

Pour une direction au service des usagers, des citoyens et des territoires

Les orientations fixées à la direction par le Maire de Paris et les quatre adjoints sectoriels sont fortes, précises et novatrices. Elles concernent toutes les missions dévolues à la Direction :

1. assurer expertise et soutien logistique aux directions générales des services des mairies, tant dans leurs missions traditionnelles (élections, état civil, affaires générales) que dans leurs nouvelles missions de service aux usagers (RIF et RIHL) que pour la gestion des très nombreuses manifestations organisées en mairie ;
2. développer son expertise en matière de déconcentration et de décentralisation des services sur les territoires de Paris (20 arrondissements, 122 quartiers couverts par un conseil de quartier, 14 quartiers Politique de la Ville)
3. promouvoir et soutenir la vie associative à Paris en consolidant le réseau des 20 maisons des associations
4. appuyer et favoriser la mise en œuvre des initiatives de la Municipalité pour vivifier la Démocratie locale
5. être une force de proposition pour que l'administration parisienne dans son ensemble connaisse mieux et réponde avec plus d'efficacité aux attentes traditionnelles ou émergentes des usagers.

Favoriser le développement des territoires

Dans sa communication du 2 février 2009 « *Pour un meilleur service de proximité aux parisiens* », le Maire de Paris soulignait l'effort constant, depuis 2001, de la collectivité parisienne pour « *rechercher les moyens concrets d'associer sans cesse davantage les citoyens à la gestions des affaires municipales, afin de mieux répondre à leurs attentes.* » Une forte conviction est ainsi affirmée : « *rapprocher l'administration des usagers et donner aux arrondissements un rôle accru, c'est créer les conditions d'une gestion de proximité plus performante pour chaque citoyen.* »

Bien entendu, l'égalité de traitement des usagers devant le service public, sur l'ensemble du territoire parisien demeure notre exigence fondamentale. C'est la condition essentielle de l'unité de Paris. Mais l'identité parisienne puise sa richesse dans la diversité de chacun de ses territoires, la singularité de ses quartiers, de leur population, de leur histoire. Cette vision plurielle de Paris constitue le socle d'une évolution destinée à renforcer sa cohésion, sa créativité et son rayonnement.

Il importe de préciser que toutes les avancées accomplies, comme celles qui restent à faire, s'inscrivent dans le cadre de la loi Paris-Marseille-Lyon (PML) du 31 décembre 1982, complétée par la loi du 27 février 2002 sur la démocratie de proximité.

La décentralisation, priorité constante de la Municipalité, s'est traduite par un quasi triplement du nombre d'équipements de proximité transférés aux arrondissements : 874 en 2000-2195 en 2010. Dans le même temps, les crédits inscrits aux états spéciaux d'arrondissement ont été multipliés par sept, atteignant 124 M€ contre seulement 16,5M€ en 2001.

Pour réussir leur adaptation à ces nouvelles prérogatives, les maisons communes que constituent les mairies d'arrondissement doivent bénéficier d'une organisation performante pour accueillir les usagers, les informer et leur assurer des services de qualité, mais aussi pour participer au développement des territoires et pour animer la démocratie et la vie locale.

Les principes affirmés par la communication du Maire de Paris « *Pour un meilleur service de proximité aux Parisiens* » sont mis en œuvre par la délibération DDATC -112 adoptée lors du Conseil de Paris des 8 et 9 juin 2009. Trois innovations majeures vont être décidées :

- La création du Comité des arrondissements, instance consultative présidée par le Maire de Paris et composé des vingt maires d'arrondissement ;
- La dévolution de nouvelles compétences aux maires d'arrondissement : pouvoir de décision pour les Investissement d'Intérêt Local (IIL) et pour les subventions aux associations d'intérêt local ;
- Renforcement des moyens des maires d'arrondissement pour le pilotage territorial : co-pilotage des missions de propreté, publication de rapports d'activités territorialisés par les directions, désignation de coordinateur de l'espace public et de référents territoriaux dans les services centraux non déconcentrés.
- Elaboration d'une charte des arrondissements afin de mieux définir et organiser les relations entre les mairies d'arrondissement et les services centraux.

