

Exemplaire n°

RAPPORT
LES MOYENS DE LA COMMUNICATION
- Décembre 2021 -
N° 19-09

Rapporteurs :

[.....], Inspectrice générale

[.....], Chargée de mission

Précédents rapports IG sur un sujet voisin

Rapport sur les services de communication des directions de la Ville de Paris

N° 03-13 Février 2004

Rapport sur la sécurité juridique des conventions hors marchés

N° 17-42 Novembre 2017

Rapport d'audit de Paris Rendez-Vous

N° 17-51 Septembre 2018

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE	3
INTRODUCTION	4
1. DES OBJECTIFS NOMBREUX	5
1.1. La communication externe : vers des publics diversifiés	6
1.1.1. La population parisienne dans son ensemble	6
1.1.2. Les usagers des équipements municipaux.....	7
1.1.3. Les bénéficiaires potentiels de la politique municipale.....	7
1.1.4. Les riverains	7
1.1.5. Les partenaires de la Ville	8
1.2. La communication interne : au service de la cohésion	8
1.2.1. Dans les directions : diffuser l'information, expliquer les évolutions	9
1.2.2. Au sein de l'ensemble de l'administration: un vecteur de cohésion.....	12
2. UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE	13
2.1. La communication dans les directions opérationnelles.....	13
2.1.1. Un lien privilégié avec l'équipe dirigeante pour les directions ayant un fort enjeu de visibilité 13	
2.1.2. Une organisation qui s'adapte à la taille des équipes	15
2.1.3. Des moyens humains disparates	18
2.1.4. Des besoins budgétaires hétérogènes et difficiles à apprécier.....	25
2.2. Le pilotage de la DICOM.....	30
2.2.1. Une organisation renouvelée	30
2.2.2. Des personnels professionnels.....	35
2.2.3. Des moyens en baisse.....	37
3. DE NOUVEAUX ENJEUX	41
3.1. Évolution du métier et nouvelles formes d'action	41
3.1.1. Usagers et réseaux sociaux	41
3.1.2. Aller vers les publics les plus éloignés.....	42
3.1.3. Le renforcement de la communication de crise	43
3.2. Les relations DICOM-DO : un équilibre toujours délicat.....	44
3.2.1. Les directions revendiquent des liens variables avec la DICOM.....	44
3.2.2. Une relation fluctuante influencée par les choix budgétaires	46
3.2.3. Des réponses opérationnelles	47
4. DES PISTES D'ÉVOLUTION.....	49
4.1. Des stratégies d'achat adaptées.....	49
4.1.1. Des marchés transverses	49
4.1.2. Des améliorations en perspective	50
4.2. Des approches modernisées	51
4.2.1. La stratégie de marque employeur.....	51
4.2.2. De nouveaux outils pour le recrutement	52
4.3. La professionnalisation des personnels	53
4.3.1. La recherche des compétences	53
4.3.2. Des efforts de formation	55

CONCLUSION	59
LISTE DES RECOMMANDATIONS	60
TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS	61
LISTE DES ANNEXES	63

NOTE DE SYNTHÈSE

La présente étude s'attache à analyser la nature des moyens de communication de la Ville de Paris.

La Direction de l'Information et de la Communication est en charge de la politique de communication et de l'image de marque de la collectivité parisienne. Elle informe les Parisiens, valorise les actions de la municipalité et pilote les principaux outils de communication de la Ville, y compris la communication interne. Elle accompagne les grands projets de la mandature et porte une attention particulière aux usagers de Paris.

Les autres directions sont dotées de services de communication, surtout interne pour les directions transversales dites « ressources », interne et externe pour les directions opérationnelles qui mettent en œuvre des politiques publiques et gèrent des équipements ou interviennent sur l'espace public.

Dans le cadre d'une identité déterminée par la DICOM, elles ont en effet toutes pleinement conscience que la communication est indispensable à la réalisation de leurs objectifs.

Pour faire comprendre les politiques menées, informer les usagers, animer les réseaux de partenaires, encourager au sein des équipes un esprit collectif, elles doivent tout en s'inscrivant dans les orientations tracées par la DICOM, mener leurs propres actions.

Au cours des deux dernières décennies se sont développés avec internet de nouveaux moyens de communication qui ont progressivement bouleversé les usages, renforcé la demande d'information et considérablement accéléré les actions de communication : en complément d'actions de temps long comme les campagnes d'affichage ou le journal d'informations municipales, pour répondre à la demande des Parisiens, la Ville via le site Paris.fr ou les réseaux sociaux délivre des informations dont certaines peuvent nécessiter une actualisation en temps réel.

La survenue de situations de crise a renforcé ce besoin de réactivité. Les directions constituent aujourd'hui un réseau de contributeurs qui alimente quotidiennement les services de la DICOM.

Ces évolutions ont incité la DICOM, dès 2008, à internaliser une partie de ses activités en se dotant de compétences graphiques, mouvement qui a été suivi dans une moindre mesure dans les directions opérationnelles. Le recrutement ou la formation de compétences en matière d'infographie, de publication assistée par ordinateur (PAO), d'animation de réseaux, de vidéo etc. permet de réaliser en interne des supports de communication avec une plus grande réactivité, du fait de la connaissance des dossiers, qu'en ayant recours à des prestataires privés dont les coûts sont par ailleurs jugés élevés.

Ce mouvement modifie l'équilibre des relations entre les directions opérationnelles et la direction experte à laquelle les premières ont moins systématiquement recours, au risque d'une moindre créativité. Il rend nécessaire une attention particulière aux ressources humaines, qu'il s'agisse du recrutement, de la formation ou de l'évolution de carrière des communicants.

Pleinement investie de son rôle de pilote, la DICOM s'est organisée comme une agence de communication et se concentre sur des fonctions de conception, qui pourraient être amplifiées par une animation de réseau plus active.

INTRODUCTION

Par lettre de mission du 17 novembre 2020, la Maire de Paris demandait à l'Inspection générale de la Ville de Paris de dresser un état des lieux de l'organisation de la communication au sein de la Ville de Paris ainsi que de ses évolutions récentes, d'étudier en quoi la politique de communication peut favoriser la connaissance par les usagers et les agents des politiques publiques et des dispositifs déployés par la Ville de Paris, et d'évoquer les enjeux et perspectives pour les années à venir.

Après avoir rencontré les principaux services de la Direction de l'Information et de la Communication, la mission a élaboré un questionnaire à destination de toutes les directions, portant sur leur organisation, leurs moyens, leurs actions, les problèmes qu'elles rencontrent et les enjeux auxquels elles sont confrontées. Elle a pu s'entretenir avec certains services de communication et certains directeurs pour approfondir son analyse et constater un niveau de maturité inégal des services de communication ainsi qu'une appréciation variable des relations avec la DICOM.

Le présent rapport s'attache à définir les objectifs de la communication à la Ville de Paris et à décrire son organisation, puis à observer comment les services abordent les enjeux que représentent l'importance des réseaux sociaux, l'exigence des usagers, la succession des situations de crise et le souci d'atteindre des publics éloignés. Il trace des pistes d'évolution qui reposent principalement sur la richesse humaine de la collectivité.

1. DES OBJECTIFS NOMBREUX

Les objectifs de la communication pour une collectivité de la taille et de l'importance de la Ville de Paris sont nombreux compte tenu de la diversité des publics à atteindre et des multiples sujets à aborder.

◆ Information et communication

La frontière entre l'information et la communication est souvent difficile à déterminer, ces actions étant complémentaires.

La Ville de Paris doit faire connaître son action pour la rendre compréhensible aux Parisiens, afin d'une part qu'ils identifient les politiques menées et sollicitent les services mis à leur disposition et d'autre part, qu'ils soient informés du cadre réglementaire en vigueur et de ses évolutions.

Quelques exemples concrets illustrent cette proximité :

- quand la Ville modifie son système de tri sélectif, elle conduit une action de communication en expliquant la politique menée, mais elle délivre également de l'information permettant aux Parisiens de réduire et valoriser leurs déchets.
- lorsque la Ville met en place un budget participatif, elle communique sur une conception de la démocratie de proximité, mais également sur les modalités pratiques de proposition et de sélection des projets par les Parisiens.

La difficulté à distinguer information et communication a conduit la mission à adopter une conception large embrassant la majeure partie des activités des services d'information et de communication.

◆ Un contexte évolutif

Si ces activités ont longtemps reposé sur l'écrit et le papier, avec la publication de journaux d'information, les contacts avec la presse, l'affichage, elles font l'objet depuis une vingtaine d'années d'évolutions permanentes dues aux avancées technologiques dans le domaine de la communication et aux transformations sociétales qu'elles entraînent.

La majeure partie des jeunes s'informe de moins en moins via les médias traditionnels mais passe en revanche beaucoup de temps sur internet, que ce soit pour ses loisirs, sa recherche d'emploi ou son activité professionnelle¹.

Le développement des réseaux sociaux fait par ailleurs intervenir une multitude d'acteurs non sélectionnés qui amplifient des événements réels ou supposés ou qui partagent des points de vue tranchés et entraînent des réactions immédiates, positives ou négatives, d'un public parfois très nombreux.

Ceci conduit à tenter de mettre en place de nouveaux outils de réponse rapide.

¹ Étude Médiamétrie pour le Ministère de la Culture « les jeunes et l'info » juillet 2018 : 89,9% des 15-34 ans ont un smartphone, 97% ont accès à internet.

Enquête de la Fondation Jean Jaurès et Conspiracy Watch février 2019 : le média le plus utilisé par les jeunes est « internet et réseaux » : 45% pour les 18-24 ans, 46% pour les 25-34 ans.

◆ Des situations de crise

Ces évolutions se sont accélérées avec la multiplication des situations de crise plus ou moins dramatiques qui ont touché Paris au cours des dernières années : canicules, attentats terroristes, crues de la Seine, pandémie.

Ces évènements ont conduit la Ville à apporter en temps réel aux Parisiens des informations sur la conduite à tenir, les dispositions prises par la Ville, le soutien qu'ils peuvent en attendre.

La réponse municipale aux situations d'urgence doit être opérationnelle mais doit aussi faire l'objet d'une communication adaptée ou ciblée. C'est dans cette optique par exemple que les journaux électroniques d'information (JEI) situés sur des mâts dans l'espace public permettent, dans leur nouvelle version plus visible et plus claire, de faire passer en temps réel des messages très localisés ou sur tout Paris.

Si l'information et la communication municipales s'adressent à une grande diversité de publics, les directions de la Ville organisent le plus généralement leurs services autour de deux pôles, l'un consacré à la communication externe, l'autre à la communication interne.

1.1. La communication externe : vers des publics diversifiés

Pour faire connaître aux Parisiens l'existence des actions menées par la municipalité, afin, d'une part, d'en garantir l'efficacité et, d'autre part, d'assurer le meilleur accès aux dispositifs et aux équipements, la communication externe s'adresse à l'ensemble des usagers. Chaque secteur d'activité de la Ville a de nombreux objectifs de communication externe et s'adresse à des publics variés, plus ou moins organisés.

1.1.1. La population parisienne dans son ensemble

Les directions qui interviennent sur l'espace public telle la DPE s'adressent à un public très large que l'on touche à travers une communication ouverte comme l'affichage, support précieux pour faire passer des messages sur le nécessaire civisme des comportements (ne pas jeter ses mégots par terre par exemple), messages à réitérer régulièrement.

La DCPA présente ses chantiers par des panneaux d'information financés sur le budget des opérations.

La DEVE sensibilise le public des jardins à la biodiversité par une signalétique spécifique, des publications sur Paris.fr et l'animation de réseaux sociaux.

◆ Exemple DPE : le tri des déchets

Les consignes de tri sélectif ont été simplifiées en 2019.

En 4 mois les consignes ont été changées sur tous les bacs.

Une sensibilisation a été effectuée par du porte à porte.

Une campagne d'information a été menée sur « à Paris », Paris.fr, les réseaux sociaux.

Plusieurs campagnes d'affichage ont été lancées sur 1000 mobiliers urbains d'information, en octobre, novembre, décembre, ainsi que sur tous les camions benne.

La performance de tri a été augmentée de 6% en 2019.

1.1.2. Les usagers des équipements municipaux

Les directions qui gèrent des équipements comme la DAC s'adressent, outre les messages généraux destinés à faire connaître leurs dispositifs, à un public d'usagers identifiés et répertoriés, ce qui permet une communication plus ciblée et régulière.

◆ Exemple DAC : les conservatoires

La DAC valorise les conservatoires ; à ce titre elle fait connaître ces structures au grand public via des articles dans les journaux municipaux, de l'affichage, des messages sur les journaux électroniques d'information, particulièrement avant les journées portes ouvertes. Par ailleurs elle délivre à destination des familles une information plus pratique sur les modalités d'inscription via Paris.fr et les sites des établissements.

La DASCOS informe les familles des élèves sur les services proposés par les centres de loisirs, mais elle leur délivre également des informations plus ciblées comme les périodes d'inscription ou les éventuelles fermetures d'établissements. Elle communique sur les politiques publiques mises en œuvre dans le cadre scolaire, périscolaire et extrascolaire. Elle formule les réponses aux usagers et traite les nombreuses demandes de tournage dans les établissements scolaires.

La DFPE informe les parents et futurs parents sur les différents modes d'accueil de la petite enfance et sur la protection maternelle et infantile par diverses brochures, les pages dédiées sur le portail paris.fr, ainsi que par des réunions d'information en mairies d'arrondissement.

La DJS met quotidiennement à jour les informations concernant l'ouverture des équipements sportifs, qui peut être empêchée par des problèmes techniques ou humains.

1.1.3. Les bénéficiaires potentiels de la politique municipale

L'enjeu est de faire connaître les dispositifs proposés par la Ville afin qu'ils soient compris et utilisés.

La DAE fait connaître ses méthodes de soutien aux entreprises en rédigeant des contributions pour Paris.fr, en participant à des événements et en diffusant ses appels à projet sur les réseaux sociaux numériques.

La DLH fait connaître la politique municipale par un plan d'action en trois volets : politique du logement, habitat social, habitat privé.

Le CASVP fait connaître les services et prestations offerts par la Ville et le CASVP prioritairement pour éviter le non recours, afin d'éviter l'aggravation des situations individuelles, ce qui demande une communication de terrain au plus près des usagers potentiels.

1.1.4. Les riverains

Ils réagissent à l'évolution du paysage urbain et veulent être associés à sa transformation.

La DVD explique à l'aide de visuels disposés sur l'espace public les enjeux des opérations d'aménagement des places comme la Bastille.

◆ Exemple DU : les concertations d'urbanisme

Toutes les opérations d'aménagement donnent lieu à une concertation obligatoire, dont la teneur est fixée légalement. Indispensable pour que le projet soit accepté des riverains et usagers, très sensibles à l'aspect environnemental, regroupés ou non en collectifs ou associations, cette concertation doit être fructueuse (évolution du projet, évolution des points de vue) ; pour cela toute concertation est assortie d'une stratégie de communication qui doit permettre d'expliquer le projet tout au long de son élaboration et de son déroulement, ce qui va au-delà des phases de concertation et des obligations légales. Afin d'assurer la meilleure transparence, la DU développe des stratégies de communication, adaptées à l'importance des projets, pouvant utiliser tout l'éventail des moyens disponibles. Par exemple, pour la révision du Plan Local d'Urbanisme, en sus

de l'affichage, de Paris.fr, de réunions et de registres dans les mairies, elle organise des marches exploratoires, des kiosques d'information et une consultation des enfants.

1.1.5. Les partenaires de la Ville

Organisés sous forme d'associations, ils sont régulièrement tenus informés de l'actualité municipale dans les différents domaines.

◆ Exemple au sein de la DASES

Compte tenu du nombre important de ses interlocuteurs, la DASES indique s'appuyer sur un service communication essentiel pour fédérer les institutions et associations partenaires des services de la collectivité parisienne, en organisant des événements professionnels et en éditant des documents cadres de présentation des différentes politiques publiques et des outils de travail ou de référence pour accompagner les professionnels dans l'exercice de leurs missions.

« Dans le cadre de sa communication professionnelle² la DASES a pour mission de fédérer les institutions et associations partenaires des services de la collectivité parisienne en organisant des événements professionnels et en éditant des documents cadres de présentation des différentes politiques publiques et des outils de travail ou de référence pour accompagner les professionnels dans l'exercice de leurs missions (ex : Journées dédiées à l'inclusion numérique, Forum des Centres éducatifs et de formation professionnelle (CEFP), les 20 ans des Espaces solidarité insertion, les rencontres-bilans du Pacte parisien de lutte contre l'exclusion, l'Observatoire de la protection de l'enfance...) et également des tutoriels et films pour les professionnels afin qu'ils puissent s'approprier et partager des techniques (ex : film de formation sur les dispositions relatives à l'accessibilité des bureaux de vote, film sur le projet d'accueil individualisé « PAI »), ainsi que la réalisation de projets numériques (parismed, handicap.paris.fr, peps.paris.fr, l'apa en ligne...). »

◆ Exemple au sein de la DDCT

La DDCT rédige des newsletters régulières à l'intention de ses partenaires que sont d'une part les 11 000 associations inscrites sur Paris Asso (anciennement SIMPA), d'autre part les 600 associations participant à la Politique de la Ville. Elle diffuse également la newsletter du budget participatif à 122 000 abonnés et celle des volontaires de Paris à 26 000 abonnés actifs. La Lettre citoyenne est envoyée à 35 500 titulaires de la Carte citoyenne.

1.2. La communication interne : au service de la cohésion

La communication interne réunit l'ensemble des actions de communication menées par une structure à destination de ses collaborateurs pour favoriser l'accomplissement de ses missions. Elle doit prendre la forme d'un échange équilibré entre les directions et leurs équipes, qui améliore la qualité du travail en expliquant notamment le sens et les objectifs de telle ou telle décision. Elle permet ainsi de délivrer à tous une vision, une identité et une éthique communes, d'expliquer le sens de certains projets ou réformes, d'actionner des leviers de motivation, de développer l'attractivité et la stabilité de la structure dont les agents sont les ambassadeurs. Elle contribue donc à la qualité de la réputation de la structure et à son rayonnement.

Pour développer un sentiment d'appartenance au service, renforcer l'efficacité des équipes et faciliter la conduite du changement, en expliquant son sens, la communication interne est un allié essentiel du management.

² Source : bilan de mandature Communication DASES

1.2.1. Dans les directions : diffuser l'information, expliquer les évolutions

Elle est particulièrement importante dans les grandes directions très dispersées sur le territoire, pour lesquelles il est impossible de réunir physiquement les agents, comme à la DPE, quand les missions des différents services ne se recoupent pas, comme à la DDCT, ou lorsque les équipements sont très nombreux comme à la DJS.

Elle est difficile dans les directions qui recourent à de nombreux personnels non permanents comme la DASCO (11 000 agents permanents et autant de vacataires).

Elle consiste souvent à faire mieux comprendre leurs missions aux agents en leur présentant l'ensemble dans lequel ils s'insèrent et la stratégie générale de leur direction.

Un exemple parmi les objectifs mentionnés par les directions indique là aussi une grande diversité.

- DAC : animation du réseau d'équipements
- DAE : faire connaître ses activités à tous ses agents
- DAJ : partager la veille juridique avec tous ses agents
- DASCO : développer un esprit de communauté
- DASES : créer une dynamique de direction
- DCPA : informer les agents de la vie de la direction
- DDCT : assister les entités de la direction
- DEVE : valoriser les métiers
- DFA : diffuser les informations dont les agents ont besoin
- DFPE : réaliser des guides métier internes
- DILT : informer sur la vie et les projets de la direction, valoriser les métiers des agents et les réalisations des services, renforcer le sentiment d'appartenance et accompagner le changement
- DJS : développer un sentiment d'appartenance
- DLH : accompagner les équipes dans leurs candidatures aux Prix Territoria
- DPE : maîtriser l'information
- DPSP : accompagner les agents dans leur mission
- DRH : fédérer les acteurs de la direction autour de projets collectifs
- DSIN : valoriser les réalisations de la direction
- DU : promouvoir le projet managérial auprès des agents
- CASVP : favoriser la conduite du changement

La communication interne s'est longtemps matérialisée par des journaux de direction ; le format papier a été remplacé par des newsletters, ce qui pose la question de l'attribution à chaque agent d'une adresse de messagerie, aujourd'hui quasiment acquise, et de l'accès des agents à un poste informatique, ce qui est moins évident pour certaines fonctions même si des postes sont mis à disposition dans les ateliers, les locaux sociaux des jardins, les loges des écoles etc. La consultation de la messagerie par certains agents de terrain n'est pas systématique et doit être complétée par de l'affichage et par le management de proximité.

