

L'administration parisienne a joué un rôle décisif dans la conduite des changements qui ont contribué, depuis 2001, à améliorer la vie quotidienne des Parisiens.

Ses 50.000 agents se sont totalement investis dans la réalisation des grands projets de la précédente mandature. Du lancement d'Autolib à l'extension du tramway, de la remunicipalisation de l'eau à la réforme des rythmes éducatifs, de l'ouverture de nouvelles places en crèche à la construction de nouveaux logements, des 30 hectares d'espaces verts mis à disposition des Parisiens aux 100.000 mètres carrés de pépinières d'entreprises, de la rénovation de la place de la République à l'aménagement des berges de la Seine, chaque direction, chaque métier a su se mobiliser pour permettre à la majorité élue de tenir ses engagements.

Dans le même temps, les agents ont continué à dispenser un service public de qualité, notamment dans les établissements culturels et sportifs, les centres de loisirs, les établissements départementaux, les mairies d'arrondissement ou encore les services sociaux. Leur disponibilité, leur réactivité et leur professionnalisme sont à l'origine du fort attachement des Parisiens à leur service public municipal.

Enfin, l'administration parisienne a contribué à favoriser la démocratie locale et la participation citoyenne, en particulier dans le cadre des instances de démocratie locale. Là encore, les agents de la Ville ont été partie prenante de cette évolution. En participant aux Conseils de quartier ou à d'autres instances d'information et de concertation locales, mais également en dialoguant à chaque instant avec les usagers, ils ont su faire du débat démocratique une chance pour le service public.

Avant d'envisager la réforme de l'administration parisienne, cette communication se doit donc de rendre hommage au professionnalisme et à l'engagement de ses agents qui servent les Parisiens avec un dévouement constant, y compris lorsque les incivilités et l'insécurité rendent difficile l'exercice de leurs missions. A l'occasion de ses visites auprès des agents de terrain, de ses rencontres avec les partenaires sociaux et l'encadrement de la Ville, qui se sont tenues dans les jours suivants sa prise de fonction, la Maire de Paris a tenu à leur exprimer sa gratitude et sa confiance, mais également son souci de justice sociale.

C'est dans cet esprit qu'est envisagée une réforme de l'administration destinée avant tout à donner aux agents les moyens d'être à la fois plus efficaces et mieux considérés.

Depuis 2001, les services de la ville ont déjà su s'adapter aux évolutions économiques, sociales et culturelles de la société parisienne en révisant leurs objectifs, en simplifiant leur organisation et en fluidifiant leurs procédures. Ce mouvement de réforme doit se poursuivre aujourd'hui en s'appuyant toujours davantage sur les agents, centre de gravité et ferment de l'efficacité de l'administration dans un contexte budgétaire difficile.

L'objet de cette communication est précisément de présenter les principes d'action et les perspectives de réforme que la Municipalité souhaite poser pour l'administration parisienne au début de la présente mandature.

### **1. Les principes d'action de l'administration parisienne pour relever les défis des prochaines années**

L'activité de l'administration parisienne trouve toute sa pertinence quand elle est prioritairement tournée vers la qualité des services offerts aux Parisiens, mais aussi si elle est exemplaire dans son rapport avec ses agents, gère ses ressources de manière responsable et sait se montrer ouverte vis-à-vis des communes environnantes.

## **a) Une administration au service des Parisiens**

La mise en œuvre des principaux projets de la mandature doit structurer en premier lieu l'action de l'administration parisienne, que ce soit, par exemple, en matière de logement (10.000 nouveaux logements par an), de petite enfance (5000 places de crèche), de solidarité (lutte contre l'exclusion), de transport (notamment nouvelle tranche du tramway) et d'environnement (éradication du diesel, économie circulaire, etc.).