La Charte des arrondissements, conçue et rédigée par un groupe de travail rassemblant les acteurs de la vie locale (maires d'arrondissement, adjoints au Maire de Paris, DGS, services centraux...) a été adoptée par le Conseil de Paris de novembre 2010.

La Charte définit quatre axes majeurs d'action :

1. affirmer le rôle de pilotage territorial des mairies d'arrondissement en précisant leurs relations avec les chefs de service déconcentrés et en assurant une formation au pilotage territorial ;
2. définir les modalités du travail collaboratif entre les mairies d'arrondissement et les services, notamment en améliorant l'organisation des réunions, en partageant mieux l'information et en facilitant le suivi des projets de délibérations ;
3. améliorer la qualité du service offert en arrondissement en répondant mieux aux courriers/courriels des usagers, en développant les procédures de co-pilotage (propreté notamment) et en définissant des procédures de co-instruction des dossiers (investissements localisés en particulier) ;
4. encourager les initiatives innovantes pour améliorer le service offert aux usagers et en développant le droit à l'expérimentation.

Enfin, la Charte contient trois recommandations spécifiques à la DUCT dans son chapitre 5 « Faire évoluer les missions de la DUCT ».

1. La DUCT se réorganise pour être encore plus tournée vers les territoires et pour renforcer son action dans le domaine de la qualité du service à l'utilisateur.
2. La DUCT développe, vis-à-vis des mairies d'arrondissement, un nouveau mode de relation plus axé sur l'expertise, le conseil, l'appui et l'animation de réseau. La DUCT joue un rôle majeur pour développer l'action et l'initiative dans les arrondissements. Elle conduit avec les mairies d'arrondissement des projets de modernisation de nature à améliorer la qualité des services aux usagers, l'organisation et le fonctionnement des services administratifs, en venant en appui de projets locaux et en facilitant la circulation de l'information et les échanges de bonnes pratiques.
3. La DUCT est associée, en amont des décisions, à la réflexion sur tous les projets menés par les directions et par les mairies d'arrondissement qui sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur le fonctionnement des mairies d'arrondissement.

Placer l'utilisateur au cœur de l'action municipale

La DUCT a donc pour mission nouvelle de mettre en œuvre la volonté de la municipalité de **placer l'utilisateur au cœur de l'action municipale**. Cette mission doit être conduite avec d'autant plus de volontarisme que l'attention portée aux usagers et notamment ceux qui sont dans la difficulté, constitue un élément fort de maintien du lien social, particulièrement dans une période marquée par la crise et par le désengagement de l'Etat de ses propres services publics.

Cette préoccupation de mettre l'administration parisienne au service des usagers est constante. Les bases de cette politique ont été posées par une communication au Conseil de Paris le 5 avril 2004. Puis, la communication du Maire de Paris au conseil de **mars 2011** donne un nouvel essor, de nouvelles ambitions à ces orientations pour en faire un objectif majeur de la mandature.

Cette préoccupation a été traduite dans l'organisation politique comme dans l'organisation administrative de la Ville :

- Par la nomination d'un Adjoint au Maire spécifiquement chargé de ces questions, puisque la délégation de Mao Péninou couvre la qualité des services publics, l'accueil des usagers et le Bureau des Temps
- Par la désignation d'un Secrétaire Général Adjoint, responsable du pôle « service aux parisiens » qui regroupe plusieurs directions en relation directe à l'utilisateur (DAC, DASCO, DFPE, DJS et DUCT).

Etre à l'écoute de l'utilisateur, anticiper sur l'évolution de ses comportements, de ses attentes et de ses besoins, apporter expertise et soutien à l'ensemble des services de la Ville, telle est l'ambition de la DUCT.

L'utilisateur est plus exigeant : habitué à la rapidité et au confort d'internet, il attend de l'administration un mode de relation et de fonctionnement conforme à ses habitudes. L'utilisateur n'a que faire des subtilités et des arcanes de l'organisation administrative, il attend une réponse globale donnée par un guichet unique. L'utilisateur est un consommateur exigeant mais il est aussi un citoyen actif, solidaire et responsable. Il veut être considéré d'abord comme une personne qui doit être écoutée, respectée et dont l'opinion personnelle doit être prise en compte. Mais il faut prendre garde à ce que les écarts sociaux et culturels entre catégories d'utilisateurs ne s'accroissent du fait du recours, indispensable, aux nouvelles technologies de l'information. L'accueil en face à face doit demeurer et ses conditions matérielles doivent être améliorées pour garantir confort, conseil et confidentialité. **Moderniser sans exclure** doit être notre mot d'ordre.