◆ [Un exemple de projet de communication interne majeur : la création de la police municipale parisienne.](#)

Le projet de création d'une police municipale implique un gros effort de communication externe et interne pour la DPSP car il revêt une forte dimension humaine.

Les inspecteurs de sécurité de la Ville de Paris (ISVP) et les agents de surveillance de Paris (ASP) venus de la Préfecture de Police en 2018 ont vocation à rejoindre progressivement le corps de la police municipale contrairement aux agents d'accueil et de surveillance (AAS) venus de la DEVE en 2016, et aux personnels administratifs.

En revanche, tous ces agents feront partie de la Direction de la Police Municipale et de la Prévention (DPMP) en cours de constitution et devront avoir une culture commune.

Il y a donc un véritable enjeu d'adhésion pour 5000 agents à terme (actuellement 3300) dont les deux tiers seront des policiers municipaux et un tiers des AAS et des agents administratifs.

Des éléments de la réforme sont connus et font l'objet d'une communication interne : les missions de la police municipale axées sur la notion de tranquillité et la formation des agents qui s'organise par groupes successifs de 200, en trois mois pour les agents en place, en six mois pour les nouveaux recrutés.

D'autres éléments sont en cours d'élaboration, ce qui rend la communication interne plus ardue : les cycles de travail et le régime indemnitaire, avec un comité de suivi des réformes associant les syndicats qui se tient régulièrement.

Enfin cette réforme s'inscrit dans les démarches en cours de territorialisation et de ville du quart d'heure, avec la création de 17 divisions territoriales correspondant aux arrondissements, auxquelles s'ajouteront des divisions d'appui et de renfort.

Le volet communication interne est donc essentiel dans la conduite de ce projet, ce qui se concrétise par le rattachement du « service communication » de la direction à la « direction de projet police municipale ».

Un plan de communication interne et externe a été établi avec l'aide de la DICOM. Il repose en interne sur différents outils, intranet, messagerie, journal de direction, affichage, et se déploie progressivement tout au long des épisodes de la mise en place de la réforme.

L'intranet de la direction comporte un onglet « création de la police municipale », sur lequel les articles liés au sujet sont systématiquement mis en ligne au fur et à mesure.

Les agents sont tous destinataires d'une « lettre d'information police municipale », dont le premier numéro le 25 février 2019 était signé par la Maire, les suivants par le directeur.

Les lettres d'information sont aussitôt mises en ligne, de même que les communiqués de presse de la Maire de Paris (en date du 19 novembre 2020, se félicitant de l'adoption par l'Assemblée Nationale des dispositions législatives ouvrant la voie à la création d'une police municipale à Paris et du 2 juin 2021, se réjouissant du vote par le Conseil de Paris de la création de cette police municipale).

Le 3 juin 2021 l'adjoint à la Maire a adressé via la messagerie du directeur un message personnel à tous les agents, les informant du vote du Conseil de Paris et leur témoignant sa reconnaissance et sa confiance.

Le journal interne « ZOOM DPSP », brochure de 26 pages qui paraît trois fois par an, comporte à chaque numéro un dossier sur la création de la police municipale parisienne.

Pour transmettre des messages au fil de l'eau quand c'est nécessaire, la DPSP utilise « DPS Tous », qui comporte une boucle mail s'adressant à tous les agents, appuyée par un affichage dans les bases et les locaux sociaux ; cet outil est utilisé régulièrement pour communiquer sur le projet, comme le 2 juin 2021 :

PARIS DPSP information

La Ville de Paris vote la création de sa police municipale



Communiqué de presse d'Anne Hidalgo, Maire de Paris
Mercredi 2 juin 2021

Je me félicite vivement du vote par le Conseil de Paris de la création de la police municipale à Paris. Cette décision historique est l'aboutissement de trois années de préparation et consacre un engagement pris lors des dernières élections municipales. Le vote de ce jour ouvre la voie à l'arrivée dès la rentrée 2021 de premiers policiers municipaux dans les rues de Paris.....

[Lire l'intégralité du communiqué sur Intranet DPSP]

→ Lire l'article de CNEWS Matin Internet, en pièce jointe, intitulé :
Paris : la création d'une police municipale adoptée à 79 % des voix

Chaque agent dispose d'une adresse de messagerie Ville, mais l'accès aux postes informatiques est très inégal pour les agents de terrain : les ISVP, ASP et médiateurs ont tous accès dans leurs bases à des postes informatiques sur lesquels ils rédigent leurs comptes-rendus, les agents en mairie d'arrondissement et ceux qui travaillent dans les espaces verts ont en revanche un accès moins immédiat à des postes informatiques. Pour les atteindre, le service communication alerte les encadrants de proximité sur la nécessité d'afficher les informations dans les locaux sociaux.

Le directeur, convaincu de l'importance de la communication interne et des difficultés à toucher des agents qui par nature ne sont pas devant leur poste informatique, multiplie les occasions de contact direct.

Il se déplace fréquemment sur le terrain, par exemple pour remettre officiellement des lettres de félicitations aux agents devant l'ensemble de leur brigade, en veillant à chaque rencontre à évoquer l'avancement du projet et en ouvrant des séances de questions /réponses.

Tout en félicitant et encourageant les équipes, il donne une perspective sur cette police municipale dotée d'un nouveau blason et de nouvelles missions au service de la tranquillité des Parisiens, source de fierté pour les agents.

S'ajoutent à ces contacts les réunions avec les syndicats, dans le cadre des instances existantes, du comité de suivi des réformes et d'audiences syndicat par syndicat.

Afin que l'ensemble des agents soit informé de la réforme et partie prenante, y compris ceux qui sont moins connectés, quelques rendez-vous sont instaurés : lors des appels organisés à l'arrivée des brigades, après la mise en tenue et avant le départ sur le terrain, les cadres sont invités à évoquer régulièrement la réforme ; une fois par semaine les chefs de brigade des espaces verts doivent informer les agents sur les comptes rendus d'activité de leur circonscription ; les parcours d'ilotage passent impérativement par un espace vert et permettent de rencontrer les collègues.

Ces dispositifs initiés par le directeur, conçus au niveau du pilotage de projet, actualisés régulièrement et constamment évalués, constituent un véritable accompagnement du management dans cette réforme majeure.

1.2.2. Au sein de l'ensemble de l'administration: un vecteur de cohésion

- Entre directions : l'animation de réseaux métiers

Les directions ressources animent des réseaux de correspondants dans les directions opérationnelles en organisant des réunions régulières et en publiant des newsletters professionnelles.

Exemple la DRH :

Le réseau RH se réunit tous les mois en deux fois : sous directions RH puis SRH.

La DRH édite des newsletters comme « quoi de neuf ? », information quotidienne, RH infos, le Journal Social, qui sont diffusées au réseau RH.

- Pour l'ensemble des agents : un partage de valeurs

La communication interne tient un rôle décisif pour permettre aux agents une meilleure compréhension des enjeux du service public parisien et des politiques publiques à décliner.

La communication interne de la Ville, qui était gérée par la DICOM mais pilotée au Secrétariat général, a rejoint la DICOM en 2020, ce qui a permis de rapprocher la stratégie de l'opérationnel.

La Ville utilise jusqu'à présent un certain nombre d'outils qui s'adressent indistinctement et personnellement à tous ses 55 000 agents, comme : en format papier, le journal bimestriel Mission Capitale, la Lettre Capitale mensuelle jointe aux fiches de paie ; en format numérique, l'Actu Capitale quotidienne, les Flash Info ponctuels (Conseil de Paris, Ville...), les Flash Info SG (nominations, hommages, remerciements...)

La mission communication interne de la DICOM travaille aujourd'hui à produire une sorte de cartographie des agents, destinée à définir les meilleurs canaux pour s'adresser à chacun.

Elle compte proposer un accompagnement aux directions opérationnelles sur leurs besoins en communication interne et faciliter en priorité la déclinaison de la communication interne liée aux grands projets de la collectivité.

Elle travaille à l'élaboration de nouveaux contenus et outils et conduit des actions de communication interne et externe permettant d'incarner les valeurs de la collectivité parisienne et de renforcer le sentiment d'appartenance des agents.

2. UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Dans les grandes organisations publiques et privées, la communication est généralement rattachée au plus haut niveau décisionnel. A la Ville de Paris la DICOM est ainsi directement rattachée à la Maire de Paris.

Chaque adjoint développe cependant, dans le cadre de sa délégation, sa stratégie de communication et sollicite les services pour la mettre en œuvre.

Un dialogue s'établit donc entre la DICOM, initiatrice de la stratégie et garante de la cohérence globale, et les directions opérationnelles, qui disposent de services de communication.

2.1. La communication dans les directions opérationnelles

La collectivité parisienne assure la gestion de services publics concernant la vie quotidienne des Parisiens dans des aspects très pratiques qui requièrent une information précise, par exemple pour les équipements publics les horaires d'ouverture et les conditions d'accès. Une organisation de la communication proche des destinataires a donc été mise en place, toutes les directions s'étant dotées de moyens de communication propres.

Le positionnement et l'organisation des services de communication des directions prennent des formes variées.

2.1.1. Un lien privilégié avec l'équipe dirigeante pour les directions ayant un fort enjeu de visibilité

L'organisation actuelle des directions montre leur volonté de donner une bonne visibilité à la communication et un lien privilégié avec l'équipe dirigeante.

Tableau 1 : Visibilité de la communication dans les directions

	visibilité de la communication dans la direction		
	organigramme	nom du service	rattachement du service communication
directions	visible dans organigramme simplifié	item "communication" dans le nom du service	direction ou autre service
DAC	oui	non	direction
DAE	oui	oui	direction
DAJ	non	oui	bureau des affaires générales
DASCO	oui	oui	direction
DASES	oui	oui	direction
DCPA	non	non	service pilotage innovation méthodes
DDCT	oui	oui	direction
DEVE	oui	oui	direction
DFA	oui	oui	sous-direction offres de service et ressources
DFPE	oui	oui	direction
DILT	oui	oui	service des ressources fonctionnelles
DJS	oui	oui	direction
DLH	oui	non	direction
DPE	oui	oui	sous-direction administration générale
DPSP	oui	oui	direction
DRH	oui	oui	direction
DSIN	oui	oui	sous direction des ressources
DU	oui	oui	direction
DVD	oui	oui	direction
CASVP	oui	oui	direction

Source : questionnaire IG (données 2020)

- En dehors de la DAJ et de la DCPA, toutes les directions ainsi que le CASVP font apparaître dans leur organigramme un service dédié à la communication.

À l'exception de la DAC, où ce service s'intitule « développement et valorisation », le terme « communication » apparaît dans l'intitulé dudit service dans toutes les directions et au CASVP.

- Dans 13 directions et au CASVP, la communication est directement rattachée à la direction.

Ce positionnement auprès de l'équipe dirigeante est essentiel, tant en termes de légitimité que d'efficacité. C'est le message qu'a souhaité transmettre la DASES.

La DASES : une place privilégiée auprès de l'équipe dirigeante

Depuis de nombreuses années déjà, la DASES a voulu des liens forts et visibles entre l'équipe dirigeante et la mission communication. « La responsable de la mission communication est informée de tout : elle participe aux comités de direction, dispose des comptes rendus d'activité hebdomadaires de l'ensemble des services de la DASES, participe à la stratégie de communication de la direction, a un lien direct avec le directeur (point tous les 15 jours), est en lien direct avec chaque responsable de pôle de la DICOM ³».

Ce lien privilégié entre la communication et la direction s'est établi de façon logique face aux importants besoins de transmission des informations et à la forte réactivité exigée par les nouveaux moyens de communication tels que les réseaux sociaux.

- Dans 6 directions la communication est rattachée au service ou à la sous-direction qui assure le pilotage des ressources, ce qui ne préjuge pas de sa présence au comité de direction.

C'est ainsi que le service communication de la DPE, rattaché à la sous-direction de l'administration générale, est cependant associé au comité de direction restreint hebdomadaire.

Dans la plupart des directions les responsables des services communication participent aux comités de direction restreints, ce qui leur donne plus de visibilité sur les besoins, plus d'efficacité, plus de réactivité (ex : DPE, DEVE, DDCT, DRH).

Exemple : DRH et pandémie

Au début de la pandémie de Covid, la DRH a réuni un comité de direction quotidien ; la présence de la responsable de la communication interne de la direction à ces réunions lui a permis de réagir immédiatement pour tenir les agents informés des dispositions prises par la Ville.

De l'avis des directeurs consultés comme des services de communication interrogés, le positionnement de ce dernier auprès de la direction permet une information réciproque immédiate très précieuse. La présence au comité de direction restreint permet également une fluidité d'information appréciée et encourage à partager les questionnements en équipe de direction sous l'angle de la communication. Enfin, ces deux aspects contribuent à donner au responsable du service une réelle légitimité, utile à son efficacité en interne comme en externe. La mission partage ce point de vue.

2.1.2. Une organisation qui s'adapte à la taille des équipes

Selon l'organisation et les spécificités des directions, l'organisation de la communication prend des formes variables concernant les 3 points suivants étudiés :

- dans un service seul ou avec des missions transverses,
- avec ou sans la contribution des services opérationnels,
- avec des agents dédiés à la communication interne / externe ou polyvalents.

³ Entretien avec le Directeur

Tableau 2 : Organisation de la communication dans les directions

	organisation de la communication dans la direction		
	missions de communication de la direction	missions du service communication	comm. int et comm. ext au sein du service de communication
directions	dans le service comm seul ou dans le service comm. + autres services	comm. seule ou comm. + autres missions	même équipe ou agents différents
DAC	service comm. + autres services	comm. + autres missions	même équipe
DAE	comm. seule	comm. + autres missions	agents différents
DAJ	service comm. + autres services	comm. + autres missions	agents différents
DASCO	comm. seule	comm. + autres missions	même équipe
DASES	comm. seule	comm. seule	même équipe
DCPA	comm. seule	comm. seule	agents différents
DDCT	service comm. + autres services	comm. seule	même équipe
DEVE	comm. seule	comm. + autres missions	même équipe
DFA	service comm. + autres services	comm. + autres missions	même équipe
DFPE	service comm. + autres services	comm. + autres missions	même équipe
DILT	comm. seule	comm. seule	comm.interne uniquement
DJS	comm. seule	comm. seule	même équipe
DLH	plus de service comm : comm.int et ext dans 2 services différents	comm. + autres missions	agents différents
DPE	service comm. + autres services	comm. seule	agents différents
DPSP	comm. seule	comm. seule	même équipe
DRH	service comm. + autres services	comm. + autres missions	agents différents
DSIN	comm. seule	comm. seule	même équipe
DU	service comm. + autres services	comm. + autres missions	agents différents
DVD	service comm. + autres services	comm. seule	agents différents
CASVP	service comm. + autres services	comm. + autres missions	même équipe

Source : questionnaire IG (données 2020)

◆ Un service dédié exclusivement ou non à la communication

Sur les 19 directions et le CASVP, la communication est regroupée avec d'autres missions transverses (dossiers transverses, affaires générales, pilotage, ressources, archivage, information, documentation, réseau RH) dans 11 structures et gérée dans un service à part entière dans 9 structures.

Par exemple, à la DEVE le bureau de la communication et le bureau des animations sont regroupés dans le même service. Par ailleurs le bureau de la communication est également en charge de l'information aux usagers et de la signalétique des jardins ce qui illustre la frontière tenue entre ces trois domaines.

L'ajout de missions transverses pour permettre d'atteindre une taille de service opérationnelle ne pose pas de problème, la communication restant prioritaire.

◆ Une organisation interne plus ou moins structurée

La contribution des services opérationnels est variable, elle témoigne de la nécessité d'une communication au plus près du terrain.

Dans certaines directions des services opérationnels conduisent des actions de communication. C'est le cas à la DDCT dans les services de la participation citoyenne (ex : budget participatif, plateforme « idée-Paris »...), égalité et intégration, politique de la Ville ; cette autonomie s'accompagne d'une information très complète du service communication qui recense toutes les dépenses. A la DVD, la mission tramway et le service des canaux mènent également des actions autonomes.

Dans d'autres configurations, les services opérationnels ont un rôle de contributeurs, de centralisateurs, de relais de l'information plus ou moins large. Par exemple la DPE dispose d'un réseau de référents communication au sein de chaque division : les 14 chargés de communication des divisions pour les questions de communication externe et les 14 responsables administratifs pour les questions de communication interne. Cette organisation est particulièrement adaptée à une direction importante. La DU et la DFA ont également des référents communication, seulement pour la communication interne en ce qui concerne la DU. Le service ressources humaines est contributeur pour la communication interne à la DAJ et au CASVP.

La formalisation d'un réseau permet notamment le gain de temps.

◆ Des agents spécialisés ou non pour les communications interne et externe

Les services communication gèrent souvent les deux volets de la communication : interne et externe.

La DILT indique ne faire aucune communication externe et se consacrer exclusivement à la communication interne. Les fonctions support ayant un besoin de visibilité surtout interne, la DSIN, la DAJ et la DFA précisent avoir une communication externe très réduite.

A la DRH, le service communication et animation réseau assure la communication interne et indique ne faire de la communication externe que très à la marge. La communication externe est récente et concerne la publicité et l'information sur les recrutements. Elle relève de la section communication du pôle relation à l'utilisateur du bureau du recrutement et n'est donc pas identifiable en tant que telle.

Dans le cadre de sa réorganisation en 2020, la DLH a scindé le service communication : aujourd'hui la communication interne se trouve au Service du Pilotage des Ressources tandis que la communication externe se trouve au Service Partenariats, Relations Usagers et Communication.

Les équipes sont polyvalentes et conduisent des actions de communication interne et externe dans 12 directions (DAC, DAE, DASCO, DASES, DDCT, DEVE, DFA, DFPE, DJS, DPSP, DRH, DSIN) et au CASVP.

Dans 5 directions (DAJ, DCPA, DPE, DU, DVD) ce sont des équipes différentes qui traitent l'interne et l'externe.

Les interlocuteurs de la mission constatent que, même si les métiers sont différents, il est très fructueux d'aborder les thématiques internes avec le regard des équipes chargées de la communication externe. A défaut d'un même service, une proximité des services interne et externe est souhaitable.

Les directions qui ont structuré leur service de communication avec un réseau de contributeurs organisé manifestent une capacité de réponse rapide aux questions posées. La présence au sein des équipes opérationnelles de relais de communication permet en retour de diffuser des

informations au plus près du terrain. De l'avis des personnes contactées par la mission, la porosité entre le service de la communication et l'ensemble des services de la direction, nécessaire à son efficacité, est facilitée par l'existence d'un réseau organisé qui permet également d'appréhender les communications interne et externe dans une même réflexion.

La mission partage ces points de vue.

2.1.3. Des moyens humains disparates

Il convient de distinguer les moyens humains mobilisés au sein des services communication des moyens humains des services opérationnels qui peuvent participer à des missions de communication.

Généralement, les agents des services communication consacrent l'intégralité de leur temps de travail aux missions de communication. Cependant, dans les services où la communication côtoie d'autres missions transverses, certains agents peuvent être amenés à consacrer une partie de leur temps de travail à ces autres missions, et ce de façon régulière ou ponctuelle.

Dans les services opérationnels, il y a peu d'agents à temps complet sur de la communication (ex : service des canaux et mission tramway de la DVD). Il arrive que ces agents soient placés sous l'autorité hiérarchique de leur cadre de terrain, mais sous l'autorité fonctionnelle du service de la communication. La plupart du temps, les agents sont contributeurs ou référents en parallèle de leur cœur de métier et ne consacrent qu'une petite part de leur temps de travail aux questions de communication.

Dans leurs réponses au questionnaire transmis par l'IGVP, les directions ont indiqué les effectifs liés à la communication en nombre d'agents et également le prorata de leur temps de travail sur des actions et missions de communication correspondants. Il s'agit là d'une estimation moyenne annuelle sachant que les demandes en communication sont variables selon les directions et le calendrier.

On parlera d'effectifs en nombre d'agents et d'effectifs en équivalents temps plein (ETP), ces derniers étant calculés sur la base du prorata du temps de travail consacré à de la communication.