Parallèlement, l'accès à un service public pour tous, sans discrimination, doit également être une priorité de son action. Dans un contexte social difficile, le service public parisien, facteur de cohésion et de solidarité, est attentif à la situation des Parisiens les plus fragiles, qui doivent en être les premiers bénéficiaires. C'est naturellement vrai dans le secteur social mais aussi dans d'autres domaines comme le secteur culturel.

Le service public doit aussi être capable de prendre en compte l'évolution des usages des Parisiens, s'adapter à leur mode de vie et veiller à faciliter leurs démarches. Depuis quelques années, le développement d'internet et des terminaux mobiles a permis de tisser un nouveau lien entre les Parisiens et leur administration. L'offre de services numériques doit donc s'étoffer pour répondre à une attente forte.

Dans le même temps, l'exigence accrue de proximité des citoyens va également faire évoluer le service public parisien qui devra être plus proche des territoires. Depuis 2001, l'exercice de certaines missions au niveau de l'arrondissement, la création des conseils de quartiers, le développement du lien avec le réseau associatif, la mise en place d'une politique de la Ville ambitieuse pour les quartiers prioritaires et la territorialisation de certaines directions ont déjà permis de rapprocher les administrations des citoyens. L'enjeu aujourd'hui est de permettre aux citoyens parisiens de s'investir pleinement au niveau local, notamment grâce à la richesse du réseau associatif parisien, et de renforcer la démocratie locale, en particulier en s'appuyant sur les Conseils de quartier. Ces derniers doivent dorénavant être systématiquement présidés par des habitants, ce qui développera la qualité du dialogue entre les habitants et les services de la Ville autour des projets d'investissements présentés.

## **b) Une administration exemplaire à l'égard de ses agents**

Au travers de ses agents, de leur compétence, de leur connaissance du terrain, la collectivité parisienne dispose de nombreuses richesses qu'elle doit davantage valoriser. Dès la première semaine de sa prise de fonctions, la Maire de Paris a rencontré les partenaires sociaux pour témoigner du profond respect de la Municipalité à l'égard du personnel de la collectivité parisienne et de son engagement à favoriser un dialogue social ouvert et constructif.

L'administration parisienne doit être exemplaire dans le respect de ses agents en leur assurant des conditions de travail et de qualité de vie au travail pleinement satisfaisantes et respectueuses de leurs missions. Elle se doit également d'être exemplaire dans la lutte contre toutes les discriminations, dans la promotion pour l'égalité entre les femmes et les hommes, dans l'intégration parmi ses personnels de travailleurs en situation de handicap et dans la lutte contre les incivilités.

Dans le cadre de cette nouvelle mandature, la Municipalité a la volonté de faire des agents qui sont les plus au contact des Parisiens « le centre de gravité de l'administration » en reconnaissant leurs métiers et leurs activités. Des marges d'initiative doivent être rendues à ces agents pour leur permettre de proposer des solutions innovantes, en phase avec leur réalité de travail. Mieux les écouter, prendre davantage en considération leurs propositions émanant de leur activité concrète, mais aussi porter une attention particulière à leur formation constituent donc des objectifs prioritaires.

Cet objectif doit être le fil rouge de la réforme de l'administration qui ne doit pas conduire à déresponsabiliser les agents et paralyser leur action mais au contraire revenir à l'essentiel, à

savoir l'humain, le métier et le service de proximité. Ainsi, le choix des applications informatiques devrait à l'avenir associer davantage les utilisateurs.

Chaque agent doit se sentir dépositaire d'une part de la responsabilité collective. La mobilisation des cadres parisiens est également un atout, comme cela a été récemment rappelé par la Maire de Paris qui intervenait devant 200 cadres supérieurs de la Ville.

### **c) Une administration responsable dans l'utilisation de ses ressources**

Inscrivant la nouvelle mandature dans une démarche de maîtrise de l'utilisation de ses ressources budgétaires, la Municipalité a décidé de réduire le nombre des adjoints de la Maire et de collaborateurs de cabinet ainsi que les enveloppes budgétaires pour les groupes d'élus et les cabinets des maires d'arrondissements.