Pour être la direction aux services des usagers, l'action de la direction doit s'organiser autour de quatre grands objectifs :

1° Piloter la démarche qualité

Tous les secteurs accueillant du public disposent maintenant d'une charte d'accueil, soit 37 secteurs d'activité différents, correspondant à plus de 2200 sites et 26 000 agents.

La démarche « Qualiparis » est un approfondissement de la Charte d'accueil. Elle vise à définir un référentiel de qualité de service, comportant des engagements très concrets au profit des usagers. Huit secteurs de l'activité municipale sont pilotes de la démarche qualité : les mairies d'arrondissement (20 sites), les maisons des associations (20 sites), les piscines (29 sites), les antennes logements (20 sites), les parcs et jardins (473 sites), le Centre d'Action Sociale de la Ville de Paris (20 sites). L'Inspection Générale des Carrières (1 site) et l'Espace Paris-adoption (1 site) viennent d'obtenir leur labellisation en janvier 2011.

La DUCT doit apporter son expertise aux autres directions pour qu'elles réussissent la labellisation de leurs sites respectifs.

Mais surtout la DUCT doit être maître d'œuvre de la labellisation de ses propres sites (mairies et MdA).

2° Simplifier la vie de l'utilisateur par la dématérialisation et la simplification des procédures administratives

Le développement de la possibilité d'accomplir des formalités par internet permet d'éviter à l'utilisateur de se déplacer.

Les téléservices sont de plus en plus utilisés par les parisiens : ainsi, pour les seuls services relevant de la Duct, plus d'1 million de demandes d'actes d'état civil ont été formulées, en 2010, par internet, soit 1/3 des demandes.

Depuis le 1^{er} décembre 2010, l'inscription sur les listes électorales peut être faite en ligne. D'ores et déjà ce sont 15 % des nouvelles inscriptions qui s'effectuent par internet. Dès le premier trimestre 2011, les jeunes de 16 ans pourront s'inscrire par internet au « recensement citoyen ».

La désectorisation des demandes d'actes d'état civil est effective depuis 2006. Une demande d'acte peut être présentée et obtenue auprès de n'importe quelle mairie d'arrondissement grâce à la constitution d'une base de données unique.

La réalisation la plus marquante est sans doute le programme Facil'Familles, qui vise à proposer aux familles une triple amélioration : un meilleur accès à l'information, une simplification des procédures et une modernisation des modes de paiement, notamment par carte bancaire. Depuis novembre 2010, Facil'Famille est ouvert à tous les parisiens pour les activités périscolaires. A terme, ce seront toutes les activités liées à la famille qui seront progressivement intégrées dans Facil' Familles.

3° Offrir un service plus proche, plus souple, plus adapté et plus accessible

Les études qui ont été menées auprès des usagers montrent qu'ils n'attendent pas des extensions considérables des horaires, mais une adaptation de ces horaires à leur rythme de vie et à leurs différentes contraintes.

Ainsi, l'ouverture le dimanche de certaines médiathèques rencontre un grand succès, notamment auprès d'un public différent (étudiants, familles) du public qui vient en semaine.

La question des horaires doit également tenir compte de la saisonnalité, pour répondre aux attentes des usagers. Ainsi, sept mairies célèbrent des mariages le samedi après-midi, en général de mai à octobre.

L'adaptation des conditions de fonctionnement du service public aux attentes des usagers est notamment réalisée lors de la définition du règlement général d'une catégorie d'équipement.

Ainsi, le nouveau règlement général des jardins et bois appartenant à la Ville de Paris, examiné par le Conseil de Paris de mai 2010, a permis une meilleure adéquation de la réglementation par rapport aux nouveaux usages dans les espaces verts. De même, il permettra de mieux tenir compte des réalités locales par l'adoption de règles spécifiques à un arrondissement, par exemple pour les jardins de proximité. Ces adaptations seront fixées par les commissions mixtes paritaires.