2.1.3.1. Des effectifs situés majoritairement dans les services communication

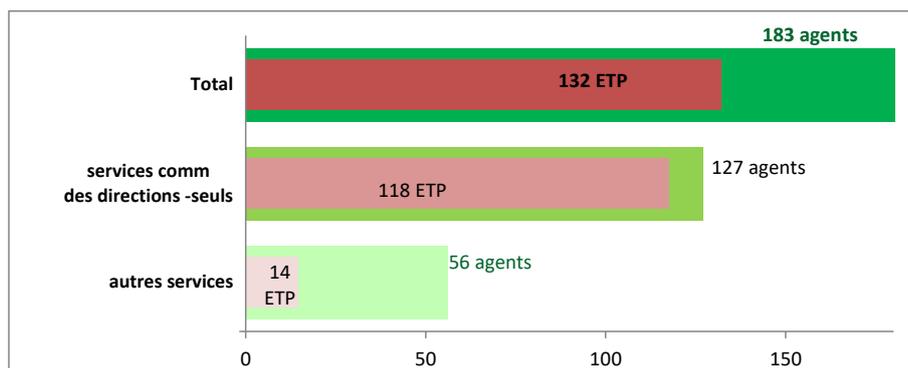
Tableau 3 : Répartition des effectifs ayant des missions de communication dans les directions

		Détail par catégories						Total	
		en nombre d'agents			en ETP*			en nombre d'agents	en ETP*
		A	B	C	A	B	C		
DAC	service communication	3	0	2	3	0	2	5	5
	autres services	1	0	0	0,2	0	0	1	0,2
	total	4	0	2	3	0	2	6	5
DAE	service communication	0	2	1	0	1,6	0,6	3	2
	autres services	-	-	-	-	-	-	-	-
	total	0	2	1	0	2	1	3	2
DAJ	service communication	1	0	0	0,3	0	0	1	0,3
	autres services	1	2	0	0,2	1	0	3	1
	total	2	2	0	1	1	0	4	1
DASCO	service communication	1	4	1	1	4	1	6	6
	autres services	-	-	-	-	-	-	-	-
	total	1	4	1	1	4	1	6	6
DASES	service communication	2	4	3	2	4	3	9	9
	autres services	-	-	-	-	-	-	-	-
	total	2	4	3	2	4	3	9	9
DCPA	service communication	1	2	1	1	2	0,2	4	3
	autres services	-	-	-	-	-	-	-	-
	total	1	2	1	1	2	0	4	3
DDCT	service communication	3	1	0	3	1	0	4	4
	autres services	12	2	0	5	1	0	14	6
	total	15	3	0	8	2	0	18	10
DEVE	service communication	2	9	1	2	9	1	12	12
	autres services	-	-	-	-	-	-	-	-
	total	2	9	1	2	9	1	12	12
DFA	service communication	0	2	0	0	2	0	2	2
	autres services	-	-	-	-	-	-	-	-
	total	0	2	0	0	2	0	2	2
DFPE	service communication	2	1	1	2	1	1	4	4
	autres services	0	1	0	0	1	0	1	1
	total	2	2	1	2	2	1	5	5
DILT	service communication	1	1	2	1	1	2	4	4
	autres services	-	-	-	-	-	-	-	-
	total	1	1	2	1	1	2	4	4
DJS	service communication	1	5	0	1	5	0	6	6
	autres services	-	-	-	-	-	-	-	-
	total	1	5	0	1	5	0	6	6
DLH	service communication	0	2	0	0	2	0	2	2
	autres services	-	-	-	-	-	-	-	-
	total	0	2	0	0	2	0	2	2
DPE	service communication	1	4	8	1	3	5	13	9
	autres services	14	14	0	1	1	0	28	2
	total	15	18	8	1	4	5	41	11
DPSP	service communication	2	0	0	2	0	0	2	2
	autres services	-	-	-	-	-	-	-	-
	total	2	0	0	2	0	0	2	2
DRH	service communication	4	5	9	3	5	9	18	17
	autres services	-	-	-	-	-	-	-	-
	total	4	5	9	3	5	9	18	17
DSIN	service communication	1	1	0	1	1	0	2	2
	autres services	-	-	-	-	-	-	-	-
	total	1	1	0	1	1	0	2	2
DU	service communication	2	8	1	1,5	8	0,3	11	10
	autres services	1	4	0	0,1	0,4	0	5	0,5
	total	3	12	1	1,6	8,4	0,3	16	10
DVD	service communication	3	5	4	3	5	4	12	12
	autres services	1	2	0	1	2	0	3	3
	total	4	7	4	4	7	4	15	15
CASVP	service communication	3	3	1	3	3	1	7	7
	autres services	1	0	0	0,3	0	0	1	0,3
	total	4	3	1	3	3	1	8	7
		64	84	35	37	64	31	183	132

*ETP = prorata du temps de travail consacré à de la communication

Source : questionnaire IG (données 2020)

Graphique 1 : Répartition des effectifs ayant des missions de communication dans les directions



Source : questionnaire IG (données 2020)

Au global, dans les 19 directions et au CASVP, 183 agents ont des missions de communication (interne et/ou externe), ce qui est à rapporter au nombre total de 52 551 agents de la collectivité au 31 décembre 2020. Selon qu'ils sont situés dans le service communication ou dans un service opérationnel de leur direction, ces missions représentent en moyenne de 5% à 100% de leur temps de travail, ce qui correspond à 132 ETP.

L'activité de communication s'effectue majoritairement au sein des services de communication des directions :

- 2/3 des agents ayant des missions de communication sont dans les services communication des directions : 127 agents sur 183, soit 118 ETP sur 132,
- 1/3 sont dans les services opérationnels des directions : 56 agents sur 183 soit seulement 14 ETP sur 132. Contrairement aux agents des services de communication pour lesquels les missions de communication représentent l'unique activité, les missions de communication ne représentent la plupart du temps que des missions secondaires dans les services opérationnels : référent, relais, contributeur. Le temps de travail consacré à ces missions est donc très variable :
 - 34 agents sur 56 (soit 61%) consacrent entre 5 et 10% de leur temps de travail à des missions de communication, dont 28 agents au sein des divisions de la DPE (14 attachés qui gèrent en sus de la communication interne, les ressources humaines et l'administration, et 14 chargés de communication qui gèrent, en sus de la communication externe, des actions de sensibilisation, d'animation et de réponse à l'utilisateur).
 - 4 agents occupent un poste dédié totalement à la communication, dont 3 à la DVD (service des canaux, mission tramway).

Graphique 2 : Temps consacré à la communication - agents autres services (56 agents)



Source : questionnaire IG (données 2020)

Tableau 4 : Temps consacré à la communication - agents autres services (56 agents)

temps consacré à la comm.	nb agents	directions
5%	14	14 DPE
10%	20	14 DPE / 5 DU / 1 DDCT
>10 à <50%	11	1 DAC / 2 DAJ / 7 DDCT / 1 CASVP
50 à 90%	7	1 DAJ / 6 DDCT
100%	4	1 DFPE / 3 DVD
	56	

Source : questionnaire IG (données 2020)

2.1.3.2. Une répartition par catégories différente dans les services communication et dans les services opérationnels

Tableau 5 : Effectifs ayant des missions de communication dans les directions par catégorie (A B C) en nombre d'agents

	Effectifs en nombre d'agents			
	Total	A	B	C
services comm seuls	127	33	59	35
	en % dut total	26%	46%	28%
autres services	56	31	25	0
	en % dut total	55%	45%	0%
total	183	64	84	35
	en % dut total	35%	46%	19%

Source : questionnaire IG (données 2020)

Tableau 6 : Effectifs ayant des missions de communication dans les directions par catégorie (A B C) en ETP

	Effectifs en postes ETP (prorata du temps de travail consacré à la communication)			
	Total	A	B	C
services comm seuls	118	30	57	31
	en % dut total	24%	45%	24%
autres services	14	7	7	0
	en % dut total	13%	12%	0%
total	132	37	64	31
	en % dut total	20%	35%	17%

Source : questionnaire IG (données 2020)

- en global (services communication + services opérationnels) :

Près de la moitié des agents ayant des fonctions de communication sont de catégorie B, soit 84 agents.

Les cadres A représentent un tiers des agents ayant des fonctions de communication, soit 64 agents. Beaucoup ont d'autres missions, particulièrement ceux qui œuvrent dans les services opérationnels et dont les missions principales ne concernent pas la communication, c'est également le cas des responsables des services de communication qui encadrent d'autres missions que la communication.

- dans les services opérationnels :

56 agents remplissent des missions de communication (dont 31 A et 25 B). Les agents de catégorie C n'ont pas de mission de communication dans les services opérationnels.

- dans les services communication :

Près de la moitié des agents sont de catégorie B (59 agents). Les agents de catégorie C représentent 28% des effectifs (35 agents).

Sur les 33 agents de catégorie A (26%), la majorité sont les responsables des services communication dont certains exercent d'autres missions (dossiers transverses, affaires générales, pilotage, ressources, archivage, information, documentation...).

◆ Des contractuels avec des profils spécifiques

Sur les 183 agents qui ont des missions de communication, services communication et services opérationnels confondus, 23 sont des contractuels.

14 contractuels sont dans les services communication des directions. Les seuls contractuels présents dans les services opérationnels sont au nombre de 9 et concernent la DDCT (services politique de la Ville, service égalité intégration, service participation citoyenne).

Majoritairement de catégorie A (20 sur 23), ils ont le plus souvent été recrutés pour leur formation initiale et/ou leur expérience dans le domaine de la communication (ex: agence de communication, cabinet d'élus) ou de rédaction journalistique. Certains ont précédemment évolué à la Ville sur des postes en lien avec la communication et la diffusion de l'information.

Les catégories B (3) ont des profils dans le domaine multimédia.

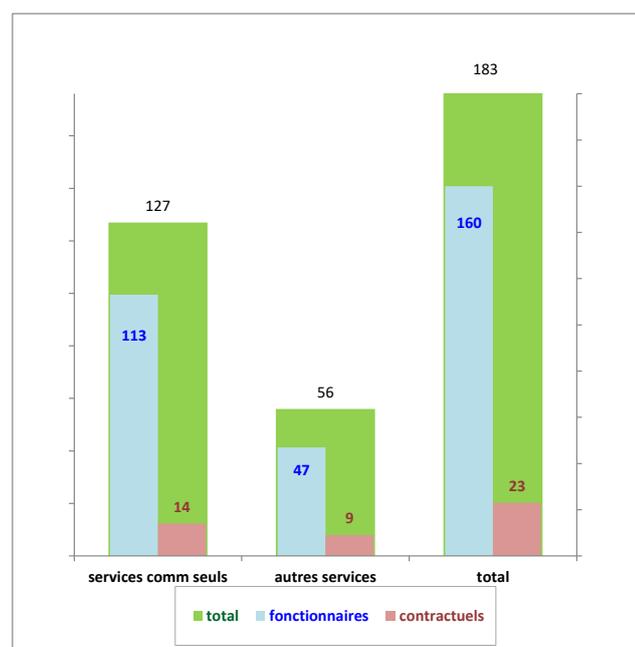
Tableau 7 : Effectifs par catégorie et par statut (en nombre)

Effectifs en nombre d'agents par catégorie et par statut

	Total	A		B		C	
		fonctio	contract.	fonctio	contract.	fonctio	contract.
services comm seuls	127	21	12	52	2	40	0
	en % dut total	17%	9%	41%	2%	31%	-
autres services	56	23	8	24	1	0	0
	en % dut total	41%	14%	43%	2%	-	-
total	183	44	20	76	3	40	0
	en % dut total	24%	11%	42%	2%	22%	-

Source : Questionnaire IG (données 2020)

Graphique 3 : Effectifs par statuts (en nombre)



Source : questionnaire IG (données 2020)

◆ Des reclassements

Plusieurs directions précisent que la constitution de leur équipe de communication répond non à un schéma idéal, mais à la nécessité de retrouver une affectation à des agents en situation critique ou qui ne peuvent plus exercer les fonctions qu'ils occupaient dans leur service d'origine, pour lesquels une reconversion est nécessaire.

Cette situation peut conduire à fragiliser le dispositif de communication de la direction, si le nombre d'agents concernés est trop important, si le temps et les compétences nécessaires pour les réinsérer ou les former ne sont pas dégagés dans l'encadrement, ou si l'encadrement n'est pas suffisamment solide professionnellement.

A l'inverse, les fonctions de communication peuvent offrir la possibilité à des agents disposant de compétences non validées de les exercer au profit de la collectivité, c'est ainsi que le service communication de la DPE indique que les deux éboueurs en reconversion qu'il accueille lui apportent un concours précieux en multimédia.

On peut noter que la conciliation entre besoins de reclassement et missions de communication peut amener à des expériences intéressantes comme celles menée par la DPE ou la DRH.

Exemple : Reclassements à la DRH : les assistantes de communication de proximité (ASCOM)

En 2016 la DRH a créé 3 nouveaux métiers afin de permettre le reclassement des agents issus de filières techniques. Les agents doivent rester au minimum 5 ans sur ces postes en reconversion, avant de pouvoir postuler ailleurs. Le dispositif est différent de l'Agence de Soutien qui propose des missions d'intérim à court terme (1 à 6 mois). Dans les 2 cas les candidats sont orientés par le centre mobilités et compétences.

4 assistantes de communication de proximité (ASCOM), issues de la DFPE et de la DASCO, ont ainsi rejoint le service de la communication de la DRH, puis 2 en 2018. L'effectif a été stabilisé depuis à 5 personnes.

Leur champ d'intervention concerne des missions d'accueil, d'appui logistique, d'information et d'explication des messages RH, de médiation en lien avec les RH. Ex : accueil sur expositions et forums ; informations dans le cadre du budget participatif, Paris-Plages... ; service du Protocole ; distribution d'affiches, accueil des nouveaux agents à Mornay, renfort au bureau des rémunérations... et actuellement, présence sur les centres de vaccination.

L'idée est d'apporter un aspect qualitatif à la diffusion des messages et informations : s'assurer que les affiches vont être affichées par les directions en expliquant la portée du message et en proposant d'aider à l'affichage...

Le service communication de la DRH est le seul à accueillir des ASCOM. Il indique la réussite de ce dispositif tout en soulignant la nécessité d'un encadrement fort, au plus près de ces agents, afin de les accompagner sur l'acquisition de nouvelles compétences « c'est un choc des cultures » « certaines n'ont jamais utilisé d'ordinateur ».

Ces métiers pourraient peut-être trouver leur place dans des directions ayant des agents sur de nombreux sites (DPE, DEVE, DASCO, DFPE, DVD...).

◆ Les apprentis : des renforts appréciés qui permettent notamment de renouveler les compétences

Les services de communication ont également fréquemment recours à des apprentis et développent des partenariats réguliers avec des établissements d'enseignement, ce qui leur demande du temps d'encadrement mais leur apporte une force de travail et une connaissance des nouveaux outils appréciable. Les graphistes sont très recherchés, niveau bac +2 ou +3.

8 directions indiquent avoir 1 apprenti dans leur service communication (DAE, DASES, DDCT, DFA, DLH, DFPE, DPSP ; 2 à la DRH).

Exemple : le service communication de la DPSP

Pendant près de 20 ans la communication de la DPSP a reposé sur 1 seul agent de catégorie A.

Un agent supplémentaire de catégorie A a rejoint la mission communication fin 2017.

Les 2 agents ont des compétences multiples et sont polyvalents (intranet de la direction, reportage photo...). Face à l'augmentation de l'activité de communication et aux besoins de nouvelles compétences dans ce domaine (outils, techniques de communication), la mission communication a recours à des apprentis et des stagiaires.

La démarche s'inscrit dans l'idée d'un accompagnement à long terme par le recrutement d'apprentis pour 2 ou 3 ans.

Compte tenu des enjeux actuels de la DPSP avec la création de la Police Municipale, la mission communication a obtenu de pouvoir recruter un deuxième apprenti. Ce recrutement que la mission

communication a souhaité spécialiser dans les réseaux sociaux (niveau licence professionnelle ou bachelor) offrira plus de diversité et de spécificité dans les compétences.

La mission communication fait également appel à des graphistes stagiaires pour des durées minimum de 3 à 6 mois.

La DPSP indique que l'encadrement de ces profils nécessite une capacité et une volonté de transmettre. En contrepartie, ils apportent des compétences spécifiques et nouvelles.

Si pendant de nombreuses années un seul agent a porté la communication de la direction, l'évolution des besoins et des méthodes de communication a fait évoluer le positionnement de la communication au sein de la direction et a nécessité de renforcer les effectifs.

2.1.3.3. Un dimensionnement des équipes hétérogène : des petites équipes au regard de l'effectif total et des disparités entre directions

Tableau 8 : Effectif du service communication par rapport à l'effectif total de la direction

	effectif total de la direction en nombre **	effectif du service communication de la direction	
		en nombre	en % de l'effectif total
DAC	2 926	5	0,2%
DAE	280	3	1,1%
DAJ	77	1	1,3%
DASCO	11 172	6	0,1%
DASES	3 393	9	0,3%
DCPA	1 449	4	0,3%
DDCT	2 283	4	0,2%
DEVE	2 983	12	0,4%
DFA	534	2	0,4%
DFPE	8 510	4	0,05%
DILT	1 308	4	0,3%
DJS	2 681	6	0,2%
DLH*	392	2	0,5%
DPE	7 467	13	0,2%
DPSP	3 201	2	0,1%
DRH*	726	18	2,5%
DSIN	477	2	0,4%
DU	417	11	2,6%
DVD	1 438	12	0,8%
CASVP	5 952	7	0,1%

*DLH / DRH : services différents pour comm int et ext

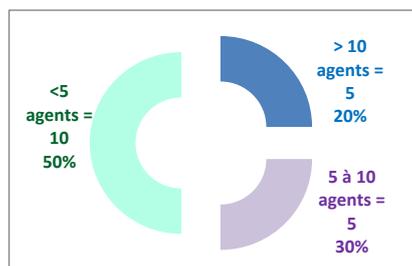
**source : rapport d'activité des services 2020

Source : Questionnaire IG

L'effectif du service communication représente au maximum 2,6% de l'effectif total de la direction (DU), au minimum 0,05% (DFPE). Dans 15 directions et au CASVP il est inférieur à 1% de l'effectif. Ce chiffre est à relativiser selon la taille et les missions des directions.

On dénombre 6 agents en moyenne dans les services communication (rappel : certains ont d'autres missions que la communication en parallèle).

Graphique 4 : Taille des services communication



Source : questionnaire IG (données 2020)

Tableau 9 : Taille des services communication

	nombre de directions
> 10 agents	5
5 à 10 agents	5
<5 agents	10

Source : questionnaire IG (données 2020)

Dans la moitié des directions (9 directions et le CASVP), le service communication est composé de moins de 5 agents.

Dans 5 services communication, l'effectif est supérieur à 10 agents :

- DEVE : 12 agents dont 1 photographe et 2 graphistes. L'information des usagers et la signalétique des jardins relèvent également du bureau de la communication. Les agents traitent indifféremment les 3 sujets ce qui confirme la frontière très mince entre eux.
- DPE : 13 agents dédiés à la communication : dont 2 graphistes et 2 photographes-vidéastes. La DPE fait part de la forte technicité nécessaire aujourd'hui en communication et de la difficulté à recruter certains profils (ex : community manager). Elle signale les gains réalisés grâce à l'internalisation des compétences (économie, réactivité, souplesse...) par rapport au marché de prestations graphiques dont le coût est jugé trop élevé.
- DVD : 12 agents dont 1 reporter-photographe, 1 graphiste, 2 iconographes. Le service communication de la DVD a une importante activité liée à l'information sur les chantiers de voirie en cours, qui illustre encore la frontière ténue entre les sujets de communication et d'information à l'utilisateur.
- DRH : 13 agents en communication interne + 6 ASCOM, 5 en communication externe. La communication de la DRH est principalement interne à destination de l'ensemble des agents de la Ville. La communication externe relève du bureau du recrutement.
- DU : 11 agents dont 5 photographes/infographistes.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DASSCO insiste sur la faiblesse de son équipe communication, tant en effectifs qu'en compétences, et appelle à un renforcement indispensable.

