pour l'année 2010, les virements de crédits ont été de 0,30 M€. Les marges de manœuvre restent naturellement limitées.

Les dépenses afférentes au conseil d'arrondissement et dépenses générales de la mairie sont gérées directement par le service. On note un accroissement budgétaire des certaines dépenses : timbres, maintenance et remise aux normes des installations, achat de matériel de mise sous plis permettant un gain de temps. Mais, les dépenses de fournitures de bureau ont diminué de 8 000 € en deux ans. Un audit interne réalisé en 2010 par un stagiaire sur la consommation de papier à la mairie (et notamment au service d'état-civil) a permis de réaliser des économies substantielles (15 000 €).

2.2.3.1.5. L'impact de la dématérialisation des factures

L'impact de la dématérialisation ne peut encore se faire sentir puisqu'elle n'aura lieu qu'à l'automne 2011.

Mais, l'inquiétude est réelle quant au futur passage par le « CSP » (Centre de Services Partagés). L'intervention d'un « centre facturier » qui reçoit désormais les factures au lieu et place du service financier de la mairie, inquiète son responsable, d'autant que Les factures dématérialisées sont celles relevant de la gestion déléguée (DEVE, DASCO,...) sur laquelle le service n'a pas ou peu de prise administrative.

La DEVE affiche déjà un taux de retard de facturation plus important que les autres directions précitées (exécution à 85% seulement).

La procédure « CSP » est jugée a priori complexe par le responsable du service : que ce soit pour la DASCO, qui a la dotation la plus lourde, ou pour la DPA, le service redoute un allongement des délais de mandatement (largement supérieur à la règle officielle des 30 jours dans le code marchés publics). La responsable appréhende d'autant plus ce passage en CSP que, selon elle, la Direction des finances ne semble pas avoir encore pris la mesure du volume des factures des directions.

Les raisons de ces retards semblent liées à l'éclatement du circuit des dépenses, à l'existence de plusieurs logiciels, à un blocage existant entre certaines phases de la procédure. Ainsi, entre l'engagement juridique (bon de commande), le service fait et la liquidation des factures, une faible différence de montant impose un retour vers les intervenants.

Par ailleurs, il apparaît que de nombreuses factures seraient mal attribuées et difficiles à rechercher. Dans ces cas précis, le service est obligé de repasser en traitement manuel.

2.2.3.1.6. Les équipements de proximité

On observe un accroissement du plan de charge du service lié au transfert des équipements DJS (maintenance), DAC (conservatoire, budget des bibliothèques), d'où une augmentation des effectifs depuis quelques années. On rappellera que la dotation de gestion locale est passée de 6,4 M€ en 2008 à 7,9 M€ en 2010. Les effectifs actuels du service permettent d'effectuer un travail important de contrôle de gestion sur les équipements de proximité.

Par ailleurs, l'évolution des engagements est la suivante :

Tableau n° 29

Evolution des engagements juridiques (source mairie 14 ^{ème})			
en €	2008	2009	2010
Engagements juridiques (total)	5 197 097,34	6 407 203,29	6 192 312,00
en gestion directe	2 619 384,75	3 218 801,17	2 838 139,72
en gestion déléguée	2 577 712,59	3 188 402,12	3 354 172,28
Factures liquidées en gestion directe	2 619 384,75	3 218 801,17	2 801 565,13

Source : mairie 14^{ème}

L'évolution de la dotation de gestion locale (DGL) illustre un effort de gestion mais également les difficultés rencontrées par le service pour maîtriser des dépenses liées aux équipements de proximité :

Tableau n° 30

EVOLUTION DES DEPENSES DE L'ÉTAT SPECIAL de 2008 à 2010				
Libellés	Mandaté 2008	Mandaté 2009	Mandaté 2010	Variation 2008-2010
Total DGL	5 202 269	5 804 121	6 105 870	17%
Mairie d'arrondissement	730 960	817 872	742 904	2%
Locaux associatifs	13 393	46 541	28 415	112%
Maison des associations	55 315	56 151	62 411	13%
Ecoles maternelles	595 533	588 047	658 528	11%
Ecoles élémentaires	876 142	1 090 014	994 293	13%
Conservatoire	112 458	111 429	129 883	15%
Bibliothèques et médiathèques	84 958	83 314	98 510	16%
Gymnases	151 152	141 983	187 004	24%
Terrains de sports	9 232	2 340	36 798	299%
Piscine	144 432	138 408	197 209	37%
Centre d'animation	1 240 191	1 351 907	1 283 486	3%
Crèches	942 246	1 132 447	1 346 792	43%
Espaces verts	246 256	243 668	339 638	38%

(Source mairie 14^{ème}: tableau modifié dans le cadre la procédure contradictoire)

Quelques exemples illustrent ces difficultés :

- les équipements de la petite enfance (1,35 M€ en 2010) : La responsable tente de maintenir un équilibre entre la recherche d'une meilleure gestion et la liberté d'action octroyée aux directrices de crèches. Aussi, la responsable a-t-elle entrepris dès son arrivée de « pacifier » les relations avec ces directrices (et les autres responsables d'équipements) grâce à un travail personnel de régulation et de

pédagogie financière. La responsable respecte la gestion déléguée, mais conserve une prise directe sur les dépenses d'alimentation des crèches, jugée essentielles.

- **les équipements sportifs (0,4 M€ en 2010) :** Ils connaissent à la fois un mode de gestion directe et déléguée selon la nature budgétaire : seule l'eau est en gestion déléguée. Les relations avec la circonscription DJS sont jugées très bonnes par la responsable. La direction des finances demande aux responsables de réduire la consommation d'eau des piscines. Mais les règles d'hygiène étant très strictes et les moyens techniques des responsables d'établissement étant limités, la mairie ne peut que constater les dépassements éventuels.
- **les équipements scolaires (1,65 M€ en 2010) :** La gestion est déléguée, sauf les dépenses de fluides, en gestion directe. Les budgets des écoles sont très tendus. Les plus lourds travaux prévus dans la « DAL » concernent les écoles. On constate une rupture dans les budgets prévisionnels en 2007, 2008. Le total DASSCO passant de 1M€ à 0,7M€, qui correspond à une diminution du montant des fluides.
- **les équipements culturels (0,28 M€ en 2010) :** La gestion est particulièrement complexe. La responsable s'efforce de maintenir de bonnes relations avec les responsables d'équipements culturels (conservatoire, bibliothèques,...). Le service joue un rôle « d'assistance » financière, le plus souvent téléphonique, auprès des administratifs de l'établissement.
- **les centres d'animation (1,28 M€ en 2010) :** La gestion de ces centres demeure particulièrement opaque. Les tableaux financiers envoyés par ces organismes au service restent incompréhensibles et sont simplement répercutés à la direction des finances. La responsable observe l'absence de données précises sur les équipements gérés en délégation de service public.

Le Maire confirme cette approche :

« S'agissant des centres d'animation, le calcul de leur budget par la DJS revêt un caractère particulier du fait de la complexité des éléments pris en compte (fréquentation, ratio par usager,...), qui sont fournis « bruts » aux agents de la mairie qui ne possèdent pas l'expertise pour analyser les données et sont donc contraints de le répercuter dans les demandes budgétaires ».

2.2.3.2. La fonction achat : une autonomie excessive

2.2.3.2.1. Une cellule « achats marchés » restreinte, distincte du service « ESA »

Cette « cellule », dépendant du DGAS financier, est chargée de la préparation des marchés spécifiques, soit en moyenne quatre marchés par an (marchés à procédure adaptée < 190 000 € HT). Elle compte un seul agent en charge partielle voire totale de la définition des besoins, du paramétrage de la procédure, de la passation et de l'exécution des marchés.

L'amplitude des fonctions et des responsabilités de cette cellule est nécessairement plus limitée que celle d'un véritable service « achat finances », qui cumule toute la chaîne financière, de la définition des besoins à la liquidation comptable.

Le responsable interrogé se présente comme ayant une fonction « d'expertise » par rapport au service « ESA » plutôt axé sur la comptabilité, fonction ayant permis d'améliorer le montage des marchés spécifiques de la mairie. Cette fonction est divisée en plusieurs étapes : **d'abord la définition des besoins.**

Sur ce point, le Maire tient à préciser :

« La cellule achats -marchés participe à la définition des besoins, en lien étroit avec la cellule finances et les utilisateurs du futur marché. La définition des besoins de la mairie est établie en étroite collaboration avec le cabinet du maire qui s'attache à la sécurisation juridique des achats sur instruction du maire en mars 2009. Une commission interne des marchés est constituée ».

Ensuite, la rédaction des cahiers des charges, puis, un encadrement des procédures de passation de marchés : réception des offres des entreprises, réponses à leurs questions techniques, rédaction du procès-verbal de la commission interne des marchés (seul le DGAS, chef de service financier pouvant signer ce document, la CIM le validant). Le logiciel « EPM » (Élaboration et Passation des Marchés) cadre les règles de passation des marchés. Mais, la mairie n'utilise en réalité que des marchés à procédure adaptée (MAPA). **Enfin**, l'agent accompagne l'exécution du marché et le « recadre » éventuellement, dans la limite du cahier des charges.

L'agent ne se prononce jamais sur l'opportunité et se contente de vérifier le respect du seuil financier ; en cas de dépassement (bons de commande, commandes hors marchés), il rédige (rarement) une note interne « d'information » adressée à la directrice générale des services.

Le service « ESA », de son côté, est en contact avec le fournisseur, saisit les factures, assure le suivi des ordres de service (service comptable) en fonction de l'enveloppe affectée à chaque élu pour la mise en place des prestations. La DPA (SLA) se charge des marchés de travaux. **Chaque service en ce qui le concerne assure le service fait et tend à assumer ses propres commandes** (exemples du service logistique, du service communication qualifié de « boîte noire »). Les crédits délégués des directions et notamment l'aspect particulier de la gestion des crèches ne sont pas du ressort de l'agent.

Il n'existe pas à la mairie du 14^{ème} de « culture achat marchés ». La passation des marchés publics dans les mairies d'arrondissement date de 2006. Cet unique agent, secrétaire administratif issu de la DASCO (acquisition d'une formation logistique et informatique, études relatives aux marchés publics) et présent à la mairie depuis 2007, a acquis ses compétences « achats marchés » dans le cadre d'une formation en cours du soir (CNAM). Il dépasse nettement les 35 heures par semaine (deux agents selon lui seraient nécessaires) et ses congés se prennent en fonction de la charge de travail. Il n'existe aucune polyvalence à son niveau avec d'autres services de la mairie. Bien plus, il n'existe aucun contact avec l'autre cellule dite « ESA » (état spécial), de 6 agents qui assume les autres aspects de la chaîne financière et comptable.

Pour sa part, le Maire estime :

« Une culture achats marchés existe de longue date à la mairie du 14^{ème}, avec une nette montée en puissance depuis 2006 : 70 marchés ont été passés entre 2003 et 2010, dont 52 entre 2006 et 2008. Les marchés passés couvrent la quasi-totalité des besoins d'achat de

la mairie, les besoins non couverts étant soit en cours de passation soit relevant de catégories d'achat incompatibles avec le cadre général du code des marchés publics (comme par exemple les prestations artistiques).».

Son action ne se limite pas seulement à la préparation des marchés et nécessite une « **approche pédagogique** » vis-à-vis des élus quant à la complexité des règles du code des marchés publics. Si ces derniers savent exprimer les besoins de la mairie en produits à livrer et prendre des décisions de dépenses budgétaires, lui prépare le travail d'« ingénierie » qui rendra accessible la réalisation de ces besoins.