4° Assurer une prise en charge plus globale de l'utilisateur

Elle se traduit par le développement de « guichets uniques » avec notamment la mise en place des RIF (Relais Information Familles) et des RILH (Relais Information Logement Habitat) dans les mairies. D'ores et déjà des RIF ont été mis en place dans 6 arrondissements et il est prévu d'en ouvrir au moins 4 nouveaux pour la seule année 2011. Deux RILH ont déjà ouverts, et au moins 2 nouvelles ouvertures sont prévues en 2011.

5° Améliorer la conciliation entre rythmes de vie personnelle et rythme de vie professionnelle

La question de la nuit fait également l'objet d'une attention particulière. Les Etats Généraux de la nuit se sont tenus les 12 et 13 novembre 2010 à l'Hôtel de Ville, en présence d'élus de la Mairie de Paris, de représentants des institutions concernées (Région, Préfecture, Etat..), d'organismes publics, d'entreprises, d'associations, et de professionnels des métiers de la nuit. Ils ont permis d'aborder la nuit, temps particulier de la ville, dans sa globalité et à travers ses trois principaux usages : le repos, le divertissement mais aussi le travail.

6° Faciliter l'accès à l'information

Le site Paris.fr est de plus en plus utilisé (25 millions de visiteurs par an). Il a aussi profondément évolué en 2010 afin d'être plus simple d'utilisation pour les usagers et de proposer des services plus étendus.

Le 39.75 dont l'activité correspond à 1 million d'appels par an, élargit et améliore ses prestations : un contrat de service a été signé avec les 11 mairies qui y sont rattachées afin notamment de prendre directement en charge une part plus importante des appels ; le nombre de réponses aux mails est également croissant, et ceci avec une amélioration parallèle de la qualité de service, dont les enquêtes usagers mystères effectuées fin 2009 avaient montré qu'elle était perfectible, notamment quant à la rapidité de réponse.

7° soutenir et aider les usagers éprouvant des difficultés particulières

Les cinq Points d'Information Médiation Multiservices (PIMMS), qui ont pour mission de faciliter les démarches administratives des Parisiens, notamment les plus fragiles ont vu leur fréquentation augmenter à nouveau sensiblement en 2009 (38 675 visiteurs, soit + 60 % par rapport à 2008).

8° Mieux connaître les attentes des usagers et faire des usagers des co-producteurs du service public

En relation avec la charte d'accueil des usagers, divers dispositifs ont été mis en place, d'une part sous forme d'un **baromètre de satisfaction**, reposant sur des enquêtes menées tous les deux ans dans certains secteurs, d'autre part sous forme d'enquêtes « usagers mystères » destinées à observer les éventuels écarts entre la qualité constatée et le niveau de qualité défini par la collectivité.

Grâce aux questions, observations, critiques des usagers transmises à Paris.fr, ou par mél, ou par le 39 75, la Ville dispose d'une source d'information extrêmement riche et directement ancrée dans les préoccupations du moment. Toutes ces réactions sont synthétisées, analysées, hebdomadairement dans un « **journal de l'utilisateur** » réalisé par la Dicom qui permet de réagir très rapidement, et d'améliorer non seulement la qualité des informations mais les services rendus aux usagers. Le partenariat entre la Dicom et la Duct doit encore faire progresser la prise en compte par les directions de la Ville de l'information contenue dans le « journal de l'utilisateur ».

Au-delà de l'écoute des usagers, la Ville s'attache à passer à une forme de **participation au service public**, l'utilisateur citoyen acceptant d'investir de son temps et de sa réflexion pour nous aider à améliorer le service public. Cette participation peut être individuelle ou collective, par le biais d'associations.

Des espaces d'écoute et de dialogue, initialement appelés « comités d'utilisateurs » ont été mis en place pour les usagers de certains équipements

Avec le développement d'utilisateurs-citoyens qui veulent de plus en plus être des acteurs de leur Ville, avec le développement des nouvelles technologies, des réseaux sociaux, nous sommes en train de franchir une nouvelle étape pour certains services : celle de la construction entre nos utilisateurs-citoyens et les équipes des villes des services publics de demain.