2.1.4. Des besoins budgétaires hétérogènes et difficiles à apprécier

2.1.4.1. Des difficultés d'appréciation

Le calibrage des moyens ainsi que le calendrier de mise à disposition des crédits sont difficiles à apprécier. Dans certaines directions le service communication possède son propre budget, dans d'autres directions il utilise les crédits des services demandeurs.

Il est difficile pour les directions de « flécher » les dépenses de communication notamment en raison de la frontière ténue avec les sujets concomitants tels que les relations à l'utilisateur et la signalétique (travaux de voirie, jardins, travaux sur bâtiments administratifs...). Les interprétations sont multiples, et de ce fait les chiffres donnés par les directions peuvent être difficiles à comparer.

A titre d'exemples :

- la DDCT n'a pas de budget communication propre, mais recense très précisément toutes les dépenses de communication de la direction, sa méthode pourrait utilement être présentée aux autres directions dans la perspective d'une harmonisation.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DDCT se déclare disposée à présenter sa méthode aux autres directions.

- la DEVE a un budget communication, mais indique « ne pas répertorier les dépenses de signalétique d'accueil, pédagogique et de sensibilisation aux enjeux de la nature et de la biodiversité qui sont prises en charge par les services d'exploitation concernés pour les 522 équipements de la DEVE (dont les panneaux d'entrée de jardins, bois et cimetières) ». « Les services peuvent être amenés, dans le cadre d'une opération, à consacrer une partie du budget d'investissement à de l'information usager en lien avec l'opération ».
- la DILT a également indiqué ne pas les comptabiliser.
- à la DVD, le service des canaux n'a pas de budget communication propre mais des crédits de la direction sont alloués au service, notamment des délégations de crédits pour la communication sur des chantiers ou des opérations particulières.
- la DASES a un budget communication propre, complété de façon variable selon les projets par des financements annexes en provenance des budgets des politiques publiques qui ont une enveloppe communication (ex : guide seniors ou accessibilité des élections...).

La comptabilisation de toutes les dépenses en lien avec la communication suppose d'une part un consensus général sur la définition de la communication et d'autre part leur « fléchage » systématique permettant de les identifier et de les comptabiliser. Les chiffres transmis par les directions pour la présente étude peuvent être plus ou moins partiels selon la définition que l'on donne à la communication. Ils permettent cependant de faire ressortir des tendances et ordres de grandeur.

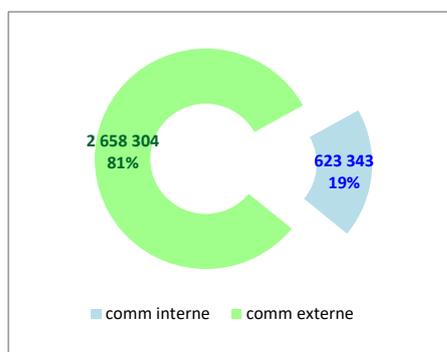
2.1.4.2. Des dépenses réduites au regard du budget total et des disparités entre directions

Tableau 10 : Budget communication (interne et externe) par direction (2019 et 2020)

Directions	Budgets affectés à la communication					
	2019			2020		
	Montant comm. Interne	Montant comm. Externe	Total 2019	Montant comm. Interne	Montant comm. Externe	Total 2020
DAC	18 000	188 000	206 000	35 900	150 000	185 900
DAE	10 000	10 000	20 000	10 000	10 000	20 000
DAJ	-	-	-	-	-	-
DASCO	1 511	64 411	65 922	1 511	64 411	65 922
DASES	52 161	309 555	361 716	18 078	37 421	55 499
DCPA	-	-	-	-	-	-
DDCT	24 502	449 793	474 295	18 749	158 050	176 799
DEVE	27 730	23 563	51 293	10 653	9 143	19 796
DFA	7 174	14 882	22 056	4 284	12 904	17 188
DFPE	48 000	52 000	100 000	42 000	35 000	77 000
DILT	6 985	0	6 985	3 465	0	3 465
DJS	89 000	226 200	315 200	43 000	110 400	153 400
DLH	11 000	102 000	113 000	34 000	27 000	61 000
DPE	32 200	421 000	453 200	38 600	123 900	162 500
DPSP	7 740	5 160	12 900	12 000	8 000	20 000
DRH	189 000	168 000	357 000	180 884	115 000	295 884
DSIN	12 000	0	12 000	7 328	0	7 328
DU	3 700	44 299	47 999	6 030	18 598	24 628
DVD	35 640	506 441	542 081	0	439 296	439 296
CASVP	47 000	73 000	120 000	57 000	64 000	121 000
	623 343	2 658 304	3 281 647	523 482	1 383 123	1 906 605

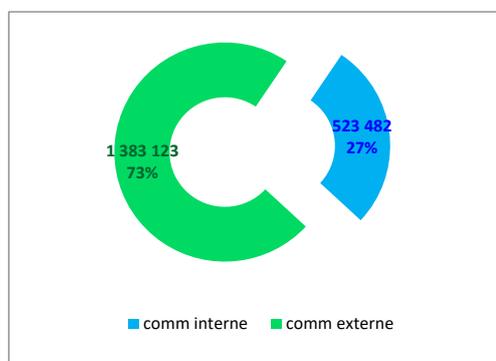
Source : questionnaire IG

Graphique 5 : Budgets affectés à la communication interne / externe - 2019



Source : questionnaire IG

Graphique 6 : Budgets affectés à la communication interne / externe - 2020



Source : questionnaire IG

Les dépenses sont variables selon les années et selon la demande, particulièrement pour la communication externe. Le total des dépenses de communication des 19 directions et du CASVP s'élève à 3,2M€ en 2019 et 1,9M€ en 2020.

En raison de la crise sanitaire, l'année 2020 apparaît moins représentative. Beaucoup d'actions de communication externe n'ont pu avoir lieu (salons, forums). En interne, les vœux, remises de médailles, pots de départ, séminaires ont également été annulés.

Globalement, pour l'année 2019 considérée comme plus représentative, sur l'ensemble des directions et le CASVP, les dépenses de communication interne représentent 19% du total des dépenses de communication et concernent principalement des cérémonies, remises de médailles, vœux au personnel, galettes, cafés d'accueil, séminaires. La communication externe

représente 81% du total et concerne le plus souvent des prestations graphiques, impressions, salons et forums, traductions, vidéos, flyers, stickers. Avec la forte baisse des dépenses de communication externe en 2020 (-50%), la proportion est de 28% pour l'interne et 72% pour l'externe, compte tenu des circonstances sanitaires.

La DILT et la DSIN n'ont pas d'activités de communication externe. La DAJ et la DCPA indiquent ne pas avoir de budget communication propre. Leurs dépenses liées à la communication n'ont pas été transmises. Leur communication interne est dématérialisée (intranet, newsletter interne, webinaires), leurs actions de communication externe le sont en grande partie également. Pour la DCPA la communication externe concerne des dossiers de présentation d'opérations sur demande des cabinets ou de la DICOM, des bâches de communication sur les chantiers. Pour la DAJ la communication externe concerne les contributions et mises à jour sur Paris.fr, l'actualisation des fiches équipement des sites d'accès au droit recevant du public et de plaquettes, la préparation de communiqués de presse. La DFA précise quant à elle que les chiffres transmis ne tiennent pas compte des dépenses de publicité réglementaire relatives aux consultations réalisées dans le cadre du droit de la commande publique.

La DPE indique que pour 2019, 224K€ soit plus de la moitié du budget relèvent d'éléments conjoncturels, notamment l'extension des consignes de tri et le lancement de la collecte des déchets alimentaires dans le 19^{ème} arrondissement.

La DASES indique que l'année 2019 a vu l'aboutissement de projets du début de mandature qui ont nécessité un fort relais en communication (ex : Pacte parisien de lutte contre l'exclusion, Schéma de protection de l'enfance avec la journée des droits de l'enfant).

A la DVD, qui dispose du budget le plus important des directions opérationnelles après la DASES, de grands chantiers de la mandature ont nécessité une forte communication en 2019 comme en 2020 : l'aménagement des places d'Italie, de la Bastille et de la Nation, la création de pistes cyclables, les appels à projets « Embellir Paris » ; les dépenses de communication incluent celles de la Mission Tramway qui dispose de ses propres crédits pour conduire ses actions.

A la DDCT les besoins en communication fluctuent au gré de la vie politique et citoyenne (ex : grand débat national en 2019 ; dispositifs de co-construction citoyenne, budget participatif, élections en 2020). Par ailleurs la DDCT est très présente sur les territoires et conduit de façon récurrente de nombreuses actions de sensibilisation, d'échanges, d'animations (ex : « Politique de la Nuit » : campagne estivale de sensibilisation à la propreté et aux nuisances sonores ; « Volontaires de Paris » : programme d'actions autour des enjeux du climat, de l'environnement, de la solidarité, de l'accessibilité, de la végétalisation ; « Idée.Paris » : plateforme de participation citoyenne ; « Nuit des Relais » : contre les violences faites aux femmes...). Au contact direct des populations, la DDCT diffuse un grand nombre de supports (cartes, flyers...).

Dans chaque direction ainsi qu'au CASVP, les dépenses de communication sont réduites par rapport au budget global de la direction :

Tableau 11 : Budget communication par rapport au budget total de la direction - 2019

	2019		
	budget total de la direction*	budget comm.	en % du budget total
DAC	126 100 000	206 000	0,16%
DAE	66 900 000	20 000	0,03%
DAJ	6 100 000	-	-
DASCO	219 600 000	65 922	0,03%
DASES	1 200 000 000	361 716	0,030%
DCPA	72 500 000	-	-
DDCT	18 600 000	474 295	2,55%
DEVE	32 500 000	51 293	0,16%
DFA	5 600 000	22 056	-
DFPE	113 700 000	100 000	0,09%
DILT	77 100 000	6 985	0,009%
DJS	57 500 000	315 200	0,55%
DLH	12 400 000	113 000	0,91%
DPE	270 600 000	453 200	0,17%
DPSP	17 000 000	12 900	0,08%
DRH	51 600 000	357 000	0,69%
DSIN	26 600 000	12 000	0,05%
DU	10 200 000	47 999	0,47%
DVD	596 800 000	542 081	0,09%
CASVP	578 700 000	120 000	0,02%

*rapport d'activité des services 2019

Source : questionnaire IG

Tableau 12 : Budget communication par rapport au budget total de la direction - 2020

	2020		
	budget total de la direction*	budget comm.	en % du budget total
DAC	198 451 741	185 900	0,09%
DAE	85 434 430	20 000	0,02%
DAJ	6 870 289	-	-
DASCO	215 493 903	65 922	0,03%
DASES	1 315 763 611	55 499	0,004%
DCPA	71 797 563	-	-
DDCT	17 224 924	176 799	1,0%
DEVE	32 656 246	19 796	0,06%
DFA	6 416 814	17 188	-
DFPE	116 576 353	77 000	0,07%
DILT	108 552 422	3 465	0,003%
DJS	56 751 117	153 400	0,27%
DLH	11 314 493	61 000	0,54%
DPE	272 365 458	162 500	0,06%
DPSP	15 205 232	20 000	0,13%
DRH	44 902 946	295 884	0,66%
DSIN	27 368 183	7 328	0,03%
DU	15 974 336	24 628	0,15%
DVD	605 590 280	439 296	0,07%
CASVP	638 440 000	121 000	0,02%

*source DFA pour rapport d'activité des services 2020

Source : questionnaire IG

Les dépenses de communication représentent moins de 1% du budget total, en 2019 comme en 2020, sauf à la DDCT où la part de la communication représente 2,5% du budget total en 2019.

La DDCT recense très précisément toutes les dépenses de communication liées aux nombreuses actions qu'elle conduit auprès des publics parisiens (égalité-intégration, participation citoyenne, politique de la ville, relations usagers) ; elle dispose d'un budget général de fonctionnement très inférieur à celui de grosses directions métiers (ex : 15 fois inférieur à celui de la DPE et 33 fois inférieur à celui de la DVD), ce qui explique le pourcentage élevé de son budget de fonctionnement consacré à la communication.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DJS appelle à une sanctuarisation des moyens budgétaires des missions communication.

2.1.4.3. L'internalisation des prestations

Les changements de modes de communication donnent désormais la prépondérance à la forme dématérialisée. Une évolution des pratiques est constatée, particulièrement concernant la conception et la production graphique. Une grande partie des productions de communication, surtout interne, est réalisée par les services communication des directions, de la conception au support final, comme les contributions sur les sites internet, les réseaux sociaux, les journaux électroniques d'information en communication externe.

Seul le « temps agent » est mobilisé donnant une forte valeur ajoutée aux équipes, d'autant plus que le recours au marché transversal de prestations graphiques, jugé trop coûteux et peu souple, a poussé les services à produire de plus en plus en interne pour maintenir le volume de leurs actions et conserver leur réactivité. Plusieurs directions ont indiqué que leur charge de travail nécessite largement un deuxième poste de graphiste, même junior, ce qui permettrait de ne plus externaliser, ou très peu, et donnerait plus de souplesse et de réactivité.

Comme cela a été dit plus haut, le recours à des apprentis est une alternative précieuse pour les services.

L'impression des supports et leur diffusion est déléguée le plus possible aux services opérationnels quand les volumes s'y prêtent, que ce soit sur le plan interne pour toucher les sites déconcentrés et notamment les agents de terrain qui n'ont pas accès à un poste informatique, ou sur le plan externe. Les coûts correspondants ne sont pas systématiquement identifiés.

2.2. Le pilotage de la DICOM

L'intranet Ville de Paris sur l'organisation de la collectivité présente ainsi les missions de la DICOM :

« La direction de l'information et de la communication (DICOM) est en charge de la politique de communication et de l'image de marque de la collectivité parisienne.

Elle informe les Parisien·ne·s, valorise les actions de la municipalité et pilote les principaux outils de communication de la Ville y compris la communication interne. Elle accompagne les grands projets de la mandature et porte une attention particulière aux usager·e·s de Paris.

Elle est aussi en charge du grand événementiel (14 juillet, Paris plages, les événements sur le parvis de l'Hôtel de Ville, le parc Rives de Seine et les grandes places etc.), organise les expositions de l'Hôtel de Ville et gère l'activité protocolaire.

Enfin, elle construit des partenariats avec les entreprises et fondations (mécénat, parrainages etc.) autour des grands événements municipaux. »

2.2.1. Une organisation renouvelée

Pour mener à bien ces missions, la DICOM s'est restructurée fin 2018⁴ autour de trois pôles : « information », « événementiel » et « communication et image de marque », auxquels s'ajoute un service « support et ressources » qui prend en charge les ressources humaines, la logistique, les marchés publics, les affaires juridiques et le budget. Cette organisation est inspirée de celle des agences de communication, et joue « *la transversalité dans la différence* »⁵ : les agents deviennent spécialistes de leurs portefeuilles de politiques publiques et sont susceptibles de travailler sur tous les supports au lieu d'être dédiés à un mode de communication, même s'ils développent de vraies technicités.

2.2.1.1. Le pôle communication et image de marque

Il comporte 5 départements, celui de veille et analyse nouvellement créé sera abordé en 3.2.3.2.

Il conçoit les campagnes de communication importantes comme celle du budget participatif.

⁴ Organigramme en annexe.

⁵ Expression de la Directrice

◆ Le département communication projets

Il travaille pour les directions et les cabinets d'élus, l'initiative de la demande étant souvent partagée.

Il se compose de chefs de projet, interlocuteurs privilégiés des directions, qui ont un profil communication publique.

Les chefs de projets sont répartis par thèmes :

- espace public/ déplacements /urbanisme/logement/ chantiers...
- propreté / environnement : tri, économie circulaire...
- publics : de la petite enfance aux séniors...
- culture / patrimoine / relations internationales...
- participation citoyenne : budget participatif...
- commerce / artisanat/ marchés...

Les directions doivent donc connaître leur référent chef de projet, qui doit être en relation avec leur mission communication.

Les directions se tournent souvent vers la DICOM pour simplement bénéficier des moyens de visibilité qu'elle gère, mais la DICOM et le SG incitent les directions à proposer des problématiques, au lieu de faire des demandes trop précises : pour cela des outils sont mis à disposition comme le modèle de « brief de saisine »⁶ qui présente les objectifs et les cibles visés. De la qualité du « brief » dépendra la conformité de la proposition aux attentes de la direction. A la suite d'un dialogue, le chef de projet traduit les besoins en problématiques communication, puis en plan de communication. Il apporte conseils et stratégie, puis il conçoit la réponse au problème posé, et assure enfin la mise en œuvre et le suivi.

Ce département travaille étroitement avec les autres services de la DICOM, notamment l'unité projets du pôle information pour les solutions numériques.

Les réponses élaborées peuvent ainsi mobiliser plusieurs supports.

◆ La cellule affichage municipal

Elle a la responsabilité directe des différents supports d'affichage dont dispose la Ville et assure la mise à jour des contenus. Le réseau est important et de qualité :

- Les mobiliers urbains d'information (MUI) : 200 MUI proposent des plans, 1430 MUI affichent de l'information municipale sur un format 120/ 176. Avec la rotation des affiches, la Ville dispose de 5 faces par mobilier.
- Un réseau d'affichage de proximité de format 40/60, installé sous vitrine sur les bâtiments municipaux.
- Un réseau Média Kiosques : une face d'affichage municipal de format 60/80 sur 300 kiosques.

Les directions qui sollicitent un affichage doivent remplir un questionnaire établi par la DICOM ; les demandes proviennent surtout de la DAC, de la DJS et de Paris Musées qui occupe à lui seul près de la moitié des espaces.

Les contenus des campagnes concernent soit de l'information municipale stricte : nouveau service, nouveau dispositif, prévention, sensibilisation..., soit des animations sur le territoire

⁶ Exemple en annexe.

parisien soutenues par la Ville, comme des événements sportifs. Dans ce cas l'affichage donne lieu à la signature d'une convention.

◆ Le département marketing et distribution

Il résulte de la fusion en raison de leurs liens étroits des services Marketing et Paris rendez-vous début 2020.

- Le département a en charge le développement de la commercialisation des marques municipales.

Les produits en stock de la marque Vélib sont vendus dans la boutique jusqu'à épuisement des stocks mais il n'y aura pas de nouveaux produits.

La marque Paris Plage semble difficile à développer en raison du positionnement de Paris Plage qui a évolué, la piétonisation des voies sur berges et le développement de Paris Plages sur le Bassin de la Villette ont amoindri sa spécificité et sa visibilité.

La marque Paris est plus intéressante mais n'est pas systématiquement liée à la Ville. Elle a pour ambition de valoriser la collectivité et ses politiques publiques à travers des produits et des objets qui les incarnent. Les objectifs sont donc d'orienter les produits de la marque vers une fabrication locale, de favoriser l'artisanat local ou a minima français, et d'avoir des souvenirs de Paris 100% fabriqués à Paris, notamment grâce au concours « fabriqué municipal » qui permet de commercialiser des produits « fabriqués à Paris ».

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC informe de la création récente d'une marque Nuit Blanche.

- Le département conclut un contrat de licence, ce qui évite à la Ville de porter le risque financier.

Le marché notifié en novembre 2019 a fait l'objet d'un travail avec la DFA pour renouveler le cahier des charges et modifier la rémunération de l'agent de licence. Il établit une relation d'aide à la décision avec des études de marché et de la réflexion stratégique.

◆ Le studio de création graphique

Avant 2008, la DICOM recourait exclusivement à des agences de communication via des marchés jugés très coûteux. Or, les changements de pratiques de communication et la présence sur les réseaux sociaux nécessitent des compétences immédiatement mobilisables sur des enjeux tels que la propreté ou les chantiers par exemple, notamment en conception graphique. Ceci explique le recrutement dès 2008 de deux graphistes, puis le développement du studio de création graphique.

Ce studio, dont la mission est la mise en images, résulte de la fusion des ressources créatives de la direction, notamment pour harmoniser la ligne artistique. La création graphique « print » et la création graphique numérique sont deux métiers différents, mais il était important qu'ils travaillent ensemble.

Le studio, très réactif, peut monter un dossier de presse de très bonne qualité rapidement. 90% de la production graphique est faite en interne. La première campagne de communication réalisée en interne était en 2012 sur la propreté « nous pouvons faire beaucoup mais pas l'impossible ».

Le studio a produit « c'est quoi ce chantier ? » en collaboration avec la DVD, dans une démarche de décentralisation organisée par la DICOM qui se repositionne en cohérence avec le nouveau logo.