2.2.3.2.2. Des marchés spécifiques

En cas de besoins spécifiques, cet agent est capable d'élaborer des marchés adaptés aux besoins de la mairie. Sa méthode démontre le souci du respect des procédures, d'une analyse très pointue et d'un contrôle constant des seuils financiers. Entre 2008 et 2009, on note les marchés suivants, dans l'ordre chronologique et selon l'approche systématique en quatre temps : définition des besoins, mise en concurrence, exécution, attribution :

Tableau n° 31: Marchés spécifiques

marché « vœux aux personnes âgées (marché de denrées/traiteur), un pontage existant avec le comité d'action sociale et d'animation (CASA) pour les personnes âgées qui participent financièrement
marché « vœux aux personnalités » (marché de denrées/traiteur)
marché « machine de mise sous plis » qui remplace de façon rentable l'intervention des ALG en la matière
marché « imprimante d'adresses », visant également un gain de temps
marché « conception du journal » (5 numéros par an) et du « guide » (1 parution annuelle)».
marché « comptes rendus du conseil d'arrondissement et CICA », exhaustif et intégrant la notion d'horaires tardifs (jusqu'à 1 heure du matin)
marché « tables pliantes » : au départ souffrant de l'absence d'offres conformes et du non respect du cahier des charges, ce marché a fait l'objet d'une nouvelle mise en concurrence
marché « Impression journal et guide » (1 seule offre tenant compte de l'augmentation de la pagination)
marché « créations graphiques » (2010)
marché « panneaux d'exposition » : destiné au service logistique, de l'ordre de 6 000 €
marché « prestation traiteur » avec pour objectif de maîtriser les dépenses
marché « location de matériel événementiel » (du type estrades pour les fêtes dans les écoles)
marché « création graphique journal et guide », en cours d'arbitrage au niveau du cabinet du maire (le précédent étant peu satisfaisant)
marché « remise de dictionnaires » à renouveler en 2012.

2.2.3.2.3. Une « approche de réseau»

L'unique agent de la cellule « achats marchés » travaille en réseau avec les mairies d'arrondissement et le bureau des affaires juridiques de la DUCT. Il a participé au groupe de travail sur la création du réseau « achats » mis en place au 1^{er} trimestre 2011 par la DUCT (avec une demi douzaine d'agents d'autres mairies). Internet lui permet également de travailler en réseau avec les autres mairies d'arrondissement, voire d'autres collectivités locales, de mettre en commun les questions, les expériences, la veille juridique, la recherche de candidats pour des prestations similaires (liste d'entreprises potentielles ; exemple pour la création graphique), la récupération de cahiers des charges.

Cette « bibliothèque » virtuelle permet à l'agent concerné de conforter son expérience personnelle « pour éviter les erreurs ».

Le courrier électronique dématérialisé fonctionne. Il passe par la « plateforme EPM » et permet un jeu de questions-réponses entre lui et les entreprises. Des économies importantes de papier sont ainsi réalisées, les entreprises récupérant électroniquement des dossiers de consultation parfois volumineux. Toutefois, le reste de la procédure de mise en concurrence se déroule sur document papier (soumissions des entreprises, réponses aux entreprises non retenues...). En cas de refus de leur soumission, les entreprises peuvent par la suite visiter le site Ville de Paris à la recherche d'autres mises en concurrence. L'EPM apporte également une aide juridique pour rédiger les cahiers des charges, et sert de plate-forme de transit et de stockage pour des modèles de cahier des charges utilisés par d'autres mairies.

2.2.3.2.4. *L'impact des nouvelles technologies sur l'organisation du service*

EPM fait fonction de **guichet unique** de retrait des Dossiers de consultation des entreprises (DCE) et de plateforme pour les questions/réponses sur les consultations en cours. **Il est important de souligner que l'agent a rédigé un mode d'emploi d'EPM à destination des entreprises candidates : ce document a été mis à disposition des autres mairies d'arrondissement.**

La numérisation des documents est systématique (notes et pièces de marché signées) permettant la dématérialisation des échanges, nonobstant le défaut de solution de signature électronique. Le verrouillage du port ftp et l'absence d'espace de stockage en ligne pénalisent le fonctionnement du service lorsqu'il s'agit de transmettre des documents volumineux (fichiers audios, documents graphiques, scans) hors phase de passation des marchés. **L'utilisation du courrier électronique** permet l'arrêt de l'envoi en recommandé des réponses aux candidats non retenus (numérisation et envoi par courriel des réponses), ainsi que les contacts avec d'autres collectivités pour récupérer des cahiers des charges ou des retours d'expérience. **L'utilisation d'Internet est régulière** (moteurs de recherche, BOAMP, EPM,...) : veille relative aux cahiers des charges, recherche de candidats susceptibles de répondre aux consultations.

2.2.3.3. La fonction « régie » : une institution

2.2.3.3.1. *Une organisation stable*

Cette cellule compte deux agents, dont un titulaire présent à la régie du 14^{ème} depuis 1993. Elle était régisseur comptable à la mairie du 2^{ème} de 1983 à 1993. Sa collègue suppléante est présente depuis 1999.

2.2.3.3.2. *Une fonction polyvalente de terrain*

La fonction est polyvalente, chaque agent devant être capable de remplacer son homologue. Les deux agents estiment n'avoir pas le temps nécessaire pour suivre un véritable « plan de formation ». Les agents sont censés avoir été formés aux fonctions de base de la comptabilité, aux logiciels « WORD » et « EXCEL », à « Facil'Familles ».

Mais on note une très nette réticence [.....] à utiliser le tableur « Excel », préférant encore établir manuellement des « cahiers » de comptabilité (ainsi le cahier des recettes pour les repas des cantines ou le cahier des recettes de colonies de vacances). Aussi, la production des documents demandés nécessite des recherches parfois longues par le service.

2.2.3.3.3. L'adéquation de l'organisation au service

La régie assure cinq fonctions principales : réception du public (directeurs d'école, de crèches, usagers...), caisse, traitement des recettes [.....].
Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs, enregistrement des chèques, traitement en imputation.

La régie est chargée d'encaisser les recettes de la Ville de Paris en vertu des arrêtés municipaux dont les dates sont lointaines (arrêté de 1968, modifié en 1984, pour la régie de recettes et pour la régie d'avances). **Les recettes** encaissées sont connues : les participations familiales, les quêtes lors des mariages (ex-« fonds du Maire »), les recettes de l'atelier des beaux arts du conservatoire municipal, les goûters récréatifs. **Les dépenses payées par la régie** sont principalement celles de faible importance nécessaires au fonctionnement du service, imputées sur le budget général de la Ville de Paris (frais de taxi). **Les dépenses imputées sur l'état spécial** de l'arrondissement sont les dépenses de fonctionnement des crèches, de la mairie d'arrondissement, principalement, les conseils de quartiers.

La régie de la Caisse des Ecoles est chargée d'encaisser les recettes (repas des cantines scolaires ; prestations à caractère social, frais de séjour, de colonies) et de payer les dépenses urgentes, dans la limite de quelques centaines d'euros.

20 sous régies ont été créées pour les dépenses urgentes des crèches et haltes garderies. L'atelier Beaux Arts a une sous-régie d'avance et de recettes ; Le Conservatoire Darius MILHAUD a sa régie installée dans le conservatoire, situé à proximité de la Mairie.

La fréquentation : Les horaires d'ouverture et de réception sont 8h30 -12h30/13h30 - 17h00, avec pause méridienne et sans permanence le jeudi. **Il n'y a jamais de file d'attente**. La clientèle est surtout composée de parents. En 2010, 2 242 parents sont venus à la régie dès qu'ils ont reçu leur facture. Peu de factures de « Facil'Familles » ont été jusqu'ici enregistrées (une en 2010 pour un centre de loisirs, une en janvier 2011).

Tableau n° 32

Nombre de personnes venant au guichet de la régie du 14ème (tous modes de règlements) (2010 / source : Régie 14ème)						
Mandataires agents des guichets écoles	sous régisseurs conservatoire	public périscolaire, ateliers,...	public cantines (caisse des écoles)	public centre de loisirs	Autres (renseignements)	Total
231	8	179	2242	1	85	2746

Certains directeurs d'école (40 écoles au total) ne viennent jamais à la régie car se refusant à faire payer eux-mêmes les parents ou viennent uniquement pour le paiement des activités périscolaires. D'autres directeurs ont en fait tendance à conserver (trop) longtemps les chèques et viennent à la régie tous les (deux) mois. Les directeurs des

écoles les plus proches viennent le plus régulièrement. Personne, en fait, ne contrôle l'action des directeurs d'écoles.

La gestion des recettes : La régie est chargée de recouvrer les produits prévus respectivement dans les actes de création (Caisse des écoles et Ville de Paris). Les recettes sont perçues [...], par chèque ou par virement. Il n'y a plus de location de salles depuis 2004, sur décision du cabinet du maire d'arrondissement.

Le tableau suivant montre une augmentation des recettes « Ville » en 2007. Elle s'explique essentiellement par la municipalisation du conservatoire du 14^{ème} et l'inscription de ses recettes au budget de la mairie du 14^{ème}. De même, en recettes « caisse des écoles », la baisse constatée en 2008 par rapport à l'année 2007 est liée à l'évolution tarifaire.

Tableau n° 33

Mairie 14 ^{ème} : Encaissements réalisés par la régie (source mairie 14 ^{ème})					
En €	2006	2007	2008	2009	2010
Ville de Paris	458 143,83	1166973,72	930431,06	910964,43	961174,73
Caisse des écoles	4493678,19	2358067,78	2183441,51	2196079,64	2357700,40
Total	4 951 822,02	3 525 041,50	3 113 872,57	3 107 044,07	3 318 875,13

[.....]
] *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* On observe une baisse des recettes d'inscriptions au conservatoire, qui passent de 325 000 € en 2008 à 204 134 € en 2010. Par ailleurs, on note l'absence de rémunération des personnels de service par la régie et une progression relative des recettes liées aux quêtes.

Les quêtes lors des mariages : En semaine, le régisseur détient le planning des mariages de la semaine et se rend en la salle des mariages afin de prendre possession du montant de la quête ; à cette occasion un décompte contradictoire est établi avec le représentant de l'état civil ou le représentant du Maire. Quand le régisseur est amené à constater l'absence de quête, voire de décompte, il procède malgré tout à l'établissement d'une quittance symbolique. [.....]
]
]. *Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* Le décompte est signé de l'élu, de l'agent d'état-civil, de l'huissier et numéroté au fil des mariages. En général, neuf mariages sur dix donnent lieu à une quête. En 2008, on comptait un total encaissé de 10 859€ pour 636 mariages, en 2009 18 056 € pour 568 mariages, en 2010 25 182 € pour 559 mariages.

Les fiches (ou décomptes) numérotées sont établies avec de très faibles montants : de 0,10€ à 60 €. La moyenne par mariage est d'environ 32 € en 2009, de 45 € en 2010.

La gestion des dépenses : le tableau suivant illustre une stabilité des dépenses gérées par la régie.

Tableau n° 34

Mairie 14ème : Dépenses réalisées (source : mairie 14ème)					
En €	2006	2007	2008	2009	2010
Ville de Paris	208,10	1632,01	4411,49	4661,49	10623,32
Etat spécial	5 987,83	5 266,88	4 664,34	4 695,34	3 386,01
Caisse des écoles	19 332,39	26 020,65	23 466,14	23 635,48	16 228,47
Total	25528,32	32919,54	32541,97	32992,31	30237,8

2.2.3.3.4. La sécurisation

La sécurisation matérielle : [.....]
] *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* **La régie ne dispose pas de salle des archives : Un espace dédié aux archives de la régie serait nécessaire.**

Aucun vol ni effraction n'ont été signalés aux rapporteurs. [.....]

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

La sécurisation informatique : La comptabilité est informatisée à l'aide de l'application « STAR ». [.....]

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

Les contrôles : **Aucun contrôle n'est effectué par la Direction des finances. Mais un contrôle de l'ordonnateur (DGS) a été réalisé en 2010 à l'improviste** durant deux journées, sur les recettes et dépenses de la Ville de Paris (hors caisse des écoles). Il en est ressorti le respect par le régisseur des arrêtés constitutifs de régie (note de la DGS du 14ème du 15/11/2010).

Un rapport d'audit de la régie a été réalisé en 2009 par la Recette Générale des Finances (contrôle effectif tous les 4 ans), et a permis de s'assurer du « fonctionnement satisfaisant de l'entité » : « *Le suivi comptable des opérations est assuré de manière rigoureuse et la cadence d'envoi des arrêtés périodiques est très régulière. Des marges de progrès ont été détectées lors de l'audit en matière de sécurité juridique, de mise à jour réglementaire, et en ce qui concerne le suivi des sous-régies dont l'activité devra être encadrée avec plus de célérité (délais d'acheminement des chèques, exhaustivité des produits)* ».