Deux exemples peuvent illustrer cette tendance :

Le premier porte sur le réaménagement de la Place de la République : des marches d'usagers/citoyens ont été organisées pour nous aider à définir ce que devrait être la place de la République de 2014. Ces marches ont fait l'objet d'un recueil et ont servi d'éléments pour définir le projet.

Le deuxième concerne les enfants car ils doivent être les acteurs précoces d'une ville dont la responsabilité leur sera confiée demain. Ainsi, des enfants ont été associés à la consultation sur le réaménagement des berges de la Seine. De même, des écoliers ont fait partie du jury pour le choix du programme de leur école.

Développer les services individuels aux usagers par l'amélioration de la qualité du service public mais aussi favoriser les actions collectives des citoyens par le soutien à la démocratie locale et à la vie associative.

Promouvoir une citoyenneté active

La Charte parisienne de la participation, adoptée en décembre 2009, stipule que la Ville anime la démocratie locale parisienne et la fait vivre par la mise à disposition de moyens humains, logistiques et financiers. La Charte définit ensuite le rôle de la Mission démocratie locale de la Duct. Elle assure une fonction ressource par la mise à disposition d'outils nécessaires à l'animation et au développement de la démocratie locale au service de la Ville et des Parisiens. Elle mutualise les expériences, diffuse une culture innovante et partagée de la participation à Paris, notamment au travers de la formation à la concertation à destination des agents de la ville et propose les formes de participation les plus adéquates.

La Charte parisienne de la participation affirme que la Ville s'engage à favoriser et à mettre en œuvre des actions de formation et de sensibilisation à la vie citoyenne et démocratique. A cette fin, la Mission démocratie locale, les Maisons des associations et le Carrefour des associations parisiennes, lieux d'échanges des pratiques, des savoirs et des expertises d'usages, proposent aux instances de la démocratie locale et aux associations parisiennes des formations à l'exercice de la démocratie participative. L'Université populaire de la citoyenneté active, ouverte et accessible au plus grand nombre, proposera aux parisiens des temps de formations et d'échanges afin de rendre plus accessibles les processus consultatifs et faciliter l'exercice de la citoyenneté. Sa conception permettra de positionner Paris au cœur d'un réseau multi scalaire de partenaires de la Démocratie Locale, de l'éducation populaire, et de l'innovation numérique dont il animera la dynamique à l'échelle de la métropole.

Soutenir la vitalité de la vie associative

► ***Les trois axes du soutien aux associations : développer les activités associatives, favoriser les échanges et promouvoir la vie associative auprès de la population parisienne***

La Ville de Paris développe un effort de grande ampleur pour soutenir la vie associative et favoriser sa vitalité sur l'ensemble du territoire parisien. Plus de 2.500 associations bénéficient chaque année de subventions, à hauteur de 200 M€, pour soutenir leurs actions et leurs projets. Des moyens humains et matériels conséquents sont mis en œuvre dans chaque arrondissement pour faciliter et soutenir la vie associative.

Les 20 Maisons des Associations (MdA) et le Carrefour des Associations Parisiennes (CAP) mettent à la disposition de plus de 6.000 associations référencées un ensemble complet de prestations (salles de réunions, bureaux d'accueil et de travail, matériels de reprographie, espace informatique, accès à Internet, documentation, boîtes aux lettres, casiers de rangement, panneaux d'affichage, domiciliation, rencontres thématiques, entretiens individualisés). Des sessions de formation aux différentes problématiques soulevées par le fonctionnement et la gouvernance des associations sont également dispensées par le CAP et dans les MdA.

Dans le cadre de ce rôle de soutien et d'accompagnement, un concept de pépinière associative est à l'étude pour favoriser l'émergence et la structuration de nouvelles formes de lien associatif et la création d'emploi.

► ***La mise en place et l'organisation d'espaces d'échanges et de médiation entre les associations, les institutions et les citoyens***

Les Forums de la vie associative, organisés dans chaque arrondissement, permettent aux associations de présenter leurs actions aux parisiens. Les Rencontres de la vie associative constituent, à chaque automne, un temps fort d'échanges, de réflexions et de consolidation des liens entre associations et contribuent ainsi à la vitalité démocratique et à la vie citoyenne.