La DICOM estime toutefois indispensable de pouvoir recourir à des prestations privées, quand le plan de charge des services ne permet pas d'absorber toute l'activité, mais aussi afin de renouveler régulièrement sa créativité et d'être questionnée dans ses pratiques.

Le pôle communication et image de marque a travaillé avec la DFA pour élaborer un marché transverse de prestations graphiques qui sera abordé en 4.1.

2.2.1.2. Le pôle information

Il gère Paris.fr et réalise le magazine « à Paris », journal trimestriel tiré à un million d'exemplaires et la newsletter « que faire à Paris », qui valorise l'offre municipale ainsi que l'événementiel ne relevant pas de l'offre municipale mais gratuit ou peu onéreux, inclusif, accessible.

Il a lui aussi internalisé ses activités, ce qui lui permet de meilleures performances : « *la refonte de Paris.fr a coûté moins [.....] qu'un marché [.....]. Elle a aussi été réalisée plus rapidement : 6 mois de temps / agent interne, c'est très compétitif* »⁷.

Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

◆ L'unité projets

Elle gère l'administration de Paris.fr, site d'informations municipales conçu par la DICOM et développé par la DSIN, ainsi que les sites des conservatoires et des mairies d'arrondissement.

La gestion des pages web est assurée par des chefs de projets, des développeurs et des graphistes (qui se trouvent au pôle communication et image de marque).

Les chefs de projets doivent savoir coder, avoir une expertise utilisateur en design et ergonomie et avoir une expertise en méthodologie et gestion de projets : plannings de développement, étapes de validation.

◆ L'unité social média

Elle comprend le service « réseaux sociaux » qui sera décrit au 3.1.1.3, le service vidéo constitué de journalistes reporters d'image, et le service des JEI.

Les 160 JEI délivrent une information visuelle et synthétique ; ils sont à disposition des associations et des informations municipales. Ils permettent une information en temps réel (tout le service est soumis à des astreintes) qui peut être très localisée ou très globale.

◆ L'unité rédaction

Elle comprend le service photo et la rédaction, dans laquelle l'objectif est de dissocier les équipes des supports pour définir une ligne éditoriale cohérente entre tous les supports.

Le principe de la démarche est que tous les producteurs de contenus de l'équipe, même si chacun a un point fort, doivent être capables de produire sur tous les types de contenus, avec des rédacteurs référents par thématique mais polyvalents. Les rédacteurs sont répartis par thèmes identiques aux chefs de projet du pôle communication, mais ce sont ces derniers qui constituent la porte d'entrée pour les directions.

⁷ [.....]. Il a été impossible à la mission d'effectuer ce type de comparaison.

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

2.2.1.3. Le pôle événementiel

Il regroupe sous cette thématique des services restés autonomes jusqu'à la réorganisation, qui n'avaient que peu de rapports entre eux et avec la communication, avec l'ambition de faire de l'événementiel municipal un réel outil de communication afin de contribuer à l'animation et à la vie du territoire parisien mais aussi d'en renforcer la réputation auprès des publics, particulièrement à la veille de l'accueil des Jeux Olympiques 2024.

◆ Le département des grands événements

Il gère les événements ayant lieu sur le domaine public, qu'ils soient municipaux ou soutenus par la Ville, en assurant l'accompagnement en amont et l'accueil au moment de l'événement. Il gère les partenariats en nature, qui font l'objet de conventions.

Il met les événements en œuvre soit en régie événementielle, pour les sites République, Hôtel de Ville, Parc des rives de Seine, soit via des marchés auprès de prestataires, pour le 25 août, le 14 juillet, le 31 décembre, Paris Plages.

◆ Le département occupation du domaine public

Il traite les demandes d'autorisation d'occupation du domaine public qui sont adressées à la Ville pour de l'événementiel (festif, sportif, culturel, caritatif) sachant que les autorisations de tournage sont traitées à la Mission Cinéma de la DAC et les événements commerciaux à la DAE. Toutes les demandes se font via une plateforme internet, point d'entrée unique, qui transmet les demandes aux directions concernées et évite que plusieurs événements soient concurrents sur le même site. Les autorisations sont délivrées en lien avec la Préfecture de Police, les Mairies d'arrondissement, les adjoints à la Maire et les directions. En cas de problème, le service recherche des solutions pour éviter les refus, qui sont rares : en 2019, la DICOM a délivré 1276 autorisations.

◆ Le département des expositions

Très sollicité, il organise des expositions gratuites et grand public sur différents sites : la Salle Saint Jean de l'Hôtel de Ville et des espaces publics tels que les grilles de l'Hôtel de Ville sur la rue de Rivoli, plutôt affectées à des thèmes municipaux, les grilles de la Caserne Napoléon, plutôt affectées à des thèmes de mémoire, et les grilles de la Tour Saint Jacques, plutôt affectées à des thèmes culturels.

◆ Le département protocole et salons de l'Hôtel de Ville

Il comprend la cuisine de la Maire, hiérarchiquement sous l'autorité du chef de cabinet, le bureau du cérémonial, qui gère les inaugurations officielles dans Paris et dans les salons de l'Hôtel de Ville, le bureau de la logistique des salons et la régie technique des salons qui organisent les événements municipaux, ainsi que le bureau de la programmation des salons qui conclut des conventions avec les organisateurs d'événements qui louent les salons : dans le cas de locations, toutes les prestations sont privées.

◆ Le bureau des salons et manifestations extérieures

Il crée et anime les stands de la Ville de Paris, dont l'initiative et le contenu incombent aux directions, présents sur les grandes manifestations comme le salon du livre, le salon des seniors, Solidays, pour créer du lien et diffuser de l'information.

2.2.1.4. Les services rattachés à la directrice

Sont placés auprès de la directrice :

- Les missions : relations publiques, analyse et communication de crise, partenariat, nouvelle identité visuelle, ainsi qu'une mission « relations avec les mairies

d'arrondissement » qui a été créé récemment pour accompagner le mouvement de « territorialisation » lancé en 2021.

- Les services : de presse, de la communication interne.

2.2.2. Des personnels professionnels

L'organisation de la DICOM a régulièrement évolué ces dernières années, avec des effets sur les effectifs de la direction. On rappellera notamment le rattachement à la DICOM de la Délégation générale aux événements et au protocole forte de 47 postes en 2014 et fin 2017 le transfert à la DDCT du « 3975 », fort de 75 ETP, dans le cadre du regroupement des services à l'utilisateur.

La DICOM compte 202 agents (effectif réel, hors postes vacants et hors apprentis) dont 132 qui exercent effectivement des activités liées à la communication, ce qui est à rapprocher du chiffre de 52 551 agents de la collectivité au 31 décembre 2020.

Au 01/01/2021, 8 postes vacants sont en cours de recrutement. Comme pour les directions opérationnelles, le recours à des apprentis offre à la DICOM un renfort appréciable. Elle accueille 10 apprentis (chargés de projet, de communication, graphiste, restauration).

Tableau 13 : Effectifs de la DICOM par services

	Total	Détail par services : hors postes non pourvus - hors apprentis	FONCTIONNAIRES			CONTRACTUELS			non pourvus	apprentis
			A	B	C	A	B	C		
Pôle direction	4	Directrice	1			1				
		Directeur adjoint	1	1						
		Assistantes / chargées de mission auprès de la directrice	2		1	1				
missions et services rattachés à la direction	24	Nouvelle identité	1			1				
		Service partenariats et dével. stratégique	2		1	1			2 A	1
		Service de presse	10			3	7			
		Mission relations publiques	4	1	2		1			
		Mission analyse et communication de crise	1				1			
		Mission communication interne	6		3		3			

	Total	Détail par services : hors postes non pourvus : hors apprentis	FONCTIONNAIRES			CONTRACTUELS			non pourvus	apprentis
			A	B	C	A	B	C		
Service support et ressources	21	service (chef service / assist / ag.log)	6	1		5				
		bureau ressources humaines et logistique	7	1	3	3				
		bureau affaires juridiques et marchés publics	6	2	1	2	1			
		mission budgétaire et pilotage transversal	2	1	1					

	Total	Détail par services : hors postes non pourvus : hors apprentis	FONCTIONNAIRES			CONTRACTUELS			non pourvus	apprentis	
			A	B	C	A	B	C			
Pôle événementiel	63	service (resp / assist)	2			1	1			1	
		département grands événements	5	1	2		2				
		occupation du domaine public	11	2	6	3				1 C	
		expositions	5		1	2	2				
		protocole et salons de l'HDV	38	3	6	18	9	1	1	3 C	1
		salons et manifestations extérieures	2			1	1				1

	Total	Détail par services : hors postes non pourvus : hors apprentis	FONCTIONNAIRES			CONTRACTUELS			non pourvus	apprentis	
			A	B	C	A	B	C			
Pôle information	52	service (resp / assistante / adjoint / dir.édit / coord.édit / suivi adm)	7	1	1	2	3				
		unité projets	9	1	1		7				
		unité social média	12	0	6	0	5	1	0		1
		service (resp)					1				
		Réseaux sociaux			4		1	1			1
		journaux électr. d'info			1						
		service vidéo			1		3				
		unité rédaction	24	0	12	4	6	2	0	1 B	

	Total	Détail par services hors postes non pourvus hors apprentis	FONCTIONNAIRES			CONTRACTUELS			non pourvus	apprentis
			A	B	C	A	B	C		
Pôle communication et image de marque	38	service (resp / assist)	2		1	1				
		département communication projets	11	1		3	7			2
		studio de création graphique	7		2		5			1
		cellule affichage municipal (MUI)	1		1					
		département marketing et distribution	11	0	1	7	2	1	0	1A
		département veille et analyse	6	0	2	4	0	0	0	

Source : IG à partir des données fournies par la DICOM (2020)

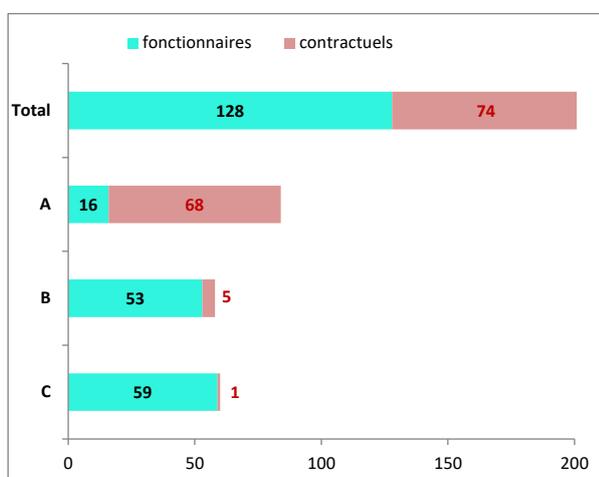
2.2.2.1. Une prédominance de cadres et des profils spécifiques

La DICOM compte 84 cadres A soit 40% de l'effectif total, avec une prédominance de contractuels (68 pour 16 fonctionnaires). Près de la moitié des cadres A fonctionnaires occupent des fonctions dans les services support et ressources ou de direction.

L'accomplissement des missions de communication qui incombent à la DICOM nécessite des profils et des compétences spécifiques dont la Ville ne dispose que très rarement en interne (ex : attaché de presse, journaliste, directeur artistique, conférencier, graphiste...), d'où le recours à des contractuels pour les fonctions de conception. La DICOM signale que ces recrutements sont difficiles dans un contexte très concurrentiel de rareté des compétences et d'impossibilité pour la Ville d'aligner ses rémunérations sur celles du privé.

Les catégories B et C sont présentes dans d'égales proportions (29% et 30%) et comportent très peu de contractuels (5 B et 1 C).

Graphique 7 : Effectifs DICOM par statut et par catégorie (2020)



Source : IG sur la base des données DICOM

Graphique 8 : Effectifs DICOM par statut et par catégorie (2020)

	A	B	C	Total	% du total
fonctionnaires	16	53	59	128	63%
contractuels	68	5	1	74	37%
Total	84	58	60	202	100%
% du total	42%	29%	30%		

Source : IG sur la base des données DICOM

2.2.2.2. Une partie importante de l'activité hors du champ de la communication et de l'information

Certaines missions de la DICOM sortent du champ de la communication et de l'information : des fonctions juridique, administrative, logistique, en lien avec l'événementiel et l'occupation du domaine public, ainsi que la gestion des salons de l'Hôtel de Ville. De plus, comme toute direction, la DICOM dispose de fonctions support et ressources.

Ces missions occupent 70 agents sur 202, soit un tiers de l'effectif total de la direction. On peut considérer que 132 agents participent à des missions de communication.

Graphique 9 : Effectifs DICOM : métiers de communication et non liés à la communication

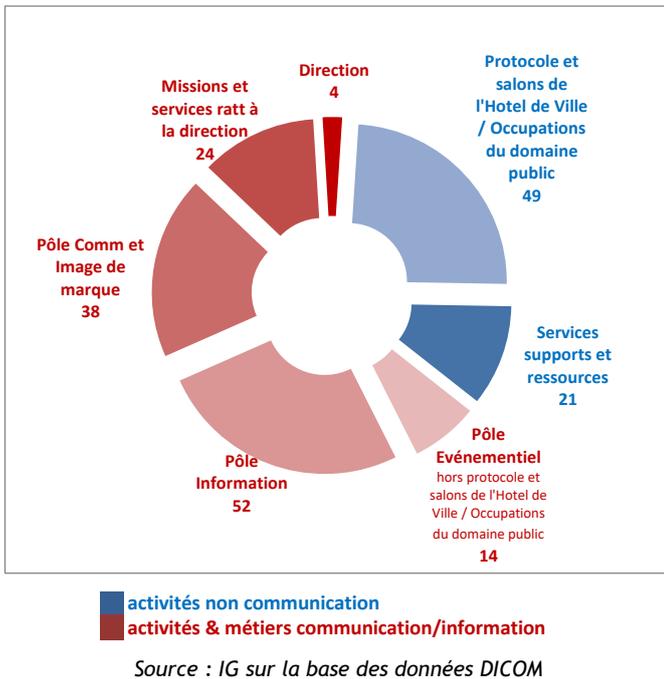


Tableau 14 : Effectifs DICOM : métiers de communication et non liés à la communication

	activités & métiers comm	activités non comm	Total
Pôle direction	4		4
Missions et services rattachés à la direction	24		24
Services supports et ressources		21	21
Pôle événementiel	14	49	63
Pôle information	52		52
Pôle communication et image de marque	38		38
Total	132	70	202
% du total	65%	35%	100%

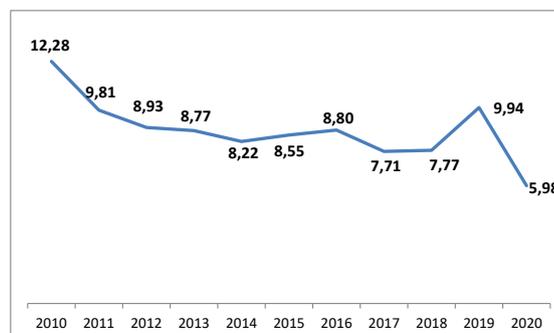
Source : IG sur la base des données DICOM

2.2.3. Des moyens en baisse

2.2.3.1. Dépenses

Ces 10 dernières années, l'évolution des dépenses a suivi la réalité de l'organigramme de la DICOM et du découpage budgétaire par mission puis par destination. En 2011, des crédits du budget de la DICOM sont transférés vers les budgets de la DVD (JEI) et de la DILT (routage et affranchissement du magazine A Paris). En 2014 la DGEP (événementiel et protocole) intègre la DGIC qui devient la DICOM. A partir de 2016, les crédits de communication ne sont plus centralisés sur le budget de la DICOM et délégués aux directions, mais sont attribués directement à ces dernières. En 2018 la M 57 modifie la présentation du budget par destination, la DICOM s'organise par ailleurs en pôles métiers.

Graphique 10 : Evolution des dépenses de la DICOM de 2010 à 2020



Source : IG à partir des données DICOM

Même si les périmètres ne sont pas complètement comparables, on note une baisse des dépenses de 2,33M€ depuis 2010 : elles passent de 12,28M€ à 9,94M€ en 2019 (-19%) malgré l'intégration de l'événementiel et du protocole en 2014. La comparaison avec l'année 2020 n'est pas significative compte tenu de la pandémie : 5,98M€ soit -51% par rapport à 2010.

Les dépenses de la DICOM sont présentées ci-après par destination selon la M 57 avec leur correspondance par pôle. La période de 2018 à 2020 permet une comparaison à périmètre et organisation identiques. La particularité de l'année 2020 en fait une année peu significative :

Tableau 15 : Dépenses de la DICOM (2018-2020)

destination M57	organigramme DICOM	2018	2019	2020
Support et ressources	support et ressources	335 843	400 743	267 514
Grands Evènements (Grands événements, Salons, Expos) + Protocole	pôle événementiel	4 652 086	5 556 476	3 738 860
Boutique et marques (Paris Rendez-vous, Marketing) Fermeture Boutique en ligne décembre 2018	pôle Information pôle Communication- Image de marque	2 777 312	2 741 278	1 974 672
Faire connaître l'action de la Ville (Projets/Social média, Communication projets, Paris médias, Com interne, Presse, Relations publiques, Partenariats,,paris)			dépense exceptionnelle 2019 MUI => 1 241 660	
Total		7 765 242	9 940 157	5 981 046
Total hors dépense exceptionnelle 2019 MUI		7 765 242	8 698 497	5 981 046

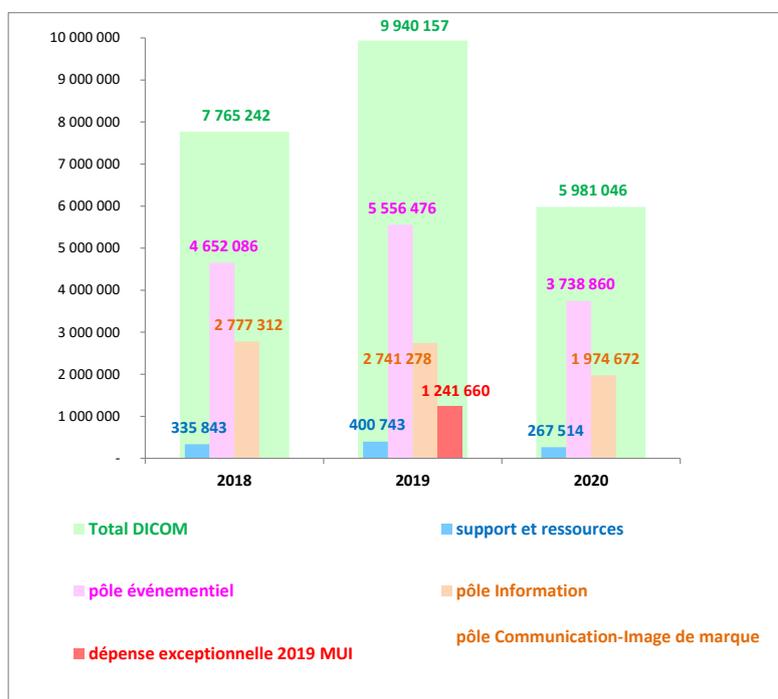
Source : IG à partir des données fournies par la DICOM (compte administratif)

Tableau 16 : Dépenses de la DICOM (2018-2020) en % du total

en % du total	2018	2019		2020
		avec MUI	hors MUI	
support et ressources	4%	4%	5%	4%
pôle événementiel	60%	56%	64%	63%
pôle Information pôle Communication- Image de marque	36%	40%	32%	33%

Source : IG à partir des données fournies par la DICOM (compte administratif)

Graphique 11 : Dépenses de la DICOM (2018-2020)



Source : IG à partir des données fournies par la DICOM (compte administratif)

Les dépenses se répartissent selon une proportion moyenne de l'ordre de 60% pour le pôle événementiel et 40% pour les pôles Information et Communication et Image de marque. La part des dépenses relevant du pôle support et ressources reste stable et représente 4% du total de la direction.

L'activité du pôle événementiel est très fluctuante car liée aux circonstances et à l'actualité, la DICOM parle d'une « suractivité » en 2019 (+904K€). La DICOM indique que cette augmentation de 2018 à 2019 s'explique par un surcroît d'activité au protocole (+263K€, +30%) et un surcroît d'activité aux grands événements et aux expositions (+641K€, +17%). Les grands événements ont organisé en 2019 la manifestation Canal en Scène qui n'avait pas été programmée initialement (+400K€ environ). Le département des expositions a ouvert au public une exposition plus coûteuse qu'à l'accoutumée en raison de l'achat des droits des extraits de films présentés au public (+ 200K€ environ).