Les actions à mettre en oeuvre sont les suivantes : Actualiser par arrêté le montant des avances de la régie, celui-ci devant être déterminé en fonction du volume annuel des dépenses de la régie ; se procurer les arrêtés de nomination manquants concernant les

préposés et les mandataires agents de guichet ; renforcer le contrôle interne sur les justificatifs de la nature et de la destination des dépenses des sous régies, sur les transmissions des chèques de l'ensemble des secteurs (rapidité des transmissions, organisation des circuits, contrôles sur place, fiches de procédures), sur la mise à jour, voire la mise en place des procédures nouvelles telles que la location d'instruments de musique au conservatoire. **Il est surprenant de constater que la mise en œuvre de ces mesures ne fait l'objet d'aucun suivi particulier.**

2.2.3.3.5. L'impact de la modernisation

Le projet « Facil'Familles » en cours de mise en œuvre poursuit trois objectifs :

- une meilleure information aux familles sur les possibilités globales d'inscription existantes, notamment sur Internet,
- une simplification et une harmonisation des procédures d'inscription,
- une simplification et une modernisation des modes de paiement avec la mise en place de moyens de paiement modernes et d'une facture unique pour toutes les activités de tous les enfants d'une même famille.

Lancé en novembre 2009, le dispositif a d'abord été expérimenté dans les 6ème, 10ème et 13ème arrondissements. Fin 2010, il est progressivement déployé sur tous les arrondissements.

De plus en plus d'usagers souhaitent payer en ligne. Pour les mairies, il s'agit de regrouper toutes les factures qui arrivent tous les deux mois à leur domicile (pour les crèches, le paiement va devenir mensuel), de les faire payer en ligne vers la mairie d'arrondissement.

L'impact du transfert de l'encaissement [.....] de certaines prestations : Il existera toujours des usagers qui ne paieront pas en ligne [.....]

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs. Pour ceux là, le paiement s'effectuera désormais à la régie de la mairie d'arrondissement. Les régies devront accueillir, non plus un public de professionnels (directeurs d'école,...), mais un public de familles, plus dense, surtout lorsque l'étape de l'intégration des facturations de cantines scolaires dans « Facil'Familles » s'imposera au régisseur.

La fonction de régisseur a évolué depuis plusieurs décennies, ne serait-ce que par l'augmentation du volume des tâches (au niveau des recettes) et l'informatisation. Elle évolue donc encore avec le système « Facil'Familles ». Pour l'instant, le dispositif « Facil'Familles » n'a pas d'impact sur le fonctionnement de la régie, puisque le système vient d'être mis en place au 1^{er} janvier 2011. Une seule personne s'est présentée en janvier pour une facture de centre de loisirs. Peu à peu, des factures périodiques devraient être renseignées sur Internet par les directeurs d'écoles.

Une inconnue demeure sur l'ampleur de l'augmentation de la fréquentation du public et génère plusieurs questions :

- **l'adaptation des horaires d'ouverture :** une unification s'avère nécessaire avec les autres régies, concernant les horaires du déjeuner, le jour des nocturnes. Le principe de transparence, de véracité dans l'information des horaires vis-à-vis des usagers est affirmé et exigé par la DUCT;

- **l'organisation des régies** : même si, globalement, le volume des fonds manipulés doit diminuer grâce aux modes de paiement modernes (Internet), [.....]. *Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* De plus, une complexification des fonctions de la régie est à envisager, des usagers pouvant se présenter à tout moment. On rappellera que chaque régisseur est placé dans une situation d' « orthodoxie comptable particulière », à la fois sous contrôle de la direction des finances, de la direction régionale des finances publiques (DRFP), et du DGS de la mairie, supportant une « double casquette comptable » (mairie et caisse des écoles).
- **les moyens des régies** : Il n'y a pas de salle d'attente prévue pour les usagers. Le jour où le paiement des cantines de la caisse des écoles se fera sur place, la crainte demeure d'une explosion difficilement maîtrisable de la fréquentation.

La sécurité des locaux et celle des usagers sont désormais à considérer avec plus d'acuité. Une formation des régisseurs à « Facil'Familles » est en cours. La mensualisation est prévue depuis novembre 2010 : les familles ont été averties de la mise en place de « Facil'Familles ». L'utilisateur aura 45 jours pour payer. En 2012, la mensualisation sera effective ; en 2013, les crèches seront intégrées à « Facil'Familles ».

- **L'apparition de nouveaux impayés** : le contact direct des familles avec les directeurs d'école disparaît. Une liste automatique des impayés devrait être éditée. C'est la DASCO qui relancera les familles à partir de ce document (et non pas les directeurs d'école). En fin de compte, c'est la DRFIP qui pourrait opérer un recouvrement.

Le Maire précise :

« Il convient d'observer qu'à la suite de la réforme pour le paiement [.....] des crèches qui peut désormais s'effectuer en régie dans les mairies d'arrondissement, les arrêtés de nomination des agents en tant que sous-régisseur, pour le compte de la DFPE et des mandataires agents de guichet ont été actualisés. [.....] La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs. Il conviendra de prévoir la capacité d'ouvrir la régie durant toute l'amplitude horaire d'ouverture de la mairie, condition impossible à satisfaire avec un effectif à 2 ETP. »

3. LES MISSIONS NOUVELLES ET LES DEFIS A RELEVER

3.1. Les missions nouvelles : des guichets uniques très attendus (RIF et RILH)

3.1.1. La mission « vie démocratique » : une mission largement dans l'orbite du cabinet du Maire

Un grand nombre de structures existent dans l'arrondissement qui permettent d'associer les citoyens à la vie démocratique de l'arrondissement.

3.1.1.1. Les différentes instances de la démocratie locale suivies par le cabinet

On trouve, à la mairie du 14^{ème}, les structures suivantes : **les conseils de quartier**, espace de dialogue et d'information des habitants ; **le CICA** (comité d'initiative et de consultation d'arrondissement) qui réunit les représentants des associations de l'arrondissement ; **le conseil de la jeunesse** qui s'adresse aux jeunes âgés de 15 à 25 ans voulant partager des idées, proposer et réaliser des projets ; **une commission extra municipale du droit au séjour des étrangers extra-communautaires**, instance de discussions et de propositions, qui a pour but d'améliorer la vie des étrangers à Paris. **Il n'y a pas de conseil des enfants, ni des anciens.**

Ces instances qui associent plusieurs catégories de la population du 14^{ème}, se réunissent régulièrement dans des salles mises à disposition par la mairie et sont suivies par des référents de la mairie, élus et chargés de mission du cabinet du maire. Un élu, conseiller délégué au maire, est chargé de la démocratie locale. Un chargé de mission auprès du maire suit particulièrement la démocratie locale. Il est assisté par des collaborateurs du cabinet pour le CICA et le conseil de la jeunesse (le collaborateur jeunesse suit deux arrondissements : le 14^{ème} et le 12^{ème}). Il y a en effet pour tout Paris, 10 coordinateurs « jeunesse ».

Selon le directeur de cabinet, il n'y a pas véritablement un pôle démocratie locale homogène. Celui-ci est « éclaté » entre plusieurs acteurs, dont le conseil de la jeunesse suivi par un collaborateur sans rattachement bien défini.

En revanche, un cadre administratif B, (chargé de mission contractuel cadre moyen) rattaché pour sa gestion à la DGS, travaillant quotidiennement avec le cabinet, suit les conseils de quartiers en qualité de coordinatrice. L'intéressée recrutée en octobre 2010 et ancien contrat aidé, figure dans l'organigramme de la direction générale des services, mais selon le DGAS chargé de l'état spécial qui a ce service dans son champ de compétences, la démocratie locale se situe « à la frontière administration-cabinet ». **De fait, son travail la situe plutôt du côté cabinet.** Elle tient cependant à un rattachement administratif à la DGS. Un second poste, de catégorie C, devrait être pourvu à terme en contrat aidé, pour assister la coordinatrice des conseils de quartier.

Le Maire indique :

« La direction générale s'est attachée à encadrer d'un point de vue juridique et administratif la procédure et l'organisation du renouvellement des Conseils de quartier en 2011. La Direction générale encadre l'agent (cadre B contractuel) coordinateur des Conseils de quartier. »

3.1.1.2. Les conseils de quartier

Ce sont des instances de la politique municipale particulièrement suivies par le cabinet (maire d'arrondissement, élus référents, chargés de mission). Elles ont été conçues¹⁵ pour être le lieu principal d'expression des habitants dans les quartiers de l'arrondissement. Leur fonctionnement est le suivant :

Tableau n° 35 : Activité des conseils de quartier

<p>- Nombre de Conseils de quartier : 6</p> <p>- Nombre de conseillers de quartier (au 31 janvier 2011) : 191 titulaires et 214 suppléants (dont 95 titulaires et 132 suppléants au titre des collèges habitants).</p> <p>- Nombre de réunions de conseils de quartier (entre le 1^{er} juillet 2010 et le 31 janvier 2011) : Assemblées restreintes (bureaux élargis avant chaque réunion publique et commissions) : NC ; Assemblées plénières (réunions publiques des conseils de quartier : 7 (à ce jour, il y a 7 réunions publiques prévues du 1^{er} février au 31 juin 2011) ; Assemblées générales (réunions des bureaux des 6 conseils de quartier et de l'équipe municipale) : 2 ; Ciné-club Pernety (à l'initiative d'un conseil de quartier) : 1 séance mensuelle.</p> <p>- Nombre total de convocations adressées aux conseillers de quartier en 2010 : Pour les réunions publiques : 558 pour Pernety - 488 Jean Moulin/Porte d'Orléans - 409 Didot/Porte de Vanves - 688 pour Mouton Duvernet - 250 Montsouris/Dareau - 385 pour Montparnasse/Raspail + mails.</p> <p>- Production de documents écrits par les conseils de quartier en 2010 : Nombre de bilans d'activité (rédigés par chaque conseil de quartier) : 1 ; Nombre de comptes rendus de réunion (rédigés par chaque conseil de quartier) : 8 depuis janvier 2010 ; Affiches A3 : 50 par réunion publique, 50 par séance ciné, 70 par manifestation et par conseil ; Flyers : 1000 (A5) par réunion publique, 1000 par séance ciné, 1000 par manifestation ; Nombre de vœux au conseil d'arrondissement : 3 (en 2010) ; Nombre de journaux de conseils de quartier : 0</p>

Source mairie 14^{ème}

Les conseils de quartiers disposent d'une enveloppe budgétaire annuelle allouée par la mairie d'arrondissement (sur l'Etat spécial) : **3 306 €** en fonctionnement (par conseil) et **8 264 €** en investissement. Le budget de fonctionnement a pour vocation de couvrir les frais de gestion courante des conseils (papier, fournitures de bureau, frais d'envois...). Le budget d'investissement permet l'achat de matériel pour le fonctionnement des conseils (photocopieur...) et des achats liés à la réalisation de projets d'utilité publique (banc sur la voie publique, panneaux d'affichage...).

La DUCT intervient par le biais de la mission démocratie locale : elle propose des formations pour les conseillers de quartiers, facilite les échanges d'expériences entre eux, notamment par l'organisation du « printemps de la démocratie locale ».

¹⁵Les conseils de quartiers ont été créés par la loi du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité. Ils sont obligatoires dans les villes de plus de 80 000 habitants.

Le rôle du cadre administratif en charge de la coordination des conseils de quartiers consiste principalement à organiser matériellement les réunions des conseils de quartiers (logistique, secrétariat de l'ordre du jour, envoi des convocations...) et à contribuer à leur animation (suivi des projets lancés par leurs membres, suivi des enveloppe budgétaires...). Il est à noter que les comptes rendus des réunions sont effectués directement par les conseils de quartiers. Les ALG de la mairie sont également mis à contribution (transport de matériels, sono...).

Les conseils de quartier font un bilan d'activité annuel au maire. Ils participent en septembre au forum de rentrée organisé par la mairie.