Ce principe doit également s'appliquer à l'administration parisienne. Cela rejoint l'exigence de maîtriser les budgets et les effectifs dans un contexte budgétaire difficile d'autant que la Municipalité s'est engagée à ne pas augmenter le taux des impôts durant la mandature. L'administration parisienne doit donc avoir pour objectif d'optimiser ses ressources. Mais cela se fera en prenant toujours en compte la qualité du service public parisien et le respect des agents. Lorsque des marges de manœuvre pourront être dégagées, la priorité sera notamment d'améliorer la qualité des services publics mais aussi la situation des agents de catégorie C qui occupent souvent les métiers les plus pénibles.

Au lieu d'adopter des mesures de réduction des effectifs systématiques et indifférenciées, la Municipalité préfère s'engager dans une démarche de responsabilité : les moyens nécessaires pour remplir les missions sont alloués après s'être interrogé sur leur pertinence et sur l'organisation de celles-ci. Cette démarche fonde une nouvelle relation entre l'administration parisienne et ses agents.

Dans le domaine environnemental, l'administration doit également avoir pour objectif de réduire la pression qu'elle exerce sur les ressources naturelles. Cette exigence de diminution de l'empreinte écologique sera d'ailleurs bientôt portée par la Métropole du Grand Paris, notamment dans le domaine de la pollution de l'air. Elle nous conduira dès le prochain Conseil à présenter un plan d'éradication définitive du diesel dans la flotte municipale. En attendant, il convient de continuer à intégrer cette dimension dans toutes les politiques de la Ville de Paris (achat, déchets, logement, éco-conduite, consommation de papier,...) et accompagner les agents dans cette démarche. Leurs initiatives en la matière doivent être encouragées et il convient également de veiller à leur formation dans ce domaine.

### **d) Une administration pleinement engagée dans la construction de la Métropole du Grand Paris**

Depuis les premières discussions autour de la création de la Métropole du Grand Paris, l'exécutif municipal et l'administration parisienne ont défendu les intérêts des Parisiens et des personnels. A cette occasion, l'attachement au statut spécifique de la fonction publique parisienne a été également réaffirmé.

Dès sa création au 1<sup>er</sup> janvier 2016, la Métropole du Grand Paris va agir dans des domaines stratégiques que sont l'aménagement urbain, le logement, ou encore l'environnement. D'ici là, une mission de préfiguration à laquelle vont participer des fonctionnaires parisiens sera chargée de préparer cette échéance.

Dans les secteurs concernés par la construction métropolitaine, les directions se mobilisent pour que la Métropole du Grand Paris soit un outil d'amplification et d'efficacité des politiques prioritaires. Une attention particulière sera naturellement portée sur la situation des agents concernés et sur le dialogue social avec les partenaires sociaux qui se tiendra à toutes les étapes du processus.

## **2. Les grandes orientations de la réforme de l'administration parisienne**

Bâtir une administration plus transversale, moins segmentée et toujours innovante est un gage d'efficacité. La réforme de l'administration parisienne se justifie tout d'abord par le souci de donner davantage de cohérence à l'action administrative, de mieux répondre à la complexité plus grande des grands projets de mandature, et de donner une taille critique à certaines directions. Elle est par ailleurs guidée par la volonté d'augmenter la dimension collective et coopérative des équipes. Elle répond enfin à l'idée de simplifier les lignes managériales afin de responsabiliser davantage l'encadrement et de favoriser une approche opérationnelle dans les décisions qui sont prises. Cette réforme doit encore permettre de dégager de nouvelles marges de manœuvre pour offrir des services publics de qualité.

Dans ce cadre, la réforme s'articule autour de trois grands axes :

- Apporter un meilleur service aux Parisiens ;
- Favoriser la transversalité au sein de l'administration ;
- Engager une refonte de l'organisation administrative.