Des actions sont également engagées par la Ville de Paris pour encourager l'engagement solidaire et le bénévolat par l'organisation d'événements (Année européenne du bénévolat et du volontariat, Soirée du bénévolat), le soutien aux associations de bénévoles et une action quotidienne en MdA pour la mise en relation des bénévoles avec les associations.

► ***Une offre de services dématérialisés, conviviaux et réactifs destinés aux partenaires associatifs de la Ville de Paris***

Le téléservice SIMPA (Système Informatique Multiservice Partenariat Associatif) facilite les relations partenariales entre la Ville de Paris et les associations. Les 6500 associations inscrites dans SIMPA peuvent ainsi transmettre de manière dématérialisée, et une fois pour toutes, l'ensemble des documents et informations que la Ville doit disposer pour accorder un soutien matériel ou financier aux associations. SIMPA offre aux associations la faculté de figurer dans un annuaire associatif, accessible sur le site internet de la Ville *Paris.fr*. Cette application permet également aux associations de suivre, en toute transparence, les différentes phases d'instruction de leurs demandes de subventions. Sa mise en place s'accompagne d'un système de gestion informatique des prestations offertes par les MdA aux associations. L'outil informatique SIMPA constitue une étape essentielle vers la constitution d'une Maison des Associations « dématérialisée » dont les services sont accessibles à distance et à tout moment.

A cette innovation technique, s'ajoute le mouvement de déconcentration et de décentralisation des procédures de subvention qui permet plus de proximité et de réactivité entre les décideurs et les acteurs de terrain. La réforme de l'instruction des demandes de subventions qui établit un nouvel équilibre entre le bureau des subventions de la DUCT et les services instructeurs des directions va entrer dans sa vitesse de croisière et sera complétée par le circuit des subventions des associations d'intérêt local en cours de finalisation.

Favoriser le recours à la médiation

Depuis l'automne 2008, la Ville de Paris dispose d'une médiation municipale indépendante, dotée d'un statut par le Conseil de Paris. Ainsi que le soulignait le Maire de Paris : « *Nous vivons en effet dans des sociétés où les relations sont parfois difficiles - ou en tous cas vécues comme telles - entre les machines compliquées que sont nos administrations, et les citoyens...La Médiation intervient alors, répondant à sa mission en « équité » : mais sans s'affranchir des règles et des textes, mais en tentant d'adoucir leur impact lorsque celui-ci peut blesser.* »

En 2010, 1109 nouvelles requêtes ont été soumises à la **Médiatrice** (contre 699 en 2008 et 1066 en 2009). Ajoutées aux 228 demandes en cours d'examen à l'issue de l'exercice précédent, ce sont donc 1337 dossiers d'usagers qui ont été examinés et traités en 2010.

Pour formuler leurs réclamations, les Parisiens s'adressent majoritairement (50% des saisines) aux représentants de la Médiatrice qui reçoivent dans les Points d'Accès au Droit, les Maisons de la Justice et du Droit et les Mairies d'arrondissement.

Ainsi, quatre nouvelles permanences en mairie ont été ouvertes en 2010 (4^{ème}, 9^{ème}, 12^{ème} et 16^{ème} arrondissements) venant s'ajouter aux permanences créées en 2009 (3^{ème} et 11^{ème} arrondissements) portant à 13 le nombre de sites d'accueil des usagers par les représentants de la Médiatrice. Afin de poursuivre cette démarche et de renforcer l'offre d'accueil de proximité, il est prévu de mettre en place deux permanences supplémentaires en mairie en 2011.

Valoriser les ressources humaines, optimiser les ressources patrimoniales et budgétaires

Les fonctions « transversales » ou « support » de la direction sont essentielles pour la réussite des objectifs confiés par les élus. Cette fonction exige professionnalisme et sens du partenariat car il s'agit de mettre son savoir-faire au service des autres entités de la direction.