3.1.2. La mission Relais informations familles : une mise en service prochaine

3.1.2.1. Description

Tableau n° 36 : Activité du futur RIF

Prestations aux usagers	Nombre	Rappel
RIF - nombre de personnes accueillies - nombre de permanences organisées - nombre de réunions d'information collective organisée	Ouverture prévue en juin 2011	7 agents
Ecoles - inscriptions en maternelle - inscriptions en primaire - dérogations	1277 208 483	
Crèches - nombre de demandes d'inscription - nombre d'inscriptions effectives	1319 707	

Source : mairie 14^{ème}

Le service des inscriptions en crèches et en écoles doit se transformer en RIF en mai 2011, une fois les travaux d'aménagement du rez-de-chaussée terminés. Il est actuellement situé au 3^{ème} étage, ce qui s'avère peu pratique pour les mères de familles devant y accéder avec des poussettes.

Les aménagements prévus au rez-de-chaussée vont libérer des espaces pour **six boxes consacrés à la thématique famille** dont deux postes réservés à la Caisse des écoles et deux postes pour les inscriptions en crèches et en écoles ; les deux autres postes pouvant être occupés par des permanences réservées à des associations ou à des partenaires institutionnels.

On trouvera également au rez-de-chaussée, un poste de pré-accueil, un espace d'attente pour les parents, un espace aménagé afin de permettre une attente ludique aux enfants et une salle dédiée (bureau 18) qui aura vocation à constituer un lieu de ressources documentaires ainsi qu'un accueil individualisé plus spécifique qu'au guichet.

Le futur RIF sera dirigé par un **cadre B** qui a été recruté au début de l'année 2010 pour assurer la mise en place de ce service. C'est un agent expérimenté notamment en matière d'accueil, ce qui a été un critère de choix décisif pour la Directrice générale des services. **Cinq adjoints administratifs** dont deux travaillant à temps partiel (80%) seront affectés au RIF. Il y aura quatre postes d'accueil et un poste situé un peu plus en retrait pour traiter

des dossiers particuliers. **Les quatre postes d'accueil** feront des inscriptions dans les crèches et les écoles : ils sont en effet polyvalents. Les agents ont suivi des formations spécifiques et sont notamment capables d'utiliser le logiciel GEPI (Gestion des effectifs, des paiements et des inscriptions) mis à la disposition de toutes les mairies d'arrondissement par la DASCO. Deux agents travaillent à temps partiel (80%) avec des horaires aménagées : 8h30 - 14h et 12h - 17h. A ces personnels, s'ajoute, depuis le 17 mai 2010, un emploi tremplin (agent titulaire de la Ville de Paris en réorientation professionnelle) qui peut assurer un pré-accueil voire des actes de guichet.

La Directrice générale des services de la mairie du 14^{ème} et la responsable du futur RIF ont étudié, en se rendant sur place, le fonctionnement des RIF déjà opérationnels (4^{ème}, 11^{ème}, 12^{ème}, 16^{ème} arrondissements) afin de faciliter le démarrage du RIF 14. On notera à ce sujet, que le « **périmètre** » du RIF (thématiques traitées, mode d'intervention des élus, processus d'information des partenaires, relais avec des services sociaux de la DASES et du CASVP) n'est **pas encore précisément délimité**. Ce sera l'une des tâches dévolues au Comité de pilotage stratégique du RIF qui se réunira lors du premier semestre 2011 sous la présidence d'un élu. **Véritable « guichet unique » pour la famille, le RIF gardera d'importantes missions en termes d'inscriptions en écoles et en crèches.**

3.1.2.2. Les inscriptions scolaires

Dans le 14^{ème} arrondissement, les effectifs scolaires (au 13/01/2011) s'élevaient à 7569 élèves (dans 20 écoles maternelles et 18 écoles élémentaires publiques). Le tableau ci-dessous retrace l'évolution du nombre d'inscriptions et de dérogations sur les trois années retenues pour l'audit, soit 2008, 2009 et 2010.

Tableau n° 37

Statistiques inscriptions et dérogations scolaires 14 ^{ème} arrondissement sur les années 2008-2009-2010 (source mairie 14 ^{ème})			
Inscriptions et dérogations scolaires	2008	2009	2010
Mater nelle	1427	1309	1277
Elémentaire	122	147	183
Enseignement spécialisé	6	18	25
Dérogations personnelles acceptées	511	382	217
Dérogations personnelles refusées	53	106	71
Dérogations administratives	234	241	196

On rappellera que les dérogations administratives correspondent à des changements d'écoles pour ajustements d'effectifs ou à des inscriptions en classes d'adaptation (du type classe d'initiation pour non francophones ou classe d'intégration scolaire) et les dérogations personnelles à des demandes d'inscription dans une école différente de celle du secteur.

Le service participe à la préparation de la commission des dérogations scolaires (regroupement et classement des imprimés de demandes retournés en mairie, dérogations entrants et sortants de l'arrondissement) et saisit les résultats de la commission dans l'application GEPI.

Pour les inscriptions, le service rencontre parfois des difficultés lorsque des parents sont séparés ou divorcés (autorité parentale, garde de l'enfant, autorisation du parent absent,..). Les agents déplorent un certain manque de confidentialité lors des entretiens mais ce problème devrait être réglé avec les travaux d'aménagement du futur RIF au rez-de-chaussée.

Le service envoie des courriers de MAEE (montée automatique de grande section de maternelle en CP en école élémentaire). Il contacte systématiquement les parents dont les courriers sont retournés en mairie. En cas de déménagement des parents, un certificat de radiation est demandé à l'école. Toutes les demandes d'instruction à domicile (moins d'une dizaine par an) sont transmises à la DASCO pour traitement.

3.1.2.3. Les inscriptions en Crèches

Environ 1700 enfants sont inscrits pour 3452 demandes d'inscriptions au 17/01/2011. Lors de la demande d'inscription, le service rappelle aux parents les différents modes de garde au moyen du guide Petite Enfance, en expliquant notamment la différence entre une crèche collective et une crèche familiale afin de faciliter leur choix.

Toutes les demandes d'inscription sont saisies dans l'application informatique LUCI de la DFPE. Cette application qui est jugée complexe et peu ergonomique est en train de faire l'objet d'une refonte.

Le service intervient également en matière de préparation de la commission d'attribution des places en crèches (périodicité : 4 à 5 par an) notamment en établissant les listings de demandes en cours pour chacune des 19 crèches. Le travail « post commission » consiste à saisir dans l'application LUCI les acceptations et désistements puis à préparer et à envoyer les courriers aux parents.

Le Maire précise :

« Le service des inscriptions en crèches et en écoles doit s'étendre à la livraison de l'espace du rez-de-chaussée. Il disposera en juin 2011 de la moitié de la salle avec un espace réservé à l'attente des enfants auquel s'ajoute un bureau « ressources RIF » doté d'une borne CAF courant 2011. »

3.1.3. L'antenne logement : une évolution prochaine attendue

A l'heure actuelle, l'antenne logement de la mairie du 14^{ème} fonctionne avec deux agents expérimentés. Ces deux personnes ont en effet « tourné » sur différentes mairies dans le cadre de la « brigade volante » de la direction du logement et de l'habitat (DLH) pour assurer le remplacement de leurs collègues absents. Elles ont également travaillé sur des postes fixes dans les antennes logement d'autres mairies (12^{ème} et 20^{ème} arrondissements) avant de venir prendre un poste dans le 14^{ème} arrondissement.

Préalablement à leurs prises de fonctions, elles avaient bénéficié d'une formation initiale dispensée par leur direction de rattachement, la DLH. Cette formation était assurée par le service du traitement des demandes de logement et permettait de connaître le fonctionnement des autres services de la DLH et d'effectuer un stage auprès de leurs collègues des antennes logement. Enfin, ces deux agents ont participé à des stages de

formation continue (accueil de publics difficiles, prévention des expulsions, loi DALO (droit au logement opposable, etc.).

L'antenne logement est considérée comme un service « à part » qui n'est pas véritablement intégré dans les services administratifs de la mairie. **La situation est toutefois appelée à se modifier dans un sens favorable avec la prochaine mise en place du RILH (Relais Information Logement Habitat)¹⁶.**

Tableau n° 38 : Activité du futur RILH

Prestations aux usagers	Nombre	Rappel
RIHL - nombre de demandeurs domiciliés inscrit au fichier départemental - nombre de nouveaux demandeurs inscrits dans l'année - nombre de commissions	Ouverture prévue dernier trimestre 2011 5032 inscrits 1637 nouveaux inscrits 10 commissions arrond. 2 commissions logement pour agents ville (8 logts /an)	2 agents

Source : mairie 14^{ème}

La taille des antennes logement varie naturellement selon la taille des arrondissements. C'est ainsi que les antennes logement des grands arrondissements du Nord Est de la Capitale (18^{ème}, 19^{ème}, 20^{ème}) ainsi que du 13^{ème} sont toutes dotées de trois agents alors que dans les petits arrondissements centraux, on trouve en fait des permanences (par ex, le même agent « se partage » entre les 5^{ème} et 6^{ème} arrondissements selon les jours).

Avec deux agents, le 14^{ème} arrondissement apparaît correctement dimensionné. La charge de travail s'avère relativement homogène tout au long de la journée avec, toutefois, des « pointes » lors de la pause méridienne et en fin d'après-midi. Au cours de l'année, le mois de mars voit également un surcroît d'activité (dépôts de nombreux dossiers en raison de la reprise des expulsions). Outre le travail relatif au traitement administratif des dossiers de demandes de logement (à l'occasion des nouvelles inscriptions, des renouvellements et des mises à jour), l'antenne logement assure l'accueil téléphonique (réception de nombreux appels).

L'antenne logement est également amenée à orienter les personnes se présentant aux guichets vers d'autres services :

- Préfecture pour les dossiers « droit au logement opposable » (DALO) ; les centres de la Caisse d'allocations familiales peuvent également remettre des dossiers DALO à la Préfecture ;
- DASES (assistantes sociales du service social de polyvalence) en fonction de la situation familiale des personnes, de leurs ressources ou d'éventuelles recherches de foyers ou de centres maternels ;
- CASVP : les résidences sociales du CASVP proposent des places aux personnes âgées de plus de 65 ans. Des places sont également proposées dans les résidences appartements. De plus, le CASVP peut éventuellement accorder des aides financières pour le règlement des loyers (cf. Paris Logement).

¹⁶ Connue sous le sigle de RILHA (Relais Information Logement Habitat) au sein de la Direction générale des services de la Mairie du 14^{ème}.

A l'heure actuelle, l'antenne logement n'entretient pas de relations suivies (sous forme de réunions de concertation, par exemple) avec les assistantes sociales de la DASES mais la situation devrait changer avec la prochaine création du RILH.

L'antenne logement utilise le logiciel AIDA (au même titre que la DLH, le CASVP et la mairie d'arrondissement pour la commission d'attribution des logements). Par l'intermédiaire de ce logiciel, les agents de l'antenne connaissent les personnes éligibles à la procédure DALO.

On notera que l'antenne logement n'empiète pas sur les compétences de la Commission d'attribution des logements. Les résultats des commissions qui se tiennent environ une fois par mois sont affichés dans le hall de la mairie d'arrondissement : les rotations sont rares sur l'arrondissement car peu de logements s'y libèrent. Dans la pratique, les agents de l'antenne logement doivent expliquer aux personnes qui les sollicitent les délais d'attente (variables, au demeurant, selon les catégories de logements ou de réservataires mais toujours importants).

La transformation de l'antenne logement en RILH, c'est-à-dire en véritable « guichet unique » pour toutes les questions de logement et d'habitat est vue comme l'occasion de présenter une palette de réponses plus large et de proposer un meilleur accompagnement des usagers. Un véritable partenariat devrait ainsi être établi avec l'ADIL (Agence départementale d'information sur le logement) et le PACT.

Toutes les antennes logement sont réunies au moins une fois par trimestre par le service du traitement des demandes de logements pour faire le point sur les questions les concernant.

Le futur RILH devrait ouvrir ses portes fin 2011 ou début 2012. Il sera installé au 2^{ème} étage de la mairie à la place de l'actuel bureau des élections. Les travaux permettront aux deux bureaux des agents de communiquer, d'assurer un meilleur travail arrière («back office»), d'installer un pré-accueil qui constituera un véritable « plus » pour l'orientation du public et d'accueillir les permanences de l'ADIL et du PACT ainsi que celles d'associations spécialisées dans l'assistance aux demandeurs DALO. Les deux actuels agents de l'antenne logement n'ont pas encore pris de décision quant à leur éventuelle intégration dans le futur RILH, attendant des informations complémentaires sur les conséquences en termes de carrière d'un transfert de la DLH à la DUCT. Enfin, le problème des transferts de postes budgétaires n'est pas encore réglé. En effet, la DLH estime à 2 ETP les besoins en personnels alors que la Direction générale des services de la mairie du 14^{ème} estime nécessaire d'obtenir 2,65 ETP pour couvrir les besoins (de fait, les absences dues aux congés et aux RTT des agents du RILH ne seraient plus comblées par la brigade de remplaçants de la DLH).