### **a) Apporter un meilleur service aux Parisiens**

Avant de s'engager vers la recherche d'une amélioration des services publics, il est nécessaire de mieux connaître les besoins des Parisiens. Pour cela, une vaste concertation sera rapidement lancée avec pour double objectif de recueillir les attentes et les idées innovantes des citoyens, des entreprises et des associations d'une part et de développer une vision fédératrice autour d'un projet de modernisation de la Ville d'autre part. La finalité de cette réflexion collective, qui est aussi démocratique, est d'encourager et de susciter le sentiment d'appartenance à la Ville, à l'arrondissement, au quartier et de favoriser l'émergence ou le développement des solidarités de voisinage. Cette démarche permettra de développer des initiatives prises au niveau local.

Parallèlement, un chantier de modernisation des points de contacts des usagers avec l'administration parisienne sera lancé afin de simplifier la porte d'entrée à l'administration parisienne, que ce soit sur les sites internet ou encore sur les différents services de proximité. Cela permettra de rendre plus claire et plus lisible et donc plus accessible l'offre de services aux Parisiens qui doivent savoir à qui s'adresser en fonction de leurs besoins.

Par ailleurs, une réflexion doit être engagée pour simplifier les formalités dans les démarches des Parisiens. Les directions seront invitées à revisiter d'ici le mois d'octobre toutes les procédures concernant les Parisiens afin de rechercher des mesures de simplification (formulaires, développement des courriers électroniques,...). La prise de rendez-vous sera expérimentée rapidement dans certains services pour éviter toute perte de temps aux usagers du service public parisien.

Enfin, une attention particulière devra être portée sur l'adaptation des cycles horaires des services publics afin d'accroître l'accessibilité des services aux Parisiens. Avant de s'engager dans toute réforme, des études de fréquentation auprès des usagers seront menées pour évaluer la pertinence d'une telle mesure et en limiter le recours aux seuls services pour lesquels cette évolution apparaît justifiée. Ce débat pourra être engagé dans le courant du premier semestre 2015.

## **b) Favoriser l'approche collaborative au sein des services**

Depuis 2001, les grandes réussites de la collectivité parisienne ont été rendues possibles notamment par le mode de pilotage transversal qui a permis d'associer plusieurs directions dans des projets de grande complexité. L'introduction de davantage de dialogue et de souplesse au cœur des processus de décisions a permis à l'administration de gagner en réactivité sans perdre en organisation. Il s'agit aujourd'hui de généraliser ce mode de fonctionnement en réseau qui confèrera à l'ensemble de nos services publics la souplesse et le dynamisme dont ils ont besoin pour répondre aux attentes des Parisiens.

Au sein du Secrétariat général de la Ville de Paris, la création de plusieurs missions transversales sur des grandes thématiques (Métropole, Ville intelligente, animation de l'espace public, énergie et mécénat) est prévue avec en corollaire une réaffectation des chargés de mission. La mission Berges de Seine disparaîtra à l'été et celle des Halles au plus tard début 2015.

Ce mouvement de transversalité doit également s'accompagner d'une réflexion sur la réduction du nombre d'échelons hiérarchiques. Dans certaines directions, il peut parfois dépasser dix niveaux, ce qui constitue une perte d'efficacité dans la mesure où les responsabilités se diluent. Or, il faut conforter davantage l'encadrant de proximité dans ses fonctions et repositionner « l'agent de terrain » dans ses missions. Au sein de chaque direction de la Ville, une simplification des lignes managériales devra s'engager rapidement avec des propositions des directions d'ici le mois d'octobre. Par exemple, les fonctions d'adjoints qui se sont multipliées au cours des dernières années pourraient être revisitées. De la même manière, les fonctions de chefs de service auxquels sont rattachés des bureaux de toute petite taille doivent être attentivement examinées.