A l'inverse, la pandémie a conduit à l'annulation d'une grande partie des événements en 2020. L'activité événementielle est le poste de dépenses le plus important de la DICOM et le plus délicat à maîtriser, la capacité d'anticipation étant limitée.

En 2019 les pôles Information et Communication et Image de marque ont supporté une dépense exceptionnelle de 1,2M€ effectuée en substitution du service d'affichage municipal sur le mobilier urbain (MUI) qui était indisponible. En dehors de cette dépense exceptionnelle, les niveaux de dépenses de ces deux pôles sont comparables entre 2018 et 2019.

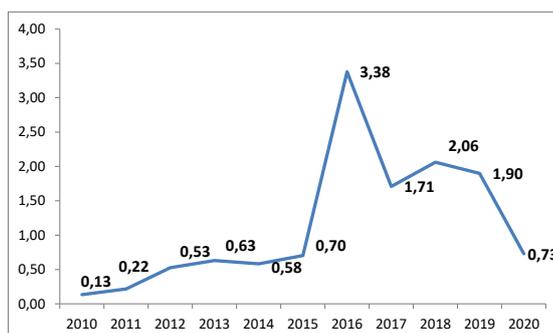
La baisse générale des dépenses constatée depuis 2010 résulte également des actions de réduction des dépenses conduites par la DICOM à l'instar de l'ensemble des directions de la Ville dans un contexte budgétaire contraint. L'internalisation de 80% des productions graphiques permet un moindre recours à des prestations extérieures. Elle offre une réactivité dont le coût serait élevé s'il fallait faire appel à des prestations externalisées au coup par coup.

Par ailleurs, pour les prestations externalisées, la DICOM indique que la politique d'achat de la direction est de procéder à la mise en place de marchés type accord cadre, le plus souvent transverses avec la DFA et ouverts aux autres directions, (voir 4.1).

2.2.3.2. Recettes

Comme pour les dépenses, les recettes ont fluctué ces 10 dernières années au gré des évolutions de l'organigramme de la DICOM, des événements et de l'actualité.

Graphique 12 : Total recettes DICOM de 2010 à 2020 en millions d'euros :

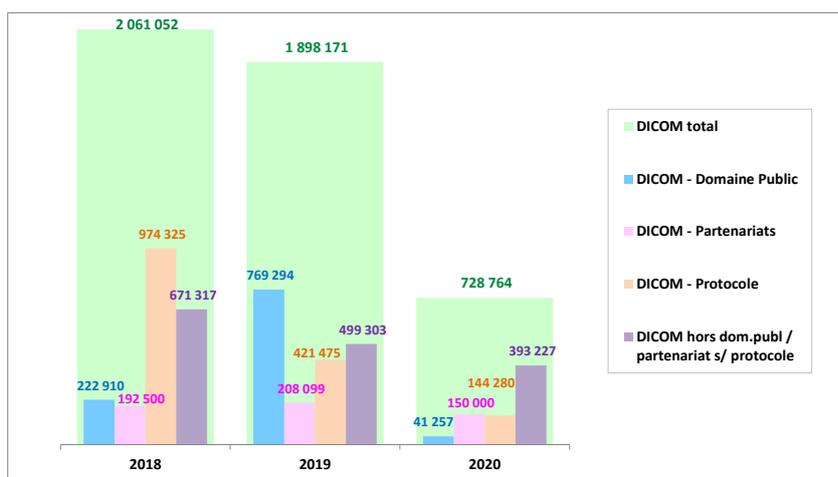


Source : IG à partir des données fournies par la DICOM

C'est en 2016 que les recettes augmentent significativement. Cela fait suite à l'intégration du Protocole fin 2014 et à la perception de redevances pour l'occupation du domaine public à compter de 2016.

Le niveau des recettes de 2016 est particulièrement élevé en raison de partenariats noués dans le cadre de l'Euro de football. Les années suivantes sont plus représentatives, avec un niveau de recettes qui se situe entre 1,7 et 2M€.

Graphique 13 : Recettes de la DICOM (2018-2020) :



Source : IG à partir des données fournies par la DICOM

Tableau 17 : Recettes de la DICOM (2018-2020)

	2018	2019	2020
Domaine Public	222 910	769 294	41 257
Partenariats	192 500	208 099	150 000
Protocole	974 325	421 475	144 280
DICOM hors dom.public / Partenariats / Protocole	671 317	499 303	393 227
Total	2 061 052	1 898 171	728 764

Source : IG à partir des données fournies par la DICOM

Les principales recettes récurrentes sont:

- visites de l'Hôtel de Ville et de l'Hôtel de Lauzun et location des salons à partir de 2014 avec l'intégration du Protocole,
- redevances perçues pour l'occupation du domaine public,
- licencing (contrats de licence pour l'exploitation du nom et de l'image Paris),
- boutique Paris Rendez-vous,
- librairie,
- recettes liées à la commercialisation du nom de domaine «.paris»,
- droits photos.

La DICOM estime le manque à gagner lié au Covid à 471K€ en 2020 (occupation du domaine public 190K€, Protocole 206K€, boutiques 55K€, licencing 20K€).

3. DE NOUVEAUX ENJEUX

3.1. Évolution du métier et nouvelles formes d'action

3.1.1. Usagers et réseaux sociaux

Le contexte de la communication à Paris a considérablement changé ces dernières années avec le développement des réseaux sociaux, qui a conduit à porter une attention renouvelée aux interpellations des usagers. La Ville de Paris aborde ce sujet avec une réelle ambition et souhaite que toute question trouve réponse rapidement.

Les services évaluent à une multiplication par dix la croissance du nombre de questions posées par les usagers, qui attendent une réponse immédiate. Il est donc indispensable de préparer des éléments de réponse en amont et de ne solliciter les services que pour les nouvelles questions avec des procédures rapides et fiables. Les réponses sont préparées avec soin par les directions et doivent être actualisées en temps réel.

3.1.1.1. Le service de la relation usager

Son objectif est d'accompagner le parcours de l'utilisateur, de l'expression de sa demande à sa satisfaction : il s'agit de développer le pilotage unifié d'un service multicanaux avec une information mise à jour en temps réel qui favorise une montée en compétence.

Ce service, situé à la DDCT depuis 2017, est issu du regroupement des services téléphoniques des Mairies d'Arrondissement, de la Préfecture de Police pour les compétences transférées à la Ville, et de la DICOM.

Il assure sa prestation via le centre d'appels téléphoniques 39 75 et l'équipe messages aux parisiens, volet internet du centre d'appels (lorsque dans le cadre d'une démarche en ligne, l'utilisateur clique sur le bouton « AIDE », il entre en contact avec ce service via un formulaire).

Le service mène également des études et assure des formations pour les directions. Il a contribué à la réalisation par la mission communication de la DDCT d'un guide de la relation à l'utilisateur, en version numérique, conçu pour l'ensemble des agents de la Ville mais adaptable aux spécificités des agents de certaines directions sur demande.

Les services à l'utilisateur s'apparentent à un service après-vente dans une entreprise, leurs réponses permettent de résoudre des situations individuelles sans avoir recours aux moyens de communication collectifs.

3.1.1.2. La signalétique

Une autre façon de rendre les besoins en communication moins importants est la mise en place d'une signalétique performante permettant de désencombrer l'espace public et d'améliorer l'image de marque de la collectivité.

La pandémie de Covid a conduit par exemple la DICOM à apporter en urgence aux directions des « kits signalétique Covid » issus de la charte graphique, très pédagogiques, disponibles sur l'intranet, que les directions peuvent utiliser selon leurs besoins.

Plusieurs services de communication des directions assurent parallèlement une mission signalétique, comme celui de la DEVE où ces activités occupent plus de la moitié des effectifs.

Exemple d'activité d'un rédacteur DEVE :

informations de chantier, panneaux d'entrée dans les jardins, signalétique sur les aménagements spécifiques (ex : plantation de vergers, biodiversité...), fiches équipements (cimetières, parcs) sur Paris.fr (horaires en fonction des saisons, services...).

3.1.1.3. Les réseaux sociaux

La Ville est présente sur les réseaux sociaux et reçoit en moyenne 20 000 messages par mois. Pour organiser les réponses, un marché a été passé avec un prestataire pour trier les messages.

Ceux-ci sont traités différemment selon leur nature :

- N'appelle pas de réponse
- Peut recevoir une réponse type car question déjà posée (disponible dans la banque de réponses gérée par la DICOM et alimentée par les directions)
- Nécessite une réponse adaptée via une recherche sur Paris.fr
- Nécessite une réponse sur mesure car nouvelle question, en lien avec les directions opérationnelles.

Ce sont les « community managers » ou chargés d'animation réseau qui publient des « posts » ou billets sur Twitter, LinkedIn ou Facebook pour le compte de la Ville. Ils sont également chargés de répondre sur les réseaux sociaux. Ce service intitulé « Paris j'écoute » est de plus en plus sollicité.

3.1.2. **Aller vers les publics les plus éloignés**

Toute action de communication cherche à toucher son public, mais réussir à l'atteindre implique de franchir un certain nombre d'étapes, ce qui constitue un enjeu majeur pour les services.

3.1.2.1. Des exemples à la DASES

La DASES, dont les actions s'adressent souvent à des publics peu informés, a témoigné de son expérience dans ce domaine à travers divers exemples. Elle définit sa communication en mode participatif : l'action de communication se met au service des équipes. La production des supports est très contrôlée afin de garantir la cohérence d'ensemble.

- Construire l'action d'information au plus près du public visé.

Lorsque la DASES réalise un flyer invitant à la vaccination contre l'hépatite B à l'attention de la communauté chinoise, elle le conçoit aujourd'hui avec des représentants d'associations chinoises plutôt que de le rédiger en interne et de le faire traduire, comme elle aurait pu le faire auparavant.

- Veiller à la diffusion de l'information.

Les salles d'attente des services sociaux sont un lieu privilégié de diffusion de l'information, surtout si celle-ci est relayée par les agents lors des entretiens. Définir avec ces derniers les messages à transmettre et la forme la plus adaptée garantit leur implication dans ce processus.

- Réaliser des documents aussi compréhensibles que possible.

Dire le plus simplement les choses, utiliser des pictogrammes et réaliser des cartographies indiquant précisément les adresses et les moyens d'accès. Par exemple en mars 2020 lors du premier confinement les besoins de distribution alimentaires se sont révélés importants et urgents notamment pour les personnes à la rue. Des cartes des lieux de distribution alimentaire ont été mises en ligne et sur support papier, actualisées en temps réel.

- Utiliser le langage « facile à lire et à comprendre » FALC.

La loi du 23 mars 2019 a abrogé l'article 5 du Code électoral : désormais les majeurs sous protection exercent personnellement leur droit de vote. La DASES a conçu pour accompagner ces nouveaux électeurs une campagne d'information comprenant notamment un film d'animation et un ensemble d'affiches destinées au parcours dans les bureaux de vote, rédigées en FALC.

- Soutenir les équipes qui vont sur le terrain.

A l'occasion des campagnes de dépistage puis de vaccination Covid, se sont déployés des médiateurs qui vont à la rencontre du public. Il est important de les munir d'éléments visibles permettant de les repérer et d'outils les aidant à entrer en contact. Ils ont été notamment dotés d'un jeu de quizz qui « joue le rôle d'un véritable brise-glace » et permet de prendre contact avec le public avec humour et simplicité.

3.1.2.2. D'autres exemples d'initiatives

Pour faire connaître le service de portage de livres à domicile créé dans les bibliothèques municipales, la DAC s'est adressée aux pharmaciens et aux masseurs-kinésithérapeutes, jugés les mieux à même de diffuser l'information aux personnes âgées de leur quartier, qu'ils connaissent bien.

Pour sensibiliser les parisiens au tri des déchets, la DPE mène des actions de formation dans les écoles : 1 000 classes, 25 000 élèves en école élémentaire par an sont concernés.

Aller vers les publics éloignés implique donc d'aller au-delà d'actions de communication classiques et fait intervenir les agents au plus près du territoire.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DILT se montre intéressée par un partage d'expérience sur ces méthodes qui pourraient inspirer une communication interne à destination de nombreux agents isolés tels les agents de nettoyage.

3.1.3. Le renforcement de la communication de crise

Le service de gestion de crise, précédemment à la DPSP, fait depuis juillet 2020 partie du Secrétariat Général. Le service assure une centralisation de l'information sensible, la consolidation et le suivi des actions engagées.

Il a également d'autres missions :

- veille institutionnelle réglementaire (mise à jour des documents réglementaires), veille saisonnière (hivernale, estivale) en interface avec l'Etat, la Préfecture de Police, Météo France...
- plan de continuation d'activité, plan de continuité du service public, plan de prévention du risque inondation, plan d'information sur les risques majeurs...
- participation et organisation avec la Préfecture de Police d'exercices de mise en situation.

Des tableaux de bord sont réalisés tous les jours sur les sujets sensibles et d'actualité (ex : COVID en lien avec l'ARS). Le service produit des bulletins d'alerte pour les décideurs et est en lien avec les directions pour la mise en œuvre des actions (ex : montée des eaux de la Seine).

Il travaille en liaison étroite avec la mission analyse et communication de crise de la DICOM, créée en 2018 : en l'absence de mission communication au Secrétariat Général, c'est elle qui assure l'interface avec les autres services de la direction.

La gravité des attentats de 2015 a fait prendre conscience de la nécessité d'informer les Parisiens sur les risques majeurs et de déployer tout une gamme de moyens de communication. Tous les outils de communication de la Ville peuvent être mobilisés immédiatement 24h sur 24 en cas de crise majeure. Il est également possible d'informer quartier par quartier sur les JEI en cas de danger.

Il est cependant nécessaire de dédier certains outils à la communication de crise, pour garder aux informations concernées un caractère prioritaire et pour éviter l’engorgement : boucles WhatsApp pour la coordination interne à la Ville, messages SMS collectifs pour informer les familles... La DICOM ayant une capacité de réaction immédiate est parfois sollicitée pour contacter directement le public.

La pandémie et le premier confinement ont fait franchir un pas supplémentaire dans la réflexion pour lutter contre l’isolement et l’effet de sidération : autour de Paris.fr se développe une information constamment mise à jour, animée avec la communication interne.

Un travail d’explication et de simplification des messages est mené avec la DASES et présente l’actualité concernant les vaccins, les dépistages, les médiateurs. La cohérence entre les éléments de communication interne et externe est ici essentielle afin que les messages soient relayés par tous.

3.2. Les relations DICOM-DO : un équilibre toujours délicat

La DICOM est en charge de la politique de communication et de l’image de marque de la collectivité parisienne. Il lui revient de tracer les cadres stratégiques dans lesquels les directions opérationnelles inscrivent leur action. Dans les faits, la répartition des rôles est plus nuancée, comme pour toutes les directions transversales qui doivent assumer en même temps des fonctions de stratégie, de service support et d’expertise métier.

Dans leur relation avec la DICOM, les directions mentionnent rarement des contacts avec leur référent, qui est censé constituer leur point d’entrée, mais indiquent contacter tel ou tel en fonction du support sollicité.

Le questionnaire adressé aux directions les interrogeait sur leurs relations avec la DICOM. Il en ressort que les directions sollicitent la DICOM davantage pour le lancement de leurs actions de communication et la réalisation de supports que pour la définition de leur stratégie de communication.

3.2.1. Les directions revendiquent des liens variables avec la DICOM

Tableau 18 : Lien des directions avec la DICOM pour leur stratégie, leurs actions et leurs supports de communication

liens des directions avec la DICOM	
stratégie	55%
actions	70%
prestations	70%

Source : questionnaire IG

3.2.1.1. La définition de la stratégie de communication

Huit directions indiquent ne pas avoir de lien avec la DICOM pour définir leur stratégie de communication et revendiquent une autonomie relative : « la DFA s’inscrit dans la stratégie de communication définie par la DICOM pour la Ville mais la DFA ne s’appuie pas sur la DICOM pour la définition de sa stratégie ». Le CASVP quant à lui bénéficie d’une autonomie qu’il juge très positive.

Les onze directions qui évoquent les liens avec la DICOM pour la stratégie le font de façon diverse, « *de manière globale afin de garantir la cohérence des enjeux de communication de la municipalité et de suivi de mise en place de la charte de la Ville* »(DFPE) ou « *en partageant tous les points stratégiques et en travaillant sur des outils de diffusion communs* »(DRH).

La plupart des directions précisent que leurs élus définissent leurs priorités et qu'ensuite elles se tournent vers la DICOM pour leur intégration dans les axes de communication municipale.

Les directions impliquent généralement la DICOM pour des actions et des événements d'envergure, rarement pour la stratégie globale de la direction : certains grands événements structurants et à large public, de grandes campagnes de communication, des opérations spécifiques.

Il est fréquent, mais pas systématique, que se tienne une réunion annuelle entre la direction et la DICOM, qui examine les sujets susceptibles d'être accompagnés, soutenus, relayés ou pris en charge par la DICOM.

3.2.1.2. Le lancement des actions de communication

Les interactions avec la DICOM dans ce cadre sont très variables selon les directions.

La DEVE évoque des contacts quotidiens avec son référent, la DJS des réunions toutes les deux semaines, la DPE « des contacts autour de la nouvelle charte graphique » : si la fréquence des relations est très irrégulière, la plupart des directions indiquent solliciter la DICOM, à l'exception des DAE, DASCO, DCPA, DFA.

Les sujets qui nécessitent un relais dans la presse sont prioritaires, ainsi que les campagnes grand public.

Les directions qui demandent des conseils et de l'accompagnement ne trouvent pas toujours satisfaction : « *la DICOM a une importante charge de travail ce qui freine la réalisation d'actions de communication* », « *pour elle c'est mission impossible, tout est prioritaire* », « *les relations sont comme avec toutes les directions support : sont-elles dans l'appui ou l'injonction ?* »

Pour les sujets majeurs, la DICOM est souvent sollicitée en amont par la direction, voire intégrée au comité de pilotage présidé par le SG, ce qui permet l'élaboration d'un plan de communication adapté, les propositions des directions opérationnelles étant généralement prises en compte.

Exemples :

- *pour le lancement de l'encadrement des loyers, la DLH a préparé un « brief », la DICOM a fait des recommandations et inscrit cette action au sein d'une campagne plus générale « Paris prend soin de ses habitants ».*
- *pour la création de la police municipale la DICOM, associée dès le départ, a proposé un important plan de communication interne et externe par étapes pour accompagner le processus auprès de tous les publics, en utilisant toute la gamme des moyens disponibles.*

3.2.1.3. Pour la réalisation de prestations par les services de la DICOM

A l'exception des DAE, DFA, DILT, DPSP, la plupart des directions indiquent solliciter les services de la DICOM pour la réalisation de prestations de communication.

Les prestations fournies par la DICOM sont très variables selon les directions :

- validation par la DICOM de supports, de plans de communication réalisés par la direction (DLH)
- rédaction de contenus, production de visuels (DSIN, DRH, DPE)

- fourniture de supports, articles, dossiers de presse
- réalisation de vidéos

Un manque de réactivité et/ou de disponibilité de la DICOM est parfois regretté par les directions, mais celles-ci s'adressent à la DICOM quand leur plan de charge ne leur permet pas de réaliser des prestations en interne.

En effet, le mouvement d'internalisation des prestations, notamment graphiques, entrepris par la DICOM depuis 2008 avec la création et le développement d'un studio de création graphique, s'est révélé si positif qu'il a été imité par les directions opérationnelles, celles-ci se dotant progressivement des compétences nécessaires pour réagir rapidement et de façon professionnelle aux sollicitations de plus en plus nombreuses et urgentes. Le recours à la DICOM n'est plus privilégié.

3.2.2. Une relation fluctuante influencée par les choix budgétaires

Les relations entre la DICOM et les directions connaissent des fluctuations en fonction des liens que les personnes peuvent tisser ou non, de l'adoption de procédures plus ou moins efficaces, mais aussi de l'aspect budgétaire de ces relations.