Le nombre de personnes reçues chaque année par l'antenne logement a tendance à augmenter régulièrement puisqu'il est passé de 9 026 (en 2008) à 9 237 (en 2009) et à 9 812 (en 2010). Durant la même période, le nombre de nouvelles demandes de logement enregistrées a connu l'évolution suivante : 1 559 en 2008, 1 549 en 2009 et 1 633 en 2010. Enfin, le nombre de demandeurs de logement domiciliés dans le 14^{ème} arrondissement s'élevait à 5 082 (au 31 décembre 2010), pour 4 816 à la fin 2009 et 4 727 au 31 décembre 2008.

3.1.4. La mission « urbanisme »

La mission urbanisme est partagée entre le secrétariat de la Direction générale des services (enregistrement des demandes de permis de construire,...) et le cadre technique (pré instruction des dossiers). Le Cabinet du Maire intervient par la suite pour délivrer l'avis de la mairie.

3.2. Les défis à relever

Un questionnaire a été adressé par écrit à la directrice générale des services. Cette partie reproduit très largement le point de vue exprimé par la direction générale des services.

3.2.1. L'impact des nouveaux dispositifs administratifs

3.2.1.1. L'impact des coordonnateurs de l'espace public

Rappel : Leur création vise à renforcer la coordination des services déconcentrés et à offrir un interlocuteur clairement identifié aux mairies d'arrondissement. Ils sont choisis parmi les personnels des services déconcentrés de la DEVE, de la DVD ou de la DPE. Ils sont chargés de renforcer la coordination, le partage d'information.

Dans le 14^{ème}, le coordonnateur de l'espace public est le chef de la circonscription DEVE. **Le seul impact** pour l'administration de la mairie est une **réunion régulière mensuelle** pour faire un point sur les sujets « espace public », ces sujets étant remontés principalement par le Cabinet du Maire.

Par ailleurs, le Secrétariat Général demande des actions et des diagnostics sur l'ensemble du territoire qui permettent de faire avancer les sujets. L'impact sur le fonctionnement de la Mairie est faible, l'apport à la vie locale important. Cette création de mission de coordonnateur est utile et commence à être visible dans la limite des compétences dévolues à chacune des directions parties prenantes.

3.2.1.2. L'impact des référents territoriaux

Rappel : Ils sont dans les services centraux non déconcentrés (DU, DDEEES, DPP, DAJ) en relation avec les mairies d'arrondissement.

La DPA a un référent, membre de l'AEA (agence d'architecture de la DPA), qui est associé à certains dossiers, mais ne peut consacrer trop de temps à l'arrondissement dans la mesure où il doit effectuer des missions AEA.

La DAC offre des interlocuteurs très surchargés par leurs missions en centrale mais associés aux projets.

La DFPE intègre l'opération « CASPE » (Circonscription des affaires scolaires et de l'enfance) - 6/14 », qui devrait améliorer les circuits facilitant le travail de la personne référente effectuant le travail sur les bâtiments. La coordination DFPE est en lien régulier avec l'élue en charge.

Selon la DGS du 14^{ème}, « *il n'en reste pas moins que ces référents restent dans une logique de direction centrale ayant eux-mêmes parfois du mal à trouver le moyen de faire le lien entre demandes locales et logique centrale. L'efficacité ne peut s'évaluer*

qu'au regard de l'énergie déployée par chacun pour avancer, je crains qu'à cet égard cette organisation soit efficace mais dispendieuse en énergie et en temps de travail. Je ne peux évaluer la polyvalence ni les besoins en formation de ces interlocuteurs ».

3.2.1.3. L'impact de la recherche d'un meilleur fonctionnement territorial des services sociaux

Rappel : Une étude concernant l'action sur la gouvernance territoriale des services sociaux a été lancée au début de l'année 2010. Le diagnostic, suivi d'un travail participatif, permettra d'élaborer des réponses partagées aux questions suivantes : comment renforcer la cohérence des interventions autour des usagers ? Comment développer des stratégies plus partagées d'intervention sur le territoire à partir d'une connaissance commune de ce dernier ? Quelles formes d'organisation et de fonctionnement des services sociaux pour mieux prendre en compte la diversité des territoires ?

Une connaissance partagée de la situation sociale de l'arrondissement est très attendue par les élus. En l'absence d'information plus précise sur l'étude en cours, la DGS se déclare **incapable d'en entrevoir l'efficacité**. Elle estime que, sur ce sujet, une formation sur l'évaluation des politiques publiques peut devenir nécessaire.

3.2.1.4. L'impact des assistants conseils de la jeunesse

Rappel : Est signalée l'existence d'une dizaine d'« assistants conseils de la jeunesse » polyvalents (ACS).

Dans le 14^{ème}, un « ACS » à mi-temps est très en lien avec sa direction centrale DJS et l' élu en charge. Il organise des actions du conseil de la jeunesse. Il n'entretient aucun lien avec la DGS et l'administration. L'impact est jugé par la DGS « *fort pour la vie locale et donc la vie de la mairie côté municipalité, mais faible, voire inexistant pour l'administration* ».

3.2.2. L'impact des nouvelles technologies

3.2.2.1. La simplification des formalités et de la vie des usagers

La DGS craint que la modernisation des modes de paiement ne puisse répondre à l'objectif de moderniser sans exclure.

Il est indiqué que toutes les avancées des nouvelles technologies (NTIC) facilitent l'échange d'information, mais encore faut-il que les agents et les usagers s'en saisissent. La modernisation des modes de paiement conduit à faciliter la vie des usagers « bancarisés », dont les comptes bancaires peuvent absorber des délais de présentation. Or, pour la DGS, les ménages les moins argentés ne prennent pas le risque d'une présentation de chèque à un moment où leur compte bancaire serait déjà « dans le rouge ». La déssectorisation géographique de certains actes et procédures facilite la vie de l'utilisateur. Mais, en matière de moyens, la capacité du réseau informatique (et des outils informatiques mis à disposition du personnel) à absorber ces flux peut devenir insuffisante. Quant aux agents, ils sont encore nombreux à ne pas maîtriser l'outil et donc ne peuvent s'approprier les informations qui y sont transmises.

3.2.2.2. Le développement des « télé services »

Pour la DGS, tous ces projets devraient faciliter la vie des usagers, sous réserve des points précédents.

Mais, le risque est signalé, quand tous les usagers informatisés et compétents pourront faire un maximum de démarches via Internet, de chez eux, de ne retrouver en mairie que les publics les moins modernisés ou les plus fragiles.

La DGS s'interroge : « *Qu'en sera-t-il alors du brassage des Parisiens et de la capacité des agents à faire face ?* ». Le risque serait d'avoir de grandes difficultés à convaincre des agents d'assurer le guichet, d'autant que les « tâches arrière » (« back office ») pour gérer les réponses au flux informatique existeraient toujours.

Pour la DGS, la mairie pourrait devenir un lieu de mariage, n'y venant que les personnes hors informatiques, les demandeurs de rendez vous avec les élus en journée, et le soir, les citoyens actifs dans les concertations, la vie locale culturelle et associative.

3.2.2.3. Le projet transversal « Facil'Familles »

La DGS rappelle que la **nécessité de « moderniser sans exclure » prend tout son sens ici**, ainsi que la remarque précédente sur la relation du citoyen et de sa mairie.

3.2.2.4. Internet, outil de participation des usagers

Concernant la demande d'enlèvement des encombrants par voie électronique, **l'idée est jugée localement excellente**, mais la question se pose de savoir si les moyens de la DPE pourront suivre, car plus le signalement est rapide, plus le citoyen attend un effet immédiat.

Quant aux signalements possibles des incivilités par Internet, la DGS **ne se prononce pas**, n'ayant ni la capacité d'imaginer la possibilité de réactivité de la DPP et encore moins celle des forces de Police. Le sujet est à mettre en lien avec les « contrats locaux de sécurité ».

3.2.2.5. Le développement du multicanal

Rappel : refonte de paris.fr, développement du 3975, développement du courriel, partage des bases de données par les agents d'accueil.

« Paris.fr » nouvelle formule est jugé comme étant un **excellent outil**. Mais, selon la DGS, les parisiens ont bien du mal à s'y retrouver.

Le « 39 75 » n'est pas utilisé par la mairie du 14^{ème}, qui fonctionne avec un service de **standard traditionnel**, doté d'agents de la DICOM.

La DGS considère que le développement du courriel nécessite un **énorme travail de formation** des agents, ainsi qu'une définition des tâches. Les compétences orthographiques et qualités rédactionnelles ne sont pas acquises par tous les agents.

3.2.2.6. L'organisation des services et la formation des agents

Les grands projets de dématérialisation (demandes de pièces d'état-civil, projet ANTS, inscription sur les listes électorales, recensement citoyen, etc.) vont avoir un impact très fort à un horizon de 5 ans : ainsi le taux de fréquentation des usagers pour l'état-civil va probablement diminuer dans des proportions significatives, et il est donc prévu de restreindre à terme le nombre de guichets susceptibles de recevoir le public.

Parallèlement, ces actions de dématérialisation vont entraîner une transformation profonde de l'activité des agents : une partie des agents devra être affectée à un travail régulier sur écran (plusieurs heures par jour) pour le traitement des demandes transmises par Internet, alors qu'une autre partie restera derrière les guichets et devra s'adapter à un public différent.

Sur un plan plus général, il sera nécessaire de repenser le travail de type back office pour les différentes entités (EC, élections, recensement des jeunes, etc.) avec toutes les questions qui s'y rattachent telles que la négociation avec les syndicats, les performances du réseau face des flux dématérialisés croissants, et la sécurisation des infrastructures techniques (réseau électrique, contrôles d'accès, etc.).

Il est signalé qu'en 2010, des actes de mariage ont dû être rédigés manuellement suite à une panne électrique.

3.2.3. La mise en place des pôles d'administration « décentralisés »

3.2.3.1. La gestion des équipements « de proximité »

L'impact est conséquent. La construction du budget est une activité centrale du DGAS et du cadre technique en lien avec le cabinet et nécessite une forte implication de la DGS. Le suivi des opérations et de la consommation des budgets est permanent avec une rencontre tous les trois mois entre DGS et directions gestionnaires pour faire le point des avancements. La DGS et la SLA se rencontrent bi-mensuellement pour effectuer le suivi opérationnel.

3.2.3.2. Le comité des arrondissements

Rappel : Le comité des arrondissements est une instance consultative. Présidé par le Maire de Paris, le comité réunit les vingt maires d'arrondissement. L'administration est associée à ses travaux. L'avis du comité peut être sollicité sur toute question intéressant les arrondissements. Il peut faire des propositions sur tout sujet d'intérêt local.

Dans la ligne de la réponse précédente, il s'agit d'un **très fort investissement** et d'un **sujet très suivi par le Maire.**

3.2.3.3. La réforme des investissements d'intérêt local

Rappel : C'est l'une des grandes réformes en cours. La délibération de juin 2009 propose que la plupart des travaux courants d'entretien et de petit aménagement, dénommés « investissements d'intérêt local », soient dorénavant programmés sur la proposition des maires d'arrondissement dans le cadre d'enveloppes qui seront définies sur la base de critères objectifs arrêtés par le Maire de Paris après avis du Comité des Arrondissements.

Cette réforme s'est accompagnée d'un travail sur les **critères contestés** par le Maire. Ceci a **beaucoup mobilisé les services** de la mairie.

3.2.3.4. Les subventions aux associations d'intérêt local

Rappel : Comme pour les investissements d'intérêt local, il est prévu que les maires d'arrondissement bénéficient d'une enveloppe de crédits destinée à proposer de subventionner les associations d'intérêt local.