Ce développement de l'approche collaborative doit se diffuser à tous les niveaux : à l'échelon central bien sûr pour définir des stratégies partagées mais aussi au niveau des arrondissements pour mieux faire travailler ensemble les équipes relevant de directions différentes. Cela exige une meilleure communication sur le terrain des entités déconcentrées des directions qui doivent davantage échanger sur leurs pratiques et surtout mieux se coordonner. Enfin, trop de décisions remontent encore au niveau des directions centrales alors que les services déconcentrés ont bien souvent les compétences pour décider au plus près des citoyens.

Pour développer cette culture de la fluidité, de l'échange d'information, du mouvement collectif, il convient également de favoriser et de valoriser une plus grande mobilité des agents, au sein de la Ville, notamment en développant des passerelles entre les entités centrales et celles œuvrant au niveau des arrondissements d'une part mais également auprès des organismes liés à la Ville (SEM, administrations parisiennes,...) d'autre part.

## **c) Engager une refonte de l'organisation administrative pour gagner en efficacité**

L'administration parisienne est encore aujourd'hui parfois trop segmentée, ce qui ne favorise pas la fluidité des échanges d'information, la réactivité et l'efficacité en termes de coûts de fonctionnement. Il convient aujourd'hui de mieux recentrer l'action de certaines directions, ce qui permettra de développer des synergies. Dans cet esprit, plusieurs directions vont se rapprocher dans les prochains mois pour donner naissance à de nouvelles entités. Cette adaptation se manifestera par :

- la création d'une direction davantage en proximité avec les citoyens, qui favorise le développement de la démocratie locale et qui prenne mieux en compte les problématiques territoriales. Cette structure aura pour avantage de mettre en relation les acteurs clefs au niveau de l'arrondissement. Cette nouvelle direction sera le fruit d'un rapprochement entre le Secrétariat général du Conseil de Paris, la Direction des usagers des citoyens et des territoires (DUCT), la partie de la Délégation à Paris Métropole et aux coopérations interterritoriales (DPMC) en charge des coopérations avec les autres collectivités territoriales ainsi que la Délégation à la politique de la Ville et à l'intégration (DPVI). Elle permettra de développer les

synergies entre les diverses entités qui agissent déjà souvent de concert tout en conservant l'unité du service de la séance du Conseil de Paris et l'intégrité de la Délégation à la politique de la Ville. Cette nouvelle entité pourra, comme aujourd'hui, mobiliser l'ensemble des directions de la Ville intéressées par les quartiers prioritaires. Par ailleurs, l'exigence d'excellence que l'exécutif municipal a manifestée par le passé à l'égard des structures composant ce nouvel ensemble restera intacte. Enfin, ces rapprochements faciliteront les souhaits de mobilité professionnelle des agents concernés.

- la création d'une direction chargée des achats et des finances qui permettra d'associer davantage les équipes s'occupant des fonctions d'approvisionnement et de finances qui travaillent déjà souvent de concert et surtout pour les fournisseurs de disposer d'un interlocuteur unique au sein de la Ville. Cette nouvelle entité va couvrir tout le spectre de la commande publique et suivre de bout en bout la chaîne de la dépense. Il ne s'agit pas de réduire l'acte d'achat à sa composante budgétaire, sans tenir compte d'autres dimensions, la dimension technique bien sûr mais aussi celle de la responsabilité sociale ou environnementale qui doivent être portées par les achats publics.

- la Délégation générale à l'évènementiel et au protocole et la DICOM se rapprocheront pour développer leurs activités, souvent déjà très complémentaires, au sein d'une seule entité.

- Enfin, dans une logique fonctionnelle, la gestion des contrats aidés, des stages, de l'apprentissage, aujourd'hui assurée par la Direction du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement supérieur (DDEES), sera confiée à la Direction des ressources humaines.

Naturellement, une vigilance toute particulière sera portée à la situation individuelle de chaque agent qui sera concerné par ces réformes par un accompagnement adapté. La quasi-totalité d'entre eux continueront à travailler dans les mêmes locaux.