Etre un vrai centre de ressources partagé offrant à chaque entité de la Duct les outils, les conseils, les services et l'accompagnement dont elle a besoin pour accomplir sa propre mission, telles doivent être les ambitions agents en charge des fonctions transverses.

Une direction est surtout riche des femmes et des hommes qui la composent, qu'ils travaillent en direction centrale ou dans les services déconcentrés. Le Duct est actuellement forte de près de 2000 agents .L'enjeu des la gestion des ressources humaine est essentiel car il s'agit d'être attentif et réactif au regard de la diversité des statuts et des emplois qui cohabitent au sein de la direction. Avec l'apport récent de nos collègues ALG, issus de la Dilt, de ceux de la DGM et du Bureau des Temps, et l'arrivée progressive des cadres techniques, ce sont près de 300 nouveaux agents qui ont récemment rejoint la Duct. Par ailleurs, la Duct a en charge la gestion administrative de près de 300 collaborateurs de cabinet des maires d'arrondissement qui sont dotés d'un statut spécifique par rapport aux autres agents titulaires ou contractuels.

Développer des projets spécifiques de formation afin d'améliorer la performance collective de la direction mais aussi afin d'offrir à chaque agent la faculté d'évoluer, de progresser, de s'épanouir professionnellement, est un enjeu majeur. De même, il conviendra, en partenariat étroit avec la DRH, de sécuriser les parcours professionnels des collaborateurs de cabinet et des contractuels.

La poursuite d'un dialogue social de qualité avec les organisations syndicales doit être maintenue et affirmée tant à l'échelon central que dans les services déconcentrés, en particulier les mairies d'arrondissement où travaillent plus des $\frac{3}{4}$ des agents de la direction. Il conviendra d'enrichir, par l'échange constructif, la qualité des documents transmis aux instances paritaires.

Quasi-Inexistante il y a peu, la professionnalisation de la fonction « hygiène et sécurité » est devenue une priorité. La politique de prévention des risques professionnels exige la mise en place d'un véritable réseau des relais en prévention de chaque établissement, animé et soutenu à l'échelon central par des professionnels formés.

Participer au pilotage de l'administration exige d'être en mesure, surtout dans une direction constituée d'entités disposant d'une autonomie budgétaire conséquente (cf. les états spéciaux d'arrondissement) de disposer d'une expertise budgétaire et comptable de qualité pour veiller au respect des équilibres et à la sécurité des opérations financières, notamment en matière de commande publique et de tenue des régies.

Pour l'optimisation des ressources humaines et financières, la direction doit mettre en place ou conforter une politique de mise en réseau sur les fonctions transverses.

Des tableaux de bord, conçus et partagés entre services, doivent être établis pour permettre un suivi permanent de l'avancement des objectifs fixés à la Duct.

Direction de référence pour la modernisation de l'administration parisienne, la Duct doit encore approfondir son expertise en matière informatique et de NTIC tant pour les projets conduits à l'échelon central que dans les échelons locaux. Le réseau des relais techniques doit être consolidé pour être au service des agents des mairies et des maisons des associations.

La fonction « patrimoine et bâtiment » est embryonnaire dans la mesure où - jusqu'il y a peu - la direction ne gérait pas d'immeubles administratifs, la DPA prenant, par ailleurs, en charge les mairies d'arrondissement. Dans un proche avenir, la fonction « patrimoine et bâtiment » deviendra stratégique en raison du vieillissement du parc des MdA et, surtout, d'une évolution de la fonction « bâtiment » au sein de la Ville, la Duct assurant alors la maîtrise d'ouvrage des mairies.

*

*

*

C'est éclairé par ce référentiel défini par l'exécutif municipal et porté par les valeurs démocratiques et citoyennes qu'il proclame, qu'il convient de concevoir et de mettre en œuvre un projet de direction pour être collectivement en capacité à répondre à nos missions.

Il s'agit de conforter la légitimité « historique » de la direction, l'appui aux mairies d'arrondissement, tout en construisant sa nouvelle légitimité : la qualité des services à l'usager.

La méthode suivie pour la mise en œuvre du projet de direction

1. Les principales étapes du processus d'élaboration du projet

Le CTP central du 12 mai 2010 émettait un avis sur le rattachement de la DGM et du Bureau des temps à la direction et sur le changement de dénomination de la DDTAC en DUCT.