La DGS considère que l'**impact** de cette mesure sur la mairie serait **conséquent**, car le "guichet" devenant plus proche (mais quid des postes d'instruction ?), les motifs de refus seraient directement à prendre en charge par les élus. Le **risque inflationniste**, tant des demandes que des sommes allouées, ne serait pas à exclure. L'impact en termes de temps de travail reste à quantifier et la demande de création de poste(s) peut survenir, car ce sujet demandera le développement de compétences non assurées aujourd'hui en arrondissement.

3.2.3.5. L'extension des commissions mixtes paritaires

Rappel : La commission mixte paritaire (CMP), instituée par la loi n°2002-276 du 27 février 2002 modifiée par la loi n°2004-809 du 13 août 2004, est une autorité administrative collégiale composée de six membres, à parité de représentants du Maire de Paris et de représentants du maire d'arrondissement.

L'**impact est conséquent** (voir supra), mais le principe non mis en place dans le 14^{ème}, sauf pour la maison des associations.

3.2.3.6. Le co-pilotage de la Propreté

Dans le 14^{ème}, c'est l'**élu en charge de la propreté (1er adjoint)** qui assure les liaisons. Le coordinateur de l'espace public est intéressé au sujet mais la DGS s'interroge sur la nécessité de l'investir sur la propreté, dans la mesure où la compétence en est assurée par un cadre de même niveau à la DPE et que le coordinateur n'intervient que si le sujet est transverse.

La DGS envisage de resserrer le dispositif « effets des travaux sur la voirie en matière d'impact propreté et information des habitants ». Une réunion est prévue dans le cadre des réunions de chefs de services déconcentrés.

3.2.4. La déconcentration des directions centrales

3.2.4.1. La déconcentration des directions centrales

Selon la DGS, il serait excessif de dire que ces services communiquent et travaillent en réseau au niveau de l'arrondissement. Mais **ces services se connaissent** via les réunions de chefs de services déconcentrés. Ils sont tous en lien avec le cabinet du Maire. Le travail avec l'administration est commun et régulier (surtout SLA, DASCO, DEVE, DPE : selon les sujets). On note un « début de lien » avec le CASVP.

Le **résultat est « facilitateur »**. L'impact sur l'organisation est que cela **nécessite un lien très fort entre Cabinet et DG et une confiance mutuelle**. Sur le plan concret, les chefs d'établissement d'une école ou d'une salle de sport connaissent les représentants de

l'administration et savent s'adresser à eux lorsque, par exemple, leur équipement nécessite de petits travaux (les « interventions » auprès des élus étant rares).

De même, une école qui fait remonter un besoin de petits travaux trouvera rapidement la CAS et la SLA pour venir effectuer des réparations. Mais la notion de « petits » travaux est à prendre avec précaution car la définition du programme reste souvent imprécise ou conduit à des préconisations techniques mal comprises par les chefs d'établissement.

3.2.4.2. Le mouvement de déconcentration à poursuivre

Concernant la déconcentration territoriale de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE), cette mesure serait certainement utile pour le travail de prévention. Mais la DGS fait remarquer que l'ASE est une mission départementale et que les arrondissements ne délibèrent pas des sujets relevant du Conseil Général.

3.2.4.3. Les réformes en cours

Selon la DGS, « *l'impact est certainement énorme sur le fonctionnement de la mairie* ». Et d'ajouter : « *comment les directions centrales joueront-elles leur rôle car, même si les services sont déconcentrés les directeurs sont, eux, garants de l'intégralité du territoire devant le Maire de Paris ? Le risque de tensions ou de politique d'affichage est non négligeable, de même que le risque de mettre les chefs de service déconcentrés en porte à faux* ».

4. LES PRINCIPALES OBSERVATIONS ET LES AXES D'AMÉLIORATION

4.1. Les principales observations

Les services administratifs de la mairie du 14^{ème} arrondissement amorcent une profonde mutation tant physique que managériale.

L'organisation générale est encore excessivement cloisonnée. Les deux directions générales adjointes ne regroupent pas, d'un côté, la délivrance des prestations administratives, et, de l'autre côté, les fonctions ressources.

Les trois cellules financières (état spécial, achat, régie), les services état civil et accueil sont très autonomes. La directrice générale a réorganisé et étoffé le service affaires générales avec le rapprochement du service élections/recensement et du service crèches/écoles dont les attributions relevaient auparavant du Cabinet du Maire. Les services administratifs travaillent en étroite collaboration avec le Maire et son Cabinet.

En 2011, l'ouverture en rez-de-chaussée d'un vaste espace de services aux Parisiens marquera une étape importante dans la profonde réorganisation des locaux et une amélioration très sensible de l'accueil au public. Il devrait permettre d'accentuer la polyvalence des agents, actuellement limitée et d'envisager à terme un redéploiement des moyens.

Depuis 10 ans, l'effectif est numériquement stable (une centaine d'agents) mais a été fortement rajeuni (72 % des agents ont une ancienneté inférieure à 10 ans). Toutefois, dans deux services (état civil et service intérieur), près de la moitié du personnel a plus de dix ans d'ancienneté dans le service. Le remplacement prochain des deux directeurs généraux adjoints devrait contribuer à développer le travail collectif et à mettre effectivement en place des instances régulières de management de la mairie. Il convient de souligner que les efforts de modernisation déjà entrepris ont été effectués à effectif constant et avec un usage très modéré des contrats uniques d'insertion (8 contrats pour un « droit de tirage » de 20) et des emplois tremplins (3).

La mairie reste attachée à son standard téléphonique local ; elle souhaite un contrat de service avec la DPP pour une utilisation optimale des agents d'accueil et de surveillance. Les moyens financiers ont été accrus (en 2010). Le service financier (ESA) est sur le plan numérique correctement doté (4 agents) et a mis localement en œuvre des outils utiles de gestion : fiche de demandes budgétaires par fonctions et suivi spécifique des crédits délégués par type d'équipements de proximité.

Les pôles d'activité traditionnels (accueil, état civil, affaires générales) seront amenés à accélérer leur mutation.

La mission accueil effectue un travail classique, de qualité, mais non intégré dans un projet général de service permettant de mesurer l'activité, la fréquentation et de préciser les types de publics accueillis et l'évolution des demandes exprimées.

L'implantation de l'état civil dans des locaux nouveaux et partagés avec d'autres services devrait accélérer la mutation du service.

Les missions d'appui logistiques se sont fortement restructurées avec l'arrivée de nouveaux chefs de service.

La mission fonctionnelle (achat) reste très « isolée » mais a été créatrice d'outils de pilotage partagés au sein du réseau « achat » de la DUCT. La fonction « régie » reste très institutionnelle, mais il convient de souligner l'initiative de l'ordonnateur (DGS) de procéder à un contrôle en novembre 2010.

Des missions nouvelles sont assurées par les services administratifs municipaux. La mission « vie démocratique » est éclatée entre plusieurs acteurs. Il n'y a pas véritablement de pôle démocratie locale homogène ; l'agent contractuel en charge des conseils de quartier rattaché administrativement au DGS effectue son travail en liaison étroite avec le Cabinet.

Le Maire précise :

« L'encadrement par la Direction générale de l'agent contractuel en charge des Conseils de quartier est effectif et rapproché depuis mars 2011. »

L'ouverture prochaine de guichets uniques pour les familles (RIF) et le logement (RILH) est très attendue.

4.2. Les axes d'amélioration

Recommandation n° 1 : Mettre en place des comités de direction (DGS, DGAS, chefs de service), les réunir régulièrement et établir des comptes rendus.

Recommandation n° 2 : Construire un projet administratif global propre à la mairie du 14ème, emportant l'adhésion de tous les agents et de tous les services, afin de créer des conditions favorables au développement d'un véritable esprit et travail d'équipe, de dynamiser les deux directions générales adjointes des services et de renforcer la cohésion des services.

Recommandation n° 3 : Accélérer la mutation des services « Etat-civil » et « Affaires générales » A cette occasion, s'interroger sur l'évolution des fonctions, des moyens et de la sécurisation du service d'état-civil, [.....]
.....]
.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Recommandation n° 4 : Envisager la possibilité de créer un service administratif « vie démocratique », regroupant tous les aspects administratifs et d'organisation de réunions relatifs aux conseils d'arrondissement, aux conseils de quartier, au conseil de la jeunesse, à la commission des étrangers extra communautaires, au CICA.

Recommandation n° 5 : Approfondir la réflexion sur l'accueil :

- Mettre à disposition de la mairie, le même type d'outils d'accueil que ceux élaborés par la mairie du 11^{ème} (classer de procédures, guide d'accueil pour les nouveaux arrivants,...) ;
- Disposer d'éléments statistiques fiables sur les personnes reçues en mairie, accueillies au service accueil, dans les différents services, mais aussi par téléphone, par courrier électronique ;
- Parvenir à une meilleure connaissance de l'information fournie et demandée au service accueil, notamment des recherches effectuées sur support électronique et du degré d'accompagnement des personnes accueillies ;
- Approfondir le « management de l'accueil » (écoute, aide à la formulation de la demande administrative) pour tous les agents en contact avec le public ;
- Rationaliser la procédure de prise de rendez-vous.

Recommandation n° 6 : Mieux évaluer l'apport des emplois non permanents : Préciser, par service, l'utilité réelle du concours apporté par les contrats uniques d'insertion et les emplois tremplins.

Recommandation n° 7 : Elaborer un contrat de service avec la DPP pour mieux définir les tâches des agents d'accueil et de surveillance (AAS).

Le directeur des usagers, des citoyens et des territoires rappelle pour sa part que :

« Les missions des agents d'accueil et de surveillance de la DPP font l'objet d'un « règlement d'emploi » qui prévoit, s'agissant de leur mission d'accueil, qu'ils « informent et orientent le public grâce à leur parfaite connaissance du site (dont ils assurent la surveillance), de son environnement ».

Les contacts menés dans les arrondissements dans le cadre de QualiParis entre les directions générales des services et la DPP contribuent à une meilleure connaissance des missions respectives et à une adaptation plus efficiente aux particularités locales. La direction de la DUCT appréciera, en fonction des résultats des échanges organisés pour les trois mairies pilotes en matière de labellisation (11^{ème}, 12^{ème} et 16^{ème}) s'il y a lieu de conclure un contrat de service avec la DPP, d'une part, chaque mairie d'arrondissement et la DUCT, d'autre part.

Recommandation n° 8 : Mettre au point un contrat de service avec la DILT pour préciser le planning des agents de service et les objectifs de propreté à atteindre.

Recommandation n° 9 : Unifier le service financier afin que toute la chaîne financière (budget, achats marchés, facturation...) soit coordonnée par le même responsable et les délais améliorés au sein de ce service.

Recommandation n° 10 : Réorganiser la régie comme « service d'accueil du public » et vérifier la mise en œuvre des recommandations effectuées par les organismes de contrôle de la régie.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- M. CHERKI, Maire
- [.....], Directeur de Cabinet
- [.....], Directrice générale des services
- [.....], Directrice générale adjointe des services
- [.....], Directeur général adjoint des services
- [.....], Cadre technique
- [.....], Responsable des conseils de quartiers
- [.....], Chef du service d'état civil
- [.....], Chef du service recensement, affaires générales et élections
- [.....], Chef du service achats marchés
- [.....], Chef du service état spécial
- [.....], Chef du service régie
- [.....], Chef du service accueil
- [.....], Secrétaires de Direction
- [.....], Huissier, responsable du service intérieur
- [.....], Chef du service logistique - informatique
- [.....], Responsable du service relais informations familles, crèches, écoles
- [.....], Relais technique

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit des services administratifs des mairies d'arrondissement - Mairie du 14^{ème} arrondissement - a été transmis le 6 mai 2011 au Maire de l'arrondissement ainsi qu'au Directeur des Usagers, des Citoyens et des Territoires.

- La réponse au rapport provisoire de la Mairie du 14^{ème} a été adressée à l'Inspection Générale par courrier le 1^{er} juillet 2011.
- La réponse au rapport provisoire de la Direction des Usagers, des Citoyens et des Territoires a été adressée à l'Inspection Générale par courrier le 30 août 2011.