Outre ces évolutions qui interviendront d'ici l'été, deux chantiers de simplifications seront prochainement lancés :

- le premier concerne les procédures administratives et techniques des directions. Il continue d'exister des marges de manœuvre importantes dans ce domaine. Chaque service doit mener une réflexion très fine pour s'interroger sur les missions prioritaires à conduire, sur celles qui pourraient être exercées différemment puis s'interroger sur les procédures à mettre en œuvre. Grâce au développement de l'informatique dans les services, la dématérialisation de certains actes et la diminution de la consommation de papier sont par exemple des pistes à creuser. Afin de rendre exhaustive la réflexion sur la simplification, d'ici octobre, les directions sont aussi invitées à faire remonter des propositions de modifications de dispositions réglementaires ou législatives dès lors qu'elles sont considérées comme inutilement lourdes et ceci afin de nourrir le chantier engagé au niveau national sur la simplification et la désinflation des normes.

- le second vise à évaluer chaque structure, observatoire, comité,... ce qui devra permettre d'objectiver sa pertinence pour le travail des agents et pour les usagers. Les directions devront formuler d'ici le mois d'octobre des propositions d'évolutions souhaitables à la suite de ces évaluations.

Enfin, des réflexions sur certaines fonctions seront également à engager au plus tard d'ici l'été 2015.

C'est notamment le cas de la fonction immobilière afin de rechercher une plus grande cohérence dans le travail des équipes. Il s'agira sur ce point de prendre en compte les conclusions de la mission d'information et d'évaluation de 2013. L'éclatement de cette fonction entre plusieurs directions ne facilite ni le travail des agents ni l'efficacité du travail à conduire dans un domaine particulièrement stratégique.

La fonction informatique sera également revisitée avec l'idée d'accompagner la mise en place de la Ville numérique. L'administration devra proposer un nouveau schéma informatique permettant d'élargir l'offre de services de la e-administration, notamment avec la mise en œuvre à terme d'un compte personnel électronique pour chaque Parisien, de poursuivre la politique d'«Open data» dans une optique d'évaluation des politiques menées, d'aide à la décision et de développement de nouveaux services. Ces évolutions vers une ville numérique vont concerner l'ensemble des directions.

Afin d'accompagner efficacement l'ensemble de nos actions en faveur de l'entretien de l'espace public, l'exécutif municipal souhaite également qu'un rapprochement entre les directions permette de déboucher sur une plus grande efficacité en terme de respect des règles de verbalisation. Le développement de synergies entre les différentes équipes relevant des métiers de la surveillance devrait ainsi se traduire par des sanctions plus efficaces et très attendues par les Parisiens à l'égard des comportements inciviques. Cela permettra également de mieux respecter le travail de nos agents et la sécurité à laquelle ils ont droit dans l'exercice de leurs missions.

Enfin, des chantiers de simplification de la fonction financière et budgétaire mais aussi de la fonction ressources humaines seront engagés.

L'orientation retenue par l'exécutif municipal pour conduire ces réformes se veut participative. Les agents, les encadrants de proximité, les cadres supérieurs, mais aussi les élus doivent s'associer dans cette grande ambition collective en faisant des propositions d'évolutions qui seront coordonnées par le Secrétariat général de la Ville de Paris

Les représentants du personnel sont invités à ce comité technique paritaire extraordinaire du 16 mai 2014, afin de pouvoir exprimer leurs positions et d'échanger sur ces grandes orientations. La Maire de Paris qui a souhaité s'impliquer personnellement dans le dialogue avec les partenaires sociaux présidera cette instance. Ces échanges se poursuivront, dans le courant du mois de juin, dans les comités techniques paritaires des directions où les nouvelles créations de directions seront présentées. Les nouvelles structures de l'administration parisienne seront soumises pour avis au CTP central prévu au début du mois de juillet. A chaque étape de la réforme de l'administration parisienne, les représentants du personnel seront associés.

La Municipalité veillera au cours de cette démarche progressive, concertée et collaborative à informer régulièrement les agents, les organisations syndicales ainsi que les élus parisiens de l'avancée de la réforme.