Le 26 août 2010, l'arrêté de structure de la Duct est publié.

Le 31 mai 2010, la directrice de la DDTAC chargeait Eric Douet, chef du bureau du Conseil en gestions locales, de piloter un groupe de travail composé de cadres des services centraux afin de « formaliser une réflexion sur l'organisation d'une véritable direction de services, organisation la mieux à même de garantir fluidité, réactivité, transversalité et sécurité ».

Le groupe de travail, constitué de neuf cadres de la direction, remettait son rapport le 15 septembre 2010.

Parallèlement à ce groupe de cadres de l'administration centrale, un groupe de travail de DGS et DGAS s'était constitué courant 2009.

Le 30 septembre 2010, le groupe de travail des DGS/DGAS remettait son rapport.

Présentation des rapports Réunion commune des cadres de la « centrale » et des DGS l

Des contributions individuelles ou émanant d'entités de la direction étaient transmises au directeur fin 2010.

Le 1^{er} novembre 2010, JVDB était nommé sur le poste de « chef de projet chargé de la réorganisation de la direction.

2. Les principaux constats et propositions des 2 groupes de travail

2.1. Les constats

Sur les missions :

1° **Affirmer le rôle de la Duct vis-à-vis des autres directions de la Ville :** la Duct est encore trop souvent perçue comme « la direction des mairies » alors que cette mission ne correspond que partiellement à l'activité réelle de la direction. Mais trop souvent, la Duct n'est pas consultée ou informée par le secrétariat général et par les autres directions sur des sujets impactant les mairies d'arrondissement

2° **Confirmer le fonction ressources/conseils au profit des mairies d'arrondissement :** par l'accroissement de la plus-value que peut apporter la direction dans la transmission des informations en provenance des directions et par le renforcement du rôle d'expert de la direction principalement en matière juridique, de marchés publics et de ressources humaines. Cela implique l'élaboration d'un socle commun de connaissances de base et de culture commune à la direction et aux mairies d'arrondissement et d'une information mutualisée, aisément accessible sur l'Intranet, débouchant sur des indicateurs de gestion et de performance communs.

Sur l'organisation :

1° le cloisonnement des services est une réalité, partiellement compensé par des relations interpersonnelles de qualité. La petite taille des entités qui composent la direction rend problématique la gestion des effectifs et pose la question de l'insuffisante polyvalence des compétences et de la mutualisation des services.

2° La direction fonctionne à la fois en mode projet et en mode administratif sans que le partage entre ces deux modes soit clairement identifié.

3° La quasi-absence d'outils de pilotage a pour conséquence que la vision des missions respectives des uns et des autres est très étroite, limitée au mieux à sous-direction, d'autant plus que la prise d'initiative en matière de reporting entre entités est rare.

Conclusion : le risque de démotivation et de repli sur soi en l'absence de définition d'objectifs communs et transverses est identifié, conjugué à un sentiment d'appartenance commune assez faible, dans un contexte où les missions de la direction, très diverses, ne constituent pas de façon évidente un facteur de cohésion.

2.2. Les propositions

Les conclusions des groupes de travail débouchaient sur quatre hypothèses :

1. mettre en place des **instances de pilotage** et les **outils** correspondants qui permettent d'impulser et de contrôler la transversalité dans les actions des entités **sans modifier fondamentalement la structure de la direction.**
2. mettre en place un fonctionnement de type projet en regroupant au sein d'une même équipe projet les acteurs des différentes entités partageant un même objectif ou une même mission, cette équipe travaillant avec une structure dont les missions seraient plus exclusivement tournées vers la gestion.
3. modifier la structure de la direction en regroupant des entités qui partagent des objectifs ou des missions en commun, soit :
 - a. par le regroupement des structures existantes : SDVA avec Mission démocratie locale, SDD avec SDRE
 - b. par la définition de pôles en charge de grandes missions telles que : accueil du public, prestations aux parisiens, équipements de proximité, budget/marchés, démocratie locale...
4. développer l'utilisation des outils de suivi, de reporting et d'information sans modifier les structures existantes de la direction.