Réponse au rapport provisoire de la Mairie du 14^{ème}
en date du 1^{er} juillet 2011

Paris, le 1^{er} juillet 2011

Note à l'attention de

Directeur des Usagers, des Citoyens et des Territoires

Objet : Réponse au rapport provisoire d'audit sur les services administratifs de la mairie du 14^{ème} arrondissement (n° 10-31-14).

L'Inspection Générale a effectué sa mission d'audit administratif de la mairie du 14^{ème} arrondissement entre les mois de décembre 2010 et février 2011.

Je me félicite de la qualité des échanges dont témoigne le rapport. Celui-ci reflète de manière fidèle et dans ses grandes lignes la situation et les mutations en cours dans la maison commune du 14^{ème} arrondissement : changement de positionnement d'une mairie d'arrondissement engagé par le mouvement de déconcentration, modifications des pratiques d'accueil et des organisations de travail initiées grâce à l'important investissement consenti pour la réalisation de travaux et le projet de labellisation QualiParis.

Cependant, des remarques méritent d'être portées afin de s'assurer d'une commune compréhension et apporter certaines précisions.

Page 4 :

Graphique N°1 : tableau des équipements : il y a 143 équipements de proximité (pas 145) et 38 écoles (pas 36).

Page 7 :

Le DGSA dont le poste est ouvert au recrutement sera chargé de l'Administration Générale et des Ressources Humaines et non des Affaires Générales appellation erronée maintenue dans l'organigramme version hiver 2010/2011.

Les services ne reçoivent pas sur rendez-vous, seul le service de l'Etat Civil pour son activité « mariages » le fait de manière organisée pour la plus grande satisfaction des futurs mariés.

Sur la remarque concernant la cellule « UGD » intégrée au périmètre DGA : cette formule sera maintenue dans la mesure où le DGSA à venir sera en charge des RH.

Sur la cellule « démocratie locale », il ne s'agit pas strictement d'un service aux usagers d'une obligation légale d'organisation de la participation des citoyens. Ainsi, à l'instar du Conseil d'Arrondissement et du CICA, le suivi de ces instances est assuré par le DGSA à compétence financière, juridique et logistique.

Page 8 :

Organigramme administratif de la mairie : on recense 15 postes d'ALG au total, soit 12 ALG missions générales et un ALG qui assiste l'Etat Civil sur des tâches de manutention des registres, de scannérisation des actes -actes techniques- et de conduite des cortèges, des cérémonies de mariages ; s'ajoutent deux ALG - gardiennes logées, un poste étant vacant. L'effectif budgétaire ALG en mairie est fixé à 16 agents.

Page 9 :

Si la remarque sur l'organisation des trois cellules composant la Direction financière, juridique et des moyens recueille mon assentiment, il faut noter que la définition du poste de Directeur général Adjoint en charge de ce secteur qui était à pourvoir au moment des échanges intégrait cet objectif organisationnel.

Le regroupement de la fonction financière, juridique et des moyens en mars 2010, permise par la libération d'un plateau au départ de la SLA, doit contribuer à remettre en synergie les actions de ces entités. Les trois cellules (état spécial, achat marchés et régie) ont vocation à connaître une coordination plus avancée avec notamment la professionnalisation de l'achat et une supervision plus régulière de la régie par le DGSA.

Le DGSA est en charge des finances, du budget, de l'achat, de la logistique et notamment de l'équipe des ALG mais également, de manière progressive, de la coordination de la vie démocratique par le suivi des instances de démocratie prévues par la loi : Conseils d'arrondissement, CICA et Conseils de Quartier.

Tableau N°2 : le service Logistique compte 4 agents au total soit un B et 3 C (dans le rapport 6), le service intérieur compte 15 agents (dans le rapport 13) Le service intérieur regroupe 11 agents de service (dans le rapport 9).

Page 10 :

Il s'agit de distinguer deux services : le Service des Affaires Générales, Elections, Recensements (ex : Bureau des Affaires Générales -BAG) et le Service Crèches, Ecoles, Relais Informations Familles -RIF- (et non un service Affaires Générales unique sous-divisé en deux avec BAG et RIF). Le Service Affaires Générales a été largement restructuré depuis l'arrivée de la nouvelle DGS. On distingue désormais deux services : Service Affaires générales, Elections, Recensement (SAGER) avec 11 agents et le Service Crèches, Ecoles, Relais Informations Familles (SCERIF) qui compte 7 agents.

Page 11 :

Il faut noter que :

L'organisation d'un service Crèches/Ecoles sous la responsabilité de la Direction Générale des Services a été effective dès 2001.

L'effet d'atomisation des services était largement majoré par les dispositifs spatiaux, l'installation début juin 2011, de la salle « commune » d'accueil des usagers partagés pour l'Etat Civil, les Affaires Générales, les recensements, les inscriptions électorales, et dans une partie attenante, les inscriptions scolaires, crèche, caisse des écoles, adossée à un espace ressource de Relais Information Famille doit permettre de stimuler une perception collective du service aux usagers. Ainsi la coordination centrale sera acceptée en cela qu'elle pourra apporter du sens à cette organisation.

L'équipe de direction se réunit sans formalisme établi à l'initiative de la Direction générale ou si les chefs de service le sollicitent. L'ordre du jour est bâti conjointement par la direction et par les chefs de service qui ont toujours la latitude de le modifier. De nombreuses réunions thématiques sont organisées avec un ou plusieurs services pour informer, poser conjointement des diagnostics et rechercher des solutions (ex : accueil, travaux, formations, notations, primes...).

Page 13:

Sur la question de l'antenne de police, s'il est évident que l'espace contraint ne contribue pas à une grande qualité d'accueil des usagers, qu'il s'agisse de personnels sous autorité hiérarchique de la Préfecture de Police, ne facilite pas la compréhension de la répartition des rôles et des missions pour les Parisiens. Il n'en reste pas moins que la situation exceptionnelle de Paris ne doit pas conduire à un trop grand éloignement des services de proximité qui, en banlieue et en province, sont assumés par les mairies. En effet, une grande partie des Parisiens sont originaires de province, de fait, cet état d'organisation parisienne leur est difficilement appréhendable. En l'absence d'opportunité foncière proche de la mairie (cas de la mairie du 11^{ème} : 8 mn de déplacement en métro ou de la mairie du 19^{ème} : 4 mn de déplacement par un bus direct) le déplacement de l'antenne de police du 14^{ème} bien que souhaitable car il permettrait une amélioration de la qualité du service n'est pas à l'ordre du jour faute de solution opérationnelle.

Page 15 :

Sur l'effectif budgétaire de 77 emplois administratifs et 16 emplois de personnels spéciaux et de service dont 2 gardiennes et un poste non pourvu soit 93 emplois au total (au rapport 91).

143 établissements de proximité (au rapport 145).

Sur les 7 emplois de catégorie C mis à disposition du cabinet : Cette répartition correspond à une organisation des missions fixée lors de la précédente mandature entre le cabinet et l'administration, organisation maintenue à ce jour. Il avait été convenu de mettre à disposition deux agents supplémentaires car le cabinet assume toute la charge de l'organisation événementielle allant de la tenue du fichier Eudonet, à la réservation des salles de la Mairie par le biais d'un outil informatique, à la relation avec le cabinet du Maire de Paris, la Préfecture et le commissariat pour toutes les manifestations donnant lieu à occupation du domaine public, effectuant la définition des besoins en matière d'événementiel, gérant en partie le budget d'animation locale.

Ces missions, si elles sont bien évidemment relayées par l'administration (Direction, ESA, Service intérieur) occupent à plein temps deux agents sous la conduite du Chef de cabinet. Il a été défini, en 2009, que les rythmes de travail de ces agents étaient peu compatibles avec les conditions du statut ainsi, ces fonctions sont assumées par des agents sous contrat de cabinet. Il a été convenu de qualifier tous les postes de fonctionnaires mis à disposition du cabinet en poste d'assistance de secrétariat dont les rythmes de travail restent dans la norme administrative ainsi 7 secrétaires assistent le cabinet.

Page 16 :

Concernant le « droit de tirage de 20 postes de contrats aidés », il me faut rappeler que les contrats aidés ont pour objectif d'aider des personnes sorties de l'emploi à réussir une réinsertion dans un parcours de formation, de suivi attentif au terme de deux années. La mesure octroyant un droit de tirage à 20 postes est entendue comme un plafond et non comme un effectif à pourvoir. Si tel était le cas sur la stricte équipe administrative à l'effectif budgétaire complet (93) 17 CUI représenteraient 18,2% de l'effectif. Ceci semble trop haut pour assurer une bonne qualité du parcours de remise en situation professionnelle. L'assistance réelle aux services qu'apportent ces agents en CUI ne peut être cependant conçue comme une « variable d'ajustement » dans la mesure où la collectivité s'engage à leur égard à les conduire vers un débouché professionnel.

Page 18 :

La réflexion sur les Agents de Sécurité Spécialisé de la DPP mérite effectivement d'être menée à un niveau supérieur. En effet, ils sont le premier contact des usagers et la limitation de leur mission à la seule surveillance n'est pas compréhensible. En revanche, certaines initiatives des ASS/DPP pour informer et orienter les usagers, si elles révèlent une envie louable de servir les parisiens, sont parfois voire souvent, lacunaires faute de formation et rendent confuses les informations et les messages portés par le service d'accueil.

Page 19 :

Un agent à 60% au service de l'Etat Civil non à l'Accueil.

Page 25 :

La juste remarque sur le fait que les ALG ne sont pas soumis au badgeage Chronogestor, a conduit à mettre en place une procédure d'établissement systématique de vérification des heures de travail et des heures supplémentaires pour chaque agent par le biais des feuilles de calcul proposées par la DRH.

Page 26 :

Les ALG ne touchent plus de rémunération pour travaux pour compte de tiers. Cette pratique qui a pu avoir cours auparavant n'est plus d'actualité. Le surplus d'activité professionnelle des ALG entre désormais dans le cadre des HS dont le plafond par agent est de 25H/mois. En effet, la rémunération des heures supplémentaires pour compte de tiers est inférieure à celle des HS Ville, pratiquer un double mode de rémunération pour un travail équivalent serait de nature à défavoriser certains agents voire à dépasser à un très haut niveau le nombre d'heures tolérées dans le statut. En dernière instance, cette formule pourrait conduire les « payeurs » à commander des actions pouvant compromettre les impératifs de maintien de sécurité des bâtiments dont le responsable reste le DGS et le cadre d'astreinte durant les week end.

Page 27 :

L'ALG affecté à l'Etat Civil fait partie du Service intérieur. A l'Etat Civil, il effectue des tâches de manutention des registres et la scannérisation d'actes -gestes techniques comparables aux tâches de reprographie et mise sous pli- il effectue les tâches d'ordre protocolaire -conduites des cortèges de mariages les samedis.

La COTOREP a été remplacée depuis 2005 par un guichet unique avec les Maisons départementales pour les personnes handicapées (MDPH) qui regroupent un pôle d'accueil sur les droits et recueille les demandes de prestations. Toutefois, un ALG a effectivement été classé COTOREP.

Page 38 :

La mission « affaires générales, élections et recensement » : la section affaires générales proprement dite est composée de 6 agents (et non 5). Trois agents sont au guichet.

Page 42 :

Matériels de manutention (3 diables, 2 caddies, 5 chariots).

La fiche de poste n'interdit pas formellement le port de charges lourdes. Le statut des ALG ne donne pas de renseignements sur ce point, la fiche métier de la DRH indique dans les savoir-faire : « *manipuler des objets lourds et encombrants* » sans préciser une limite de charge. Cette question couplée à la définition plus précise des tâches polyvalentes des ALG a été évoquée lors d'un groupe de travail à la DUCT, une piste de réflexion a été proposée afin de lister un ensemble de tâches qui n'entreraient pas dans les attributions des ALG sachant que le périmètre d'intervention de ces agents doit demeurer ouvert, dans une mesure à définir en fonction des droits, devoirs et obligations des agents de cette catégorie.

Page 48 :

La mairie du 14eme réunit le service logistique « approvisionnement » et le service finances au sein de la direction financière. Par ailleurs, une évolution organisationnelle est en cours : le service achat (régulation et sécurisation juridique de l'achat) doit à terme réintégrer le service Etat Spécial.