Avant 2015, la DICOM déléguait des crédits de communication aux directions : les directions formulaient leurs besoins, la DICOM validait (ou pas) d'après un plan de communication global. Il s'agissait d'un exercice peu évident, dans lequel la DICOM avait le dernier mot. Elle assurait la communication grand public et les directions les actions plus ciblées.

À compter de 2010, les délégations de crédit ont fortement diminué pour des raisons de réductions budgétaires. Les crédits de communication ont diminué de moitié et sont passés de 12,2M€ en 2010 à 5,9M€ en 2020, alors que la DICOM intégrait les événements et le protocole.

Les élus ont donc demandé aux directions de trouver des moyens de redéploiement interne en faveur de la communication, ce qu'elles ont plus ou moins réussi à dégager. A partir du moment où les directions ont trouvé des moyens de communication, notamment humains, par redéploiement interne, elles ont cessé de rendre compte à la DICOM.

En 2015, les délégations de crédits ont cessé. Aujourd'hui les directions techniques à fort potentiel de redéploiement (DEVE, DVD, DPE) disposent de moyens de communication importants qui leur donnent une réelle autonomie. On constate même un mouvement de délégation de crédits des directions vers la DICOM devenue prestataire de services.

Les directions plus faiblement structurées en revanche n'arrivent souvent pas à instaurer le dialogue dont elles auraient besoin, faute d'exprimer leurs demandes de façon opérationnelle : plus le service communication est professionnel, mieux il travaille avec la DICOM.

Une meilleure définition des rôles et une description des compétences de chaque direction concernée (ce que l'on peut faire/ ce que l'on ne peut pas faire)⁸ serait de nature, en permettant la formalisation des relations, à améliorer leur fluidité et l'efficacité du travail. Dans certains cas, cette formalisation pourrait aller jusqu'à un « contrat » entre directions⁹.

N'ayant plus l'autorité budgétaire, la DICOM cherche à retrouver sa capacité d'impulsion en apportant cohérence et modernisation.

⁸ A l'exemple de la première charte DPVI/DAC.

⁹ A l'exemple des contrats avec la DSIN.

3.2.3. Des réponses opérationnelles

Pour sortir du dilemme pilote/prestataire, la DICOM développe des outils pour renforcer la cohérence de la communication municipale.

3.2.3.1. La réaffirmation du réseau

La DICOM a de longue date désigné des référents pour les directions, ce sont les « chargés de projet » situés dans le pôle communication et image de marque. Ils sont censés constituer le point d'entrée pour tout contact, mais il est fréquent que les directions s'adressent directement à la personne en charge de la prestation qu'elles souhaitent obtenir. La demande systématique de « brief »¹⁰ expliquant les objectifs et les cibles envisagés pour toute commande permet de réintroduire le référent et d'insuffler les éléments de réflexion et de dialogue nécessaires à une relation professionnelle.

L'animation du réseau pourrait utilement être revitalisée par des contacts plus réguliers entre la DICOM et les directions :

- des réunions collectives destinées à animer le réseau pour présenter des points précis en rassemblant les communicants des directions permettraient en outre des partages d'expériences.
- des réunions annuelles entre directeurs dans une perspective de partenariat favoriseraient la notion d'engagement commun dans une démarche collective.

3.2.3.2. La création d'une cellule de veille et d'analyse

Il est difficile d'évaluer l'impact des politiques menées comme de mesurer les résultats d'actions de communication engagées.

Sur le site Paris.fr figure la mention « votre avis nous intéresse » avec le bouton « avis » ; en 2020, 16 721 avis ont été déposés. Ces commentaires sont lus et analysés à l'aide de mots clés à des fins d'amélioration de l'information sur le site.

De son côté l'analyse des réseaux sociaux contribue à alerter sur les points sensibles, celle de la presse également. C'est pourquoi la DICOM a décidé de regrouper en 2021 au sein d'un service « documentation et veille médias » les services existants : la salle de presse qui réalise la revue de presse quotidienne et le service « veille sur les réseaux sociaux » qui analyse également les avis laissés sur Paris.fr.

L'idée est de produire une analyse objective permettant de nourrir la réflexion non seulement des élus et des directeurs qui reçoivent un résumé hebdomadaire, mais encore des chargés de communication projets dans leurs relations avec les directions, pour les amener à un niveau plus prospectif.

3.2.3.3. La marque Paris

La DICOM a mené depuis 2018 un important travail de définition d'une nouvelle identité graphique dans le cadre de la marque Paris.

L'identité graphique se décline en une charte graphique et son application, avec des outils bureautiques à disposition de tous, un recueil des bonnes pratiques et des interdictions pour toutes les situations. Elle se décline en marques « servicielles » : Paris Propreté, Paris Sport, Paris Culture, Paris Mobilité...

¹⁰ Exemple en annexe.

Les fondamentaux de la charte sont le logotype Ville de Paris modernisé (la nef), les typographies et couleurs retenues (le bleu) et les principes de structure des documents et de la signalétique, qui sont très précis (introduction d'une « marie-louise » qui détermine la position du logo par exemple).

La DICOM impose donc un cadre dans lequel la communication des directions doit s'insérer.

La nouvelle charte d'affichage a ainsi précisé les niveaux de visibilité :

- niveau 1 : Ville émettrice : logo Ville en en-tête au centre
- niveau 2 : événements culturels : logo Ville en en-tête à droite
- niveau 3 : partenaires soutenus par la Ville : logo Ville en pied de page au centre.

La mise en œuvre de cette nouvelle identité, facteur de cohésion, doit se concilier avec d'autres contraintes (modifier la signalétique des équipements publics en remplaçant les panneaux représente par exemple un coût important), elle se fait donc de façon progressive et bénéficie de l'appui d'un agent DICOM « nouvelle identité » dont le rôle est de conseiller les directions.

En 2021, la DICOM a avancé dans le développement d'une plateforme de marque, outil tourné vers l'externe, mais dont l'usage est d'abord interne. Elle doit être partagée auprès de tous les collaborateurs car elle permet d'organiser la communication autour d'un fil rouge, et assure ainsi la cohérence des prises de paroles de l'émetteur « Ville de Paris » aux yeux de l'ensemble des Parisiens.

Pour qu'une plateforme de marque soit réellement efficace, il faut que son sens et ses différents ingrédients soient compris par l'ensemble des acteurs internes, pour qu'ils puissent se l'approprier et l'utiliser à leur tour. C'est une marque de service public, qui a besoin de s'exprimer clairement et d'être reconnue et comprise par tous.

« La Ville est une marque institutionnelle au service de tous les Parisiens, pour leur permettre de mieux vivre à Paris. C'est là, la promesse de la Ville, ce qui guide nos actions au quotidien. ¹¹ »

La Ville a choisi une tonalité simple et compréhensible par tous, optimiste, donnant des preuves factuelles : les accomplissements qui améliorent le quotidien, les projets en cours, les projets d'avenir.

Avec ces nouvelles actions, la DICOM renforce son rôle de pilote tout en préservant l'autonomie des acteurs pour faire émerger, tant en communication interne qu'en communication externe, une cohérence globale.

¹¹ Présentation de la marque aux directions, janvier 2021.

4. DES PISTES D'ÉVOLUTION

4.1. Des stratégies d'achat adaptées

4.1.1. Des marchés transverses

Afin de sécuriser juridiquement et d'améliorer économiquement les achats de la Ville en matière de communication, la DFA a entrepris avec l'expertise de la DICOM de lancer des marchés transverses utilisables par toutes les directions.

4.1.1.1. Un accord-cadre pour la gestion des imprimés de la Ville : « print management »

Ce marché a été notifié le 03 octobre 2019 pour 12 mois, reconductible 3 fois par tacite reconduction, avec un montant minimum de 500 000 €HT et sans maximum.

Le prestataire (appelé « print manager ») sélectionne les meilleurs imprimeurs au regard de leur compétence et de leur capacité à traiter de la manière la plus efficace et la plus économique la fabrication des imprimés, de leur conception à leur livraison. Il peut gérer l'ensemble de la chaîne graphique, du choix de l'imprimeur au routage des documents réalisés, en passant par leur façonnage et leur stockage. C'est le volume d'achat qui permet au print manager d'avoir des prix intéressants chez les imprimeurs.

Le print management propose une approche rationalisée et durable de la gestion des achats d'impression. Les acteurs du secteur, au-delà de la gestion centralisée des achats d'impression, proposent un service de conseil personnalisé et de veille technologique pour optimiser les achats.

Cette optimisation est également obtenue par une mise en concurrence systématique d'un large panel d'imprimeurs.

Tableau 19 : Marché d'impression

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Ce marché qui est utilisé régulièrement par les directions ne représente pas de gros volumes car l'impression de documents papier est en baisse constante. La DICOM indique par ailleurs que la pandémie COVID a fortement diminué le besoin du fait d'événements annulés en 2020.

4.1.1.2. Un accord cadre à bons de commande et marchés subséquents pour le conseil en stratégie média, l'achat d'espaces publicitaires, le suivi et l'analyse des campagnes

Ce marché a été notifié le 15 janvier 2019 pour un an, renouvelable 3 fois, il comprend un montant minimum à 400 000€ et un montant maximum à 2,5 M€.

La partie accord-cadre à bons de commandes à prix unitaire concerne les prestations de conseil et d'accompagnement stratégique, la partie accord-cadre à marchés subséquents à prix global et forfaitaire concerne les prestations de négociation avec les supports, d'achat, de gestion, suivi technique et stratégique des espaces publicitaires et bilan.

Le marché est mono-attributaire car avec le cumul de mandat, l'agence média peut se prévaloir d'une massification des achats et donc obtenir auprès des supports un taux de remise plus intéressant au coup par coup pour les achats d'encarts. Elle peut aussi bénéficier de manière accrue d'emplacements préférentiels et d'opportunités.

Tableau 20 : **Marché espaces publicitaires**

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Ce marché a été utilisé principalement pour compenser l'absence des MUI.

Par ailleurs, la DRH dispose d'un marché d'insertions publicitaires pour relayer des campagnes de recrutement dans les médias.

4.1.2. Des améliorations en perspective

4.1.2.1. Le marché de prestations graphiques

La DFA a souhaité regrouper les dépenses de prestations graphiques sur un même support contractuel afin de veiller au respect des seuils et d'obtenir une homogénéisation des prix.

Ce marché transverse, destiné aux directions et aux mairies d'arrondissement, a été établi avec l'expertise de la DICOM, afin de garantir une cohérence sur le choix des supports.

Il est constitué de 12 lots multi attributaires soit environ 20 entreprises et propose ainsi un panel de prestations très variées allant de la création à l'exécution graphique.

Les lots ont été notifiés entre juillet et décembre 2018 pour 1 an, renouvelable 3 fois, portant la prochaine remise en concurrence à 2022.

Afin de permettre une exécution rapide du marché, la DFA a opté pour un accord cadre à bons de commandes. Le fait qu'il soit multi attributaires ne nécessite pas une mise en concurrence.

Afin de garantir l'égalité entre les attributaires, le recours aux prestataires se fait par un système de « tour de rôle » (règle d'attribution fixée dans le marché) :

Tableau 21 : **Mode de répartition des commandes dans le cas d'un lot prévoyant au maximum quatre attributaires et sur lequel cinq directions seraient amenées à consommer**

	Attributaire 1 (ayant obtenu le meilleur classement à l'issue de l'analyse des offres)	Attributaire 2	Attributaire 3	Attributaire 4
Direction 1 (principale utilisatrice du lot concerné en termes d'estimations)	1 ^{ère} commande	2 ^{ème} commande	3 ^{ème} commande	4 ^{ème} commande
Direction 2	4 ^{ème} commande	1 ^{ère} commande	2 ^{ème} commande	3 ^{ème} commande
Direction 3	3 ^{ème} commande	4 ^{ème} commande	1 ^{ère} commande	2 ^{ème} commande
Direction 4	2 ^{ème} commande	3 ^{ème} commande	4 ^{ème} commande	1 ^{ère} commande
Direction 5	1 ^{ère} commande	2 ^{ème} commande	3 ^{ème} commande	4 ^{ème} commande

Source : IG à partir des données fournies par la DFA (état récapitulatif au 02/07/21)

Il existe de grosses variations de prix selon les prestations et les prestataires, qui s'expliquent en partie par la taille des agences professionnelles retenues et la nature de leur expertise.

Ce marché est jugé beaucoup trop cher par les directions, avec des prix excessifs pour une qualité inégale. Les DO indiquent que le système est doublement pénalisant en termes de qualité et de prix : « avec un budget en baisse constante on fait beaucoup moins de choses ».

Elles jugent le système de « tour de rôle » également pénalisant car le changement de prestataire implique à leurs yeux la perte du fichier source (notamment sur les lots de conception), avec des conséquences sur le coût et le « temps agent » (Ville) passé à tout expliquer, coordonner, contrôler.

Les services indiquent que la complexité de certains sujets ne permet pas toujours de les externaliser, « *les agences ne comprennent pas toutes les subtilités* ».

Ces incompréhensions ont parfois pour origine l'insuffisance des informations apportées au « brief » par les directions utilisatrices ; un accompagnement serait nécessaire.

Les directions ont recours à ce marché avec parcimonie pour des prestations spécifiques et/ou pour les gros volumes et/ou lorsque l'internalisation n'est pas possible en raison de la surcharge de travail des services ou du manque de compétences en interne.

La DRH, par exemple, a recours à ce marché surtout pour les lots « conception graphique » et « adaptation d'un document existant » pour les affiches, flyers, plaquettes d'une certaine importance comme celles du rapport social et celles destinées à la sortie de l'ENA. La DDCT l'utilise pour les affiches concernant les violences faites aux femmes, la DICOM pour « Mission Capitale ».

Les chiffres ci-dessous confirment cette faible utilisation du marché, qui s'explique en partie par la spécificité de l'année 2020 ainsi que par la baisse globale des budgets communication dans les directions :

Tableau 22 : Marché de prestations graphiques

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

4.1.2.2. Un travail de concertation à mener

La mission a rencontré le service de la DFA en charge de ce marché et lui a fait part des critiques émises par les directions.

Le service a reconnu qu'avec des expertises inégales dans les directions, il ne disposait pas d'un retour suffisant sur le marché actuel et a pris note avec attention des difficultés évoquées.

Ses responsables ont bien compris le souhait des directions consistant à ce que l'adaptation, par des ressources internes ou par des graphistes extérieurs, de créations graphiques, soit moins onéreuse que la conception graphique, et ont indiqué se heurter aux règles de la propriété intellectuelle.

Ils ont précisé avoir entamé un travail de réunions de bilan et de préparation du futur marché, qu'il est nécessaire d'élargir aux mairies d'arrondissement.

Ils se sont engagés à chercher des solutions aux problèmes rencontrés et à faire œuvre de pédagogie pour aboutir à un consensus sur les choix retenus.

Recommandation 1 : à l'occasion de son prochain renouvellement, le marché transverse de prestations graphiques élaboré par la DICOM et la DFA devra être travaillé avec les directions utilisatrices et les mairies d'arrondissement pour mieux répondre à leurs besoins et devra faire l'objet d'une formation auprès des utilisateurs.

4.2. Des approches modernisées

4.2.1. La stratégie de marque employeur

Afin d'améliorer l'attractivité de la Ville pour ses agents comme pour ses futurs agents potentiels, une stratégie de marque employeur Paris a été développée.

Elle diffuse des éléments contribuant à la réputation de Paris en tant qu'employeur, tels que les conditions de travail, la relation à l'utilisateur et le potentiel d'évolution pour les employés, mais aussi des éléments de langage dissociés du recrutement qui abordent des aspects tels que la participation citoyenne ou l'organisation des Jeux Olympiques qui structurent la communication interne et externe.

Des visuels sont repris sur différents supports et créent une accoutumance à l'émetteur.

Des tests de compréhension ont été effectués auprès des usagers à l'accueil de la DRH, le slogan « Paris c'est du travail » a été retenu ainsi que la formule « Paris recrute 2500 agents par an ».

La première campagne générique a été lancée en décembre 2020.

4.2.2. De nouveaux outils pour le recrutement

4.2.2.1. Genèse du projet : des difficultés de recrutement

Devant la diminution constante du nombre de candidats à la Ville (recrutements par concours et sans concours) et la difficulté à recruter, même en dehors des secteurs en tension comme le BTP et le génie urbain, la DRH a souhaité proposer une communication renouvelée, la publication au bulletin municipal officiel (BMO) ne suffisant pas à assurer la publicité des recrutements collectifs : concours, tests et examens professionnels.

Le bureau du recrutement s'est réorganisé récemment pour mettre au point cette politique de communication.

En octobre 2018 le volet « apprentissage », très chronophage, qui était géré dans ce bureau, l'a quitté pour un bureau dédié, ce qui a permis de dégager du temps dans l'équipe.

Un travail participatif de réflexion au sein du bureau, accompagné par la mission management de la DRH, a permis d'aboutir courant 2019 à une analyse partagée sur le manque de candidats et les moyens à développer pour les solliciter : professionnaliser les épreuves des concours en évitant les épreuves généralistes, développer une stratégie de marque employeur.

Grâce à une transformation de poste permettant le recrutement d'un attaché d'administration (A), le bureau a été restructuré en janvier 2020 avec la création, au côté d'un pôle « recrutement », d'un pôle « relation à l'utilisateur » comprenant une section « information orientation » (accueil physique avec facilitateur numérique, réponses aux candidatures) et une section « communication ».

Cette dernière a été confiée à un agent de maîtrise (B) déjà présent dans le bureau, très compétent en communication de par sa formation et son expérience antérieure et qui encadre deux adjoints administratifs (C). L'implication de cet agent a été déterminante dans l'expression des besoins auprès de la DICOM.

En septembre 2020, la DRH et la DICOM ont validé la démarche et lancé les opérations.

4.2.2.2. Méthode employée : une approche innovante

◆ Les vecteurs de communication

Pour faire connaître les recrutements, la section communication utilise aujourd'hui toutes sortes de moyens à adapter à chaque cas en fonction de la spécificité du métier et du vivier potentiel de candidats.

Elle peut utiliser un marché qui vient renforcer son expertise en lui fournissant des études sur les supports de presse spécialisée pour insérer des annonces de recrutement.

Les services gratuits sont utilisés systématiquement, tels que Paris.fr et les réseaux sociaux. La presse est couramment sollicitée, généraliste ou spécialisée. Les écoles de formation sont

systématiquement contactées ainsi que les équipements municipaux, les SRH et la DAE. Pôle Emploi et l'APEC sont des partenaires réguliers.

Les moteurs de recherche d'emploi sont systématiquement contactés, comme Indeed pour les auxiliaires de puériculture ou Le Moniteur pour les métiers du BTP, en gratuité ou, dans le cas des emplois en tension, en « sponsorisant » les annonces pour qu'elles apparaissent en haut de liste.

Pour les métiers sur lesquels il est très difficile de motiver des candidats, la DICOM est sollicitée pour le réseau des MUI, sur lesquels des campagnes sont lancées, larges ou ciblées.

Afin de faire connaître les métiers de la Ville, ont été organisées des web-conférences sur Youtube qui rencontrent un certain succès : les deux premières, sur les éboueurs et les agents techniques de la DJS, ont réuni 300 personnes en simultanée, la troisième porte sur les techniciens supérieurs. Des ambassadeurs métier y présentent leur métier, les directions présentent leurs projets, la DRH anime la conférence et présente les concours et les épreuves.

Enfin, Paris.fr présente les métiers de façon attractive avec de petits films très vivants faisant intervenir des agents ; la DEVE propose notamment des réalisations très abouties avec des animations. Cette communication n'est pas nécessairement liée directement à des recrutements mais cherche à susciter l'intérêt pour les métiers.

◆ Des questions

Le pôle relation à l'usager du bureau du recrutement constate qu'il travaille plus efficacement avec les directions qui disposent d'un service de communication professionnel, qui constitue un interlocuteur fiable pour la section communication et d'un SRH solide, interlocuteur privilégié de la section information orientation. La structuration des services des directions opérationnelles est donc déterminante dans la réussite des campagnes lancées par la DRH.

Les recrutements sans concours ne sont pas dématérialisés : lorsque les usagers intéressés utilisent le bouton « postuler », ils font simplement connaître leurs coordonnées et doivent être rappelés par la section information orientation qui leur demande d'envoyer un dossier, ce qui est lourd et donne une image de la Ville assez peu moderne.