Page 49 :

On rappellera que la DGL est passée de 4.9 M€ en 2008 à 5.7 M€ en 2010 (et non pas 6.4 M€ en 2008 et 7.9 M€ en 2010).

La description et l'évolution des dépenses :

Les dépenses réelles constatées en 2010 sont les suivantes : 6 126 695 € pour la DGL, 489 031 € pour la DAL, 250 995 € pour la DI. Une amélioration apparaît dans la maîtrise de certaines dépenses entre 2008 et 2010 : les dépenses de la DAL se réduisent de 33% (en adéquation avec la baisse des reports), les dépenses de la dotation d'investissement baissent de 45.4% (dépenses contraintes afin de financer le programme des travaux en mairie 2011-2012).

CF Tableau évolution des dépenses de l'ESA de 2008 à 2010.

Les dépenses de fonctionnement des équipements imputées sur la DGL (fonctionnement courant des écoles, établissements petite enfance, bibliothèques, centres sportifs, équipements culturels) augmentent de 7.5% de 2008 à 2010. Toutefois, ces dépenses demeurent inférieures aux crédits ouverts sur l'exercice 2010 avec 6.8 M€ dépensés pour une disponibilité de crédits de 7.7 M€.

L'effort global de gestion demeure notable : le graphique montre que le budget prévisionnel voté augmente régulièrement compte tenu notamment des besoins de fonctionnement des équipements. On note une importante baisse des reports d'année en année traduisant un taux global d'exécution budgétaire en progrès. Les crédits ouverts ont connu une légère inflexion depuis 2008 pour revenir en 2010 au niveau de 2005, notamment en raison des effets de la crise économique de 2008 sur les recettes de la Ville de Paris.

Page 50 :

Pour l'année 2010, le montant des virements s'élève à 304 724 € (et non pas à 9.52 M €, ni 8.65 M €)

L'impact de la dématérialisation globale ne peut encore se faire sentir puisqu'elle n'aura effectivement lieu qu'à l'automne 2011 (non plus en avril 2011).

La règle officielle des délais de paiement est de 30 jours (et non 45) depuis 2010 et conformément au code des marchés publics.

Page 51 :

Tableau N°30 : voir nouveau tableau dans fichier DGL 2008-2010.

Les équipements sportifs connaissent à la fois un mode de gestion directe et déléguée selon la nature budgétaire : seule l'eau (tous équipements) est en gestion déléguée.

Les objectifs de réduction de la consommation d'eau émanent de la Direction des Finances et non de la Mairie.

Page 52 :

Chacun des établissements culturels de l'arrondissement (1 conservatoire et 3 bibliothèques) est placé sous l'autorité d'un cadre de catégorie A. Il convient de rappeler que les équipements relevant de la DAC ne disposent pas de services déconcentrés.

S'agissant des centres d'animation, le calcul du budget des centres d'animation par la DJS revêt un caractère particulier du fait de la complexité des éléments pris en compte (fréquentation, ratio par usager,...), qui sont fournis « bruts » aux agents de la mairie qui ne possèdent pas l'expertise pour analyser les données, et sont donc contraints de le répercuter dans les demandes budgétaires.

Point 2.2.3.2.1 : la cellule achats-marchés participe à la définition des besoins, en lien étroit avec la cellule finances et les utilisateurs du futur marché. La définition des besoins de la Mairie est établie en étroite collaboration avec le cabinet du Maire qui s'attache à la sécurisation juridique des achats sur instruction du maire en Mars 2009. Une commission interne des marchés est constituée.

En outre, le responsable « marchés » adresse des notes d'informations à la Directrice Générale des Services et non au Maire.

Page 53 :

Une culture « achat marchés » existe de longue date à la Mairie du 14^{ème}, avec une nette montée en puissance depuis 2006 : 70 marchés ont été passés entre 2003 et 2010, dont 52 entre 2006 et 2008. Les marchés passés couvrent la quasi-totalité des besoins d'achat de la Mairie, les besoins non couverts étant soit en cours de passation soit relevant de catégories d'achat incompatibles avec le cadre général du code des marchés publics (comme par exemple les prestations artistiques).

Page 58 :

Il convient d'observer qu'à la suite de la réforme pour le paiement des crèches qui peut désormais s'effectuer en régie dans les mairies d'arrondissement, les arrêtés de nomination des agents en tant que sous-régisseur pour le compte de la DFPE et des mandataires agents de guichet ont été actualisés.

Il conviendra de prévoir la capacité d'ouvrir la régie durant toute l'amplitude horaire d'ouverture de la mairie, condition impossible à satisfaire avec un effectif à 2 ETP.

Page 61 :

La direction générale s'est attachée à encadrer d'un point de vue juridique et administratif la procédure et l'organisation du renouvellement des Conseils de quartier en 2011. La Direction générale encadre l'agent (cadre B contractuel) coordinateur des Conseils de quartier.

Page 63 :

Le service des inscriptions en crèches et en écoles doit s'étendre à la livraison de l'espace du rez-de-chaussée. Il disposera en juin 2011 de la moitié de la salle avec un espace réservé à l'attente des enfants auquel s'ajoute un bureau « ressources RIF » doté d'une borne CAF courant 2011.

Page 68 :

La DFPE intègre l'opération « CASPE » (Circonscription des Affaires Scolaires et de la Petite Enfance)

Page 76 :

L'encadrement par la Direction générale de l'agent contractuel en charge des conseils de quartier est effectif et rapproché depuis mars 2011.

Par ailleurs, des éléments de modifications vous sont soumis afin de préciser les tableaux financiers :

**DGL- EVOLUTION DES DEPENSES DE
L'ETAT SPECIAL DE 2008 à 2010 (source
ESAMINE)**

E15 MANDATÉ 2008	E15 MANDATÉ 2009	E15 MANDATÉ 2010	Variation 2008-2010
730 980,29	597 183,96	489 031,35	-33,10
5 202 268,55	5 804 121,07	6 105 869,63	17,37
730 959,76	817 871,90	742 904,41	1,63
13 392,89	46 540,74	28 414,69	112,16
55 315,17	56 151,29	62 411,09	12,83
595 533,38	588 047,47	658 527,77	10,58
876 142,21	1 090 013,58	994 293,02	13,49
112 457,90	111 429,45	129 882,58	15,49
84 957,72	83 314,31	98 510,46	15,95
151 152,09	141 982,58	187 003,53	23,72
9 231,97	2 340,26	36 797,58	298,59
144 432,32	138 408,31	197 209,41	36,54
1 240 190,54	1 351 906,70	1 283 485,69	3,49
942 246,20	1 132 446,81	1 346 791,61	42,93
246 256,40	243 667,67	339 637,79	37,92
459 606,37	281 882,30	250 995,03	-45,39
6 392 855,21	6 683 187,33	6 845 896,01	7,09

**TABLEAU EVOLUTION DES DEPENSES DE
L'ETAT SPECIAL DE 2008 A 2010 (source
ESAMINE)**

	CA 2008	CA 2009	CO 2010	CA 2010	Variation 2008- 2010 en %
DAL	729 204,94	597183,96	597 335,00	489 031,35	-32,94
DGL	5 197 097,34	5803987,34	6 429 685,51	6 126 694,50	17,89
DI	459 606,37	280238,13	684 049,95	250 995,03	-45,39
TOTAL	6 385 908,65	6681409,43	7 711 070,46	6 866 720,88	7,53

Pascal CHERKI
Maire du 14^{ème} arrondissement

Réponse au rapport provisoire de la Direction des Usagers,
des Citoyens et des Territoires
en date du 30 août 2011



Paris, 30 AOUT 2011

Note à l'attention de :



Directrice de l'Inspection Générale

Objet : Rapport provisoire d'audit des services administratifs de la mairie du 14^{ème} arrondissement (n° 10-31-14)

Réfer :

Par note en date du 6 mai 2011 vous avez bien voulu me transmettre le rapport provisoire établi par l'Inspection générale sur les services administratifs de la mairie du 14^{ème} arrondissement ce dont je vous remercie.

La lecture de ce document qui représente un apport très riche pour l'analyse du fonctionnement des services de la mairie a retenu toute mon attention.

Il comporte des remarques de portée générale applicables à l'ensemble des mairies d'arrondissement auxquelles je me propose d'apporter des éléments d'éclairage dans le cadre de la réponse au rapport de synthèse des vingt monographies par arrondissement.

Le présent rapport comporte également un nombre important de recommandations concernant le management des services et l'organisation, y-compris physique, des services de la mairie qui relèvent de la responsabilité de la directrice générale des services.

Certaines recommandations ou interprétations m'amènent à vous apporter d'ores et déjà des éléments d'information complémentaires car elles sont susceptibles d'être renouvelées dans les autres rapports par arrondissement.

1) Remarques concernant des axes d'amélioration proposés

Recommandation n°7

Il est proposé d'élaborer un contrat de service pour mieux définir les tâches des agents d'accueil et de surveillance

Les missions des agents d'accueil et de surveillance de la DPP font l'objet d'un « règlement d'emploi » qui prévoit, s'agissant de leur mission d'accueil, qu'ils « informent et orientent le public grâce à leur parfaite connaissance du site (dont ils assurent la surveillance), de son environnement ».

Les contacts menés dans les arrondissements dans le cadre de QualiParis entre les directions générales des services et la DPP contribuent à une meilleure connaissance des missions respectives et à une adaptation plus efficiente aux particularités locales. La direction de la DUCT appréciera, en fonction des résultats des échanges organisés pour les 3 mairies pilotes en matière de labellisation (11^{ème}, 12^{ème} et 16^{ème}) s'il y a lieu de conclure un contrat de service avec la DPP, d'une part, chaque mairie d'arrondissement et la DUCT, d'autre part.

2) Remarques relatives à la gestion des ressources humaines

A) Les effectifs

Éléments du rapport (p.15):

Le rapport fait état d'une « répartition statutaire des emplois budgétaires », selon laquelle parmi les postes administratifs figurent notamment 4 emplois de catégorie A.

Par ailleurs, il ne mentionne que 14 postes d'agent de logistique générale (ALG).

Précision

Selon les catégories en usage pour la présentation du budget emplois, parmi les 4 emplois de cadres A ressortant de la mairie du 14^{ème} arrondissement, 3 sont des emplois dits administratifs (DGS et DGAS), le dernier (architecte voyer) correspond à un emploi technique et constitue le support du « cadre technique » de catégorie A affecté à la mairie du 14^{ème} arrondissement.

Par ailleurs, aujourd'hui 16 emplois d'ALG sont prévus pour la mairie du 14^{ème} arrondissement.

B) Les heures supplémentaires

Eléments du rapport (p. 24 et 25):

Tant pour les ALG que pour les personnels administratifs, il est fait référence à la « consommation d'une enveloppe » d'heures supplémentaires.

Observations

De manière formelle, les mairies d'arrondissement ne gèrent pas d'« enveloppe » d'heures supplémentaires ».

Aujourd'hui, les heures supplémentaires, réalisées hors cycle de travail et selon les nécessités du service, sont rémunérées sur la base du « service fait », dont attestent les directeurs généraux des services lorsqu'ils signent les états liquidatifs édités par le bureau des rémunérations.

En revanche, les mairies suivent le volume des heures supplémentaires effectuées.

3) Remarques relatives à la mission informatique

Eléments du rapport (p.43):

Le rapport indique que le tutorat de la DUCT sur les applications dont elle assure la maîtrise d'ouvrage est très présent, mais que pour les autres applications, qui sont placées sous la responsabilité d'autres directions de la Ville, la DUCT n'est absolument pas impliquée et que les services administratifs de la mairie sont obligés de se mettre en relation avec les correspondants au sein de ces directions.

Observations

Le Bureau de la Téléphonie et de l'Informatique de la DUCT exerce un tutorat sur plus de 45 applications informatiques en usage dans la direction avec un niveau de tutorat plus ou moins important selon les applications.

L'investissement du BTI dans ses fonctions de relais et d'interface entre les services des mairies d'arrondissements et les directions autres que la DUCT responsables des applications utilisées par les mairies et le travail de ce service en lien avec les directions devront être accentués.

Tels sont les éléments de portée générale que je souhaitais vous communiquer à l'occasion du rapport des services de la mairie du 14^{ème} arrondissement.

Ri en candidelement

Le directeur des usagers, des citoyens et des territoires