Les concours sont quant à eux dématérialisés, mais ils ne disposent pas d'outils de « tracking » : la Ville ne sait pas par quel vecteur le candidat a été touché et ne peut donc pour l'instant évaluer l'efficacité des différents vecteurs.

Il reste donc quelques aspects à améliorer dans cette entreprise innovante.

4.3. La professionnalisation des personnels

4.3.1. La recherche des compétences

La définition des compétences nécessaires à une équipe de communication efficace constitue un véritable défi pour les directions. En effet, il s'agit d'un domaine en constante évolution. Il est manifeste que certaines directions comme la DEVE et la DPE ont réussi à bâtir un service performant, tandis que d'autres comme la DASCO ou la DFPE sont en difficulté.

4.3.1.1. Les métiers techniques : la reconnaissance de compétences

Auparavant la Ville n'employait que des non titulaires dans les métiers techniques de la communication, comme cela a été le cas longtemps en paysage-environnement, car ces métiers étant loin des activités classiques de l'administration.

Avec le développement des nouveaux supports de communication, les besoins se sont révélés plus importants et ont abouti à la création d'une spécialité multimédia dans le corps des techniciens supérieurs en 2012.

◆ Les techniciens supérieurs multimédia

La spécialité multimédia recouvre de nombreux métiers dans les grandes catégories que sont : la création numérique, l'animation réseau, la régie, la vidéo. La définition de ces métiers varie en fonction des fiches de poste établies par les directions, on y retrouve les intitulés suivants : graphiste, maquettiste, photographe, vidéaste, conducteur offset, community manager, webmestre, reporter, rédacteur, chargé de communication.

Compte tenu du faible nombre de demandes de recrutement par les directions et de la complexité d'organisation d'un concours, le concours de Technicien Supérieur Multimédia n'est organisé au mieux qu'un an sur deux.

Les contrats sont signés en attente de concours, ils sont d'un an, renouvelables une fois. La rémunération correspond à celle d'entrée dans le corps, elle n'est pas compétitive par rapport au privé.

Les métiers concernés sont souvent peu stables, il y a beaucoup de free-lance et d'intérim dans ce secteur. On constate néanmoins que lorsque les personnes recherchent une stabilité elles se tournent plus volontiers vers l'administration. La Ville recrute donc peu de juniors, plutôt des personnes en milieu de vie professionnelle.

Les TSM ne bénéficient aujourd'hui d'aucun débouché en A, ce qui pose un problème en matière de perspectives de carrière et risque de provoquer à terme le départ d'agents méritants soucieux de progresser.

Recommandation 2 : Mener un travail de réflexion sur de possibles débouchés en A pour les Techniciens Supérieurs Multimédia.

A la suite d'un examen des dossiers et d'un oral, le jury de recrutement établit une liste de lauréats et une liste complémentaire. Compte tenu du grand nombre de métiers que recouvre cette spécialité et même s'ils disposent des fiches de poste, les jurys peuvent décider de placer en tête de liste des personnes dont le métier n'est pas recherché, il arrive donc que des lauréats ne soient pas recrutés immédiatement. Le concours est valable 2 ans.

Le concours 2020 a attiré 160 candidats. Les 7 lauréats en liste principale étaient : 3 contractuels, 2 externes et 2 internes adjoints administratifs. La liste complémentaire de 11 personnes comprenait 4 contractuels et 3 adjoints administratifs¹².

Il ressort de ces chiffres que des agents municipaux titulaires de catégorie C disposent de compétences dans les domaines techniques de la communication, qui demandent à être reconnues et leur permettent d'accéder à la catégorie B. Il est d'autant plus important de leur permettre cet accès qu'en cas de départ de ces agents « formés sur le tas » exerçant en partie des fonctions de communication, le service se trouve en difficulté car il ne dispose pas du support budgétaire adapté pour les remplacer.

Sur les 18 personnes sélectionnées en 2020, il reste 4 personnes non recrutées. La DICOM a recruté 6 personnes, la DEVE 4, la DRH, la DVD, la DCPA et la DDCT 1.

En juin 2021, l'effectif des TSM à la Ville se compose de 64 fonctionnaires et 4 contractuels.

¹² Source DRH

◆ Des collaborations temporaires

La difficulté à créer des postes dans un contexte budgétaire contraint, allée à la nécessité de répondre de plus en plus rapidement aux sollicitations des usagers, conduit les directions à rechercher des collaborations temporaires auprès de stagiaires et d'apprentis ; la Ville est d'ailleurs repérée comme un lieu de formation apprécié et recherché.

Les stagiaires sont en général accueillis pour une durée de quelques mois, ils apportent des compétences actualisées (notamment dans l'utilisation des logiciels les plus récents) qui sont précieuses dans des métiers en perpétuel renouvellement.

Les apprentis, dans la mesure où leur passage s'inscrit dans la durée, apportent un renfort encore plus déterminant. Il convient cependant de bien considérer qu'ils ne peuvent être accueillis que dans des services où des maîtres d'apprentissage suffisamment compétents sont en mesure de leur consacrer un temps de formation important.

Ces accueils temporaires contribuent à la constitution d'un vivier de recrutement pour la collectivité.

4.3.1.1. Les métiers d'encadrement : une recherche permanente

Les métiers de rédacteur journalistique, attaché de presse, responsable de communication demandent des compétences spécifiques auxquelles les concours de la Fonction publique ne répondent pas.

Certains fonctionnaires de catégorie A ont, par leur ancienneté dans leur poste, leur formation initiale ou leur expériences précédentes, développé une compétence en matière de communication, c'est le cas d'anciens collaborateurs d'élus qui peuvent être présents dans les services de communication.

Il est cependant souvent nécessaire de recruter des contractuels disposant des qualifications requises, surtout à la DICOM.

L'expérience au sein de la Ville est valorisante mais compte tenu du peu de perspectives en matière de déroulement de carrière pour les contractuels et des rémunérations peu compétitives au regard de la pratique du secteur, ces personnes repartent après quelques années, pour poursuivre leur activité professionnelle dans le secteur privé.

Cette situation oblige à renouveler régulièrement les équipes, ce qui est très contraignant même si cela garantit un certain dynamisme.

4.3.2. Des efforts de formation

Comme indiqué plus haut, le niveau de compétence des services de communication est inégal.

Les besoins de formation des directions sont importants.

4.3.2.1. Dans les directions

Les personnes présentes dans les services ne sont pas toujours recrutées en fonction de leur formation initiale ni de leur expérience antérieure, elles sont parfois conduites à se former « sur le tas » : les services de communication présentent une réelle opportunité de professionnalisation pour des agents motivés, ce qui nécessite un bon encadrement et la mise à disposition de formations.

Par ailleurs, la constante évolution des logiciels et méthodes implique une mise à jour régulière des connaissances.

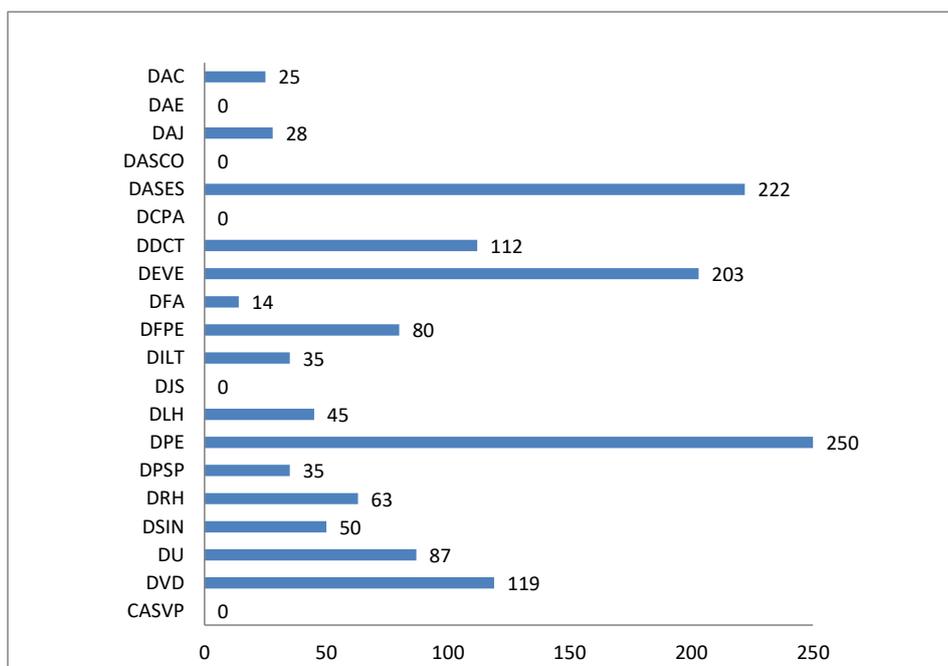
Les besoins de formation sont variables, le CASVP par exemple indique ne pas en ressentir le besoin, fort d'une équipe performante. Certaines directions considèrent que l'effort de formation à fournir est trop important pour être entrepris.

◆ Nombre d'heures de formation

En 2020 beaucoup de formations ont été annulées ou reportées, les chiffres suivants cumulent donc les heures de formation dispensées dans les directions opérationnelles en 2019 et 2020.

Sur ces deux années, 2 168 heures de formation ont été dispensées, réparties sur 15 directions.

Graphique 14 : Nombre d'heures de formation aux agents chargés de communication par direction

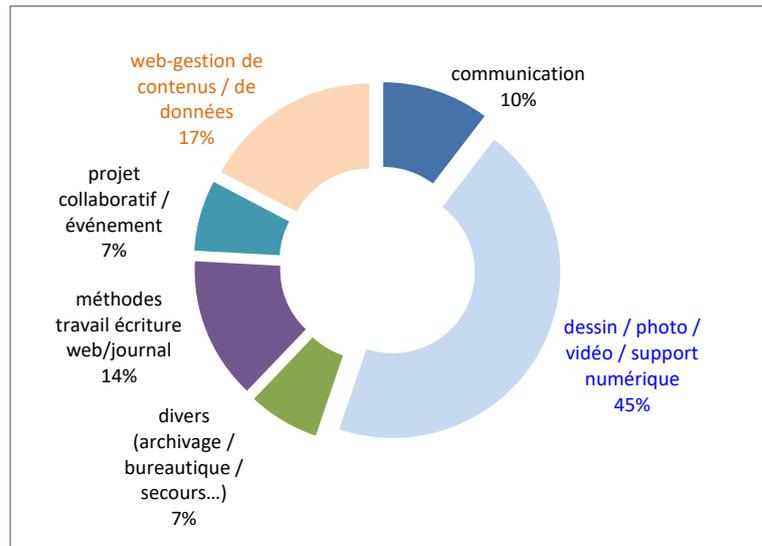


Source : questionnaire IG

◆ Types de formations : prédominance des outils numériques

- 14% des formations dispensées concernent les méthodes de travail liées à l'écriture sur supports de communication (journal, web) : des agents de formation administrative doivent être formés à une écriture plus journalistique.
- 17% des formations concernent le web : gestion de contenus et de données.
- 45% des formations concernent l'utilisation de supports numériques pour le dessin, la photo, la vidéo : ce sont les besoins majeurs issus des nouveaux modes de communication. La réalisation en régie des supports de communication implique une formation continue dans ces domaines pour répondre rapidement aux besoins des directions.

Graphique 15 : Formations en lien avec la communication : répartition par types de formations

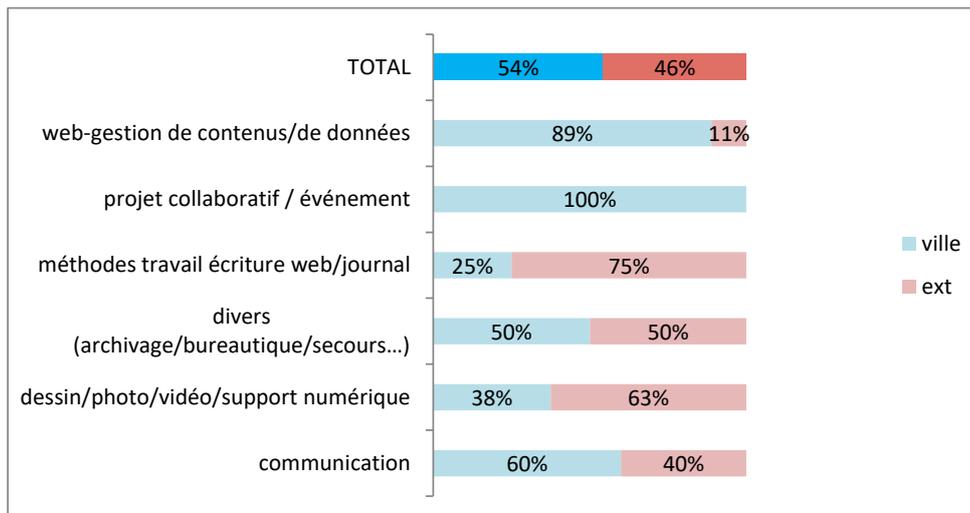


Source : questionnaire IG

◆ Prestataires de formation : équilibre interne/externe

- un peu plus de 50% des formations suivies par les agents travaillant dans le domaine de la communication ont été proposées en interne par la Ville via sa propre offre de formation.
- dans le domaine des supports de communication (dessin/photo/vidéo/supports numériques) les formations sont majoritairement suivies auprès de prestataires extérieurs, pour des applications et logiciels très spécifiques.

Graphique 16 : Origine des formations en lien avec la communication suivies par les agents : Ville de Paris ou prestataire extérieur



Source : questionnaire IG

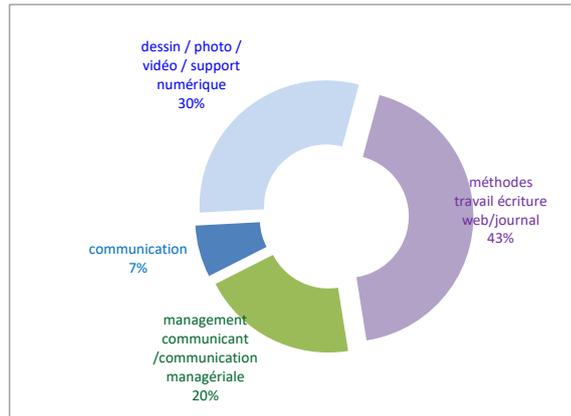
4.3.2.2. À la DICOM

Les thématiques de formation concernent surtout les cadres A, on observe sur 2020 des formations dans le domaine de la communication managériale.

A l'attention des rédacteurs qui sont fonctionnaires, des formations à l'écriture journalistique sont également dispensées.

Sur ces deux années 2019-2020, la DICOM a dispensé 78 jours de formation à 53 agents, 37 de catégorie A, 11 de catégorie B et 5 de catégorie C.

Graphique 17 : Formations en lien avec la communication : répartition par types de formations



Source : IG à partir des données fournies par la DICOM

De l'avis général, la communication, secteur dont les outils évoluent en permanence, demande un effort constant de formation continue pour tenir les équipes au niveau des logiciels proposés par le marché. Cet effort s'ajoute à la formation initiale nécessaire pour les agents non spécialisés qui s'impliquent dans ce domaine nouveau pour eux.

Il est donc important que les moyens affectés à ces efforts de formation soient suffisamment calibrés et poursuivis dans la durée.

Dans leurs réponses au rapport provisoire, la DJS et la DVD évoquent la nécessité de formations communes : un catalogue de formation commun à tous les communicants de la Ville proposant un parcours professionnalisant, des séminaires de travail destinés à favoriser l'émergence d'une culture commune.

CONCLUSION

Dans un contexte budgétaire restreint, les services de communication de la Ville de Paris s'efforcent de rationaliser leurs dépenses et d'apporter des réponses professionnelles à des besoins en croissance constante.

Cet effort passe notamment par l'internalisation de leurs prestations, les services réalisant de plus en plus souvent eux-mêmes des actions de communication qui étaient jusqu'aux dernières années confiées à des prestataires privés.

Positive en termes budgétaire et de cohésion d'équipe, cette évolution doit s'accompagner d'une grande attention aux ressources humaines.

Elle doit s'inscrire dans un souci d'innovation porté par la DICOM, ce qui implique de pouvoir recourir à des regards extérieurs.

Pour améliorer la fluidité des circuits d'information afin d'assurer une communication de qualité constante, la structuration et la formation des services des directions devrait se poursuivre.

La formalisation des relations entre la DICOM et les directions opérationnelles ainsi que des contacts plus réguliers entre ces différentes entités seraient de nature à favoriser l'émergence d'une culture commune.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : à l'occasion de son prochain renouvellement, le marché transverse de prestations graphiques élaboré par la DICOM et la DFA devra être travaillé avec les directions utilisatrices et les mairies d'arrondissement pour mieux répondre à leurs besoins et devra faire l'objet d'une formation auprès des utilisateurs. 51

entités responsables: DICOM, DFA

échéance: immédiate

Recommandation 2 : Mener un travail de réflexion sur de possibles débouchés en A pour les Techniciens Supérieurs Multimédia..... 54

entité responsable : DRH

échéance : un an

TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS

Tableau 1 : Visibilité de la communication dans les directions	14
Tableau 2 : Organisation de la communication dans les directions	16
Tableau 3 : Répartition des effectifs ayant des missions de communication dans les directions	19
Graphique 1 : Répartition des effectifs ayant des missions de communication dans les directions	20
Graphique 2 : Temps consacré à la communication - agents autres services (56 agents).....	21
Tableau 4 : Temps consacré à la communication - agents autres services (56 agents).....	21
Tableau 5 : Effectifs ayant des missions de communication dans les directions par catégorie (A B C) en nombre d'agents	21
Tableau 6 : Effectifs ayant des missions de communication dans les directions par catégorie (A B C) en ETP	21
Tableau 7 : Effectifs par catégorie et par statut (en nombre)	22
Graphique 3 : Effectifs par statuts (en nombre)	22
Tableau 8 : Effectif du service communication par rapport à l'effectif total de la direction	24
Graphique 4 : Taille des services communication.....	25
Tableau 9 : Taille des services communication.....	25
Tableau 10 : Budget communication (interne et externe) par direction (2019 et 2020)	27
Graphique 5 : Budgets affectés à la communication interne / externe - 2019	27
Graphique 6 : Budgets affectés à la communication interne / externe - 2020	27
Tableau 11 : Budget communication par rapport au budget total de la direction - 2019	29
Tableau 12 : Budget communication par rapport au budget total de la direction - 2020	29
Tableau 13 : Effectifs de la DICOM par services	35
Graphique 7 : Effectifs DICOM par statut et par catégorie (2020)	36
Graphique 8 : Effectifs DICOM par statut et par catégorie (2020)	36
Graphique 9 : Effectifs DICOM : métiers de communication et non liés à la communication.	37
Tableau 14 : Effectifs DICOM : métiers de communication et non liés à la communication ..	37
Graphique 10 : Evolution des dépenses de la DICOM de 2010 à 2020	37
Tableau 15 : Dépenses de la DICOM (2018-2020)	38
Tableau 16 : Dépenses de la DICOM (2018-2020) en % du total	38
Graphique 11 : Dépenses de la DICOM (2018-2020)	38
Graphique 12 : Total recettes DICOM de 2010 à 2020 en millions d'euros :	39
Graphique 13 : Recettes de la DICOM (2018-2020) :	40
Tableau 17 : Recettes de la DICOM (2018-2020).....	40

Tableau 18 : Lien des directions avec la DICOM pour leur stratégie, leurs actions et leurs supports de communication	44
Tableau 19 : Marché d'impression	49
Tableau 20 : Marché espaces publicitaires	50
Tableau 21 : Mode de répartition des commandes dans le cas d'un lot prévoyant au maximum quatre attributaires et sur lequel cinq directions seraient amenées à consommer	50
Tableau 22 : Marché de prestations graphiques	51
Graphique 14 : Nombre d'heures de formation aux agents chargés de communication par direction.....	56
Graphique 15 : Formations en lien avec la communication : répartition par types de formations	57
Graphique 16 : Origine des formations en lien avec la communication suivies par les agents : Ville de Paris ou prestataire extérieur.....	57
Graphique 17 : Formations en lien avec la communication : répartition par types de formations	58

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Procédure contradictoire

Annexe 4 : Organigramme DICOM

Annexe 5 : Exemple de « brief » demandé par la DICOM pour toute commande importante

Annexe 6 : Liste des acronymes

Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables sur place, sur demande écrite à la direction de l'Inspection générale.