

**RAPPORT**

**AUDIT DE LA REGIE DE QUARTIER FONTAINE-AU-ROI  
(11<sup>ème</sup> arrondissement)**

**Décembre 2011**

**N° 11-13-01**

**Rapporteurs :**

[.....], Inspectrice Générale

[.....], Chargé de mission

## NOTE DE SYNTHÈSE

### RAPPORT D'AUDIT DE LA RÉGIE DE QUARTIER « FONTAINE AU ROI » (11<sup>ème</sup> arrondissement)

---

L'association de la régie de quartier « Fontaine au Roi » du 11<sup>ème</sup> arrondissement a été initiée en 2003 mais les étapes de sa constitution montrent une certaine insuffisance dans les expertises qui auraient dû asseoir le projet aussi bien sous l'angle de l'élaboration des statuts que celui de la projection du modèle économique possible en fonction des caractéristiques du territoire.

Issue d'une association de préfiguration subventionnée à hauteur de 46 000 € par la Ville, l'association de la régie de quartier Fontaine au Roi a reçu le label du Comité national de liaison des régies de quartier le 22 octobre 2005. Il y a lieu de préciser que ce label ne garantit pas pour autant le bon fonctionnement de la future régie mais attribue seulement la qualité d'adhérent et de membre de la fédération.

En l'absence de contrôle effectif de la tutelle, l'association a commencé son activité et obtenu trois ans de suite (2004, 2005 et 2006) une subvention de fonctionnement de 60 000 € ainsi qu'une aide variable pour les allocataires du revenu minimum au prorata des heures travaillées. En dépit de ces aides la régie n'a pas été en mesure d'éviter les pertes d'exploitation et a sollicité (et obtenu) en 2007 une nouvelle subvention de 60 000 € pour consolidation de sa situation financière.

Ce soutien, pas plus que les subventions reçues au titre de la politique de la Ville d'un montant cumulé de 53 212 € n'ont été de nature à vivifier la régie. En 2009, un nouveau conseil d'administration a été élu et le directeur en place, ancien chargé de la mission de préfiguration, a obtenu une rupture conventionnelle de son contrat de travail.

La mission a pu constater que la nouvelle équipe n'a pu véritablement se stabiliser en grande partie du fait du manque de bénévoles volontaires pour exercer les charges du Bureau de l'association et de l'absence d'homogénéité des points de vue sur les missions d'une régie et les responsabilités du directeur salarié.

Le président actuel est un homme seul, la trésorière ayant démissionné à la fin de l'année 2010 et le poste de secrétaire n'ayant jamais été pourvu.

La gouvernance est embryonnaire car l'organisation est à mettre entièrement en place : la régie vient de perdre en même temps son directeur et l'assistante chargée du secrétariat et de l'insertion. Le nouveau directeur, recruté en octobre 2011 est dans la situation d'être responsable en quelque sorte d'une régie à refonder.

Les errements des premières années n'ont pas permis aux instances de l'association d'avoir une idée précise de la situation financière avant 2010 faute d'écritures correctement passées [.....]  
.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Le déséquilibre du compte d'exploitation est récurrent et la fragilité financière réelle du fait notamment de décisions consistant à utiliser des mécanismes d'avance de trésorerie comme celles permises par la loi Dailly ou bien par le recours à des prêts à remboursement différé.

Jusqu'à présent les activités économiques de la régie se sont concentrées sur les marchés calibrés pour l'insertion au titre de l'article 30 du code des marchés publics sans diversification vers le secteur marchand et sans évaluation correcte des tarifs proposés.

L'embauche des salariés ne s'est pas systématiquement appuyée sur la politique d'aide à l'emploi et les différents partenaires de ce secteur que sont Pôle emploi et la DIRECCTE n'ont pas été associés suffisamment à la stratégie de recrutement.

Les activités de lien social et l'accompagnement des salariés vers l'insertion n'ont pas été mis en place et les synergies avec les secteurs décrits par le contrat urbain de cohésion sociale n'ont pas été définies.

L'arrivée d'un nouveau directeur permet d'avancer que ces potentialités pourront être exploitées à la condition que les postes d'encadrement puissent être comblés très vite ; l'image de la régie, qui a changé trois fois d'implantation depuis sa création, est enfin stabilisée grâce à la détermination du président et il est absolument nécessaire que la restauration dans la confiance trouve ses relais dans l'arrondissement pour que la vie associative existe.

Il reste que le manque de fonds propres est réel et la relance de la régie demandera une aide financière exceptionnelle d'environ 50 000 € ce qui lui permettrait de structurer correctement son organisation et de prendre le temps de développer ses ressources.

---

**Rapporteurs :**

[.....], Inspectrice Générale  
[.....], Chargé de mission

## SOMMAIRE

<b>1. L'ORGANISATION</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Une absence préjudiciable d'archives</b> .....	<b>5</b>
1.1.1. La note d'opportunité .....	5
1.1.2. Le rapport d'expertise .....	5
<b>1.2. Des statuts et une vie associative difficiles à cerner</b> .....	<b>6</b>
1.2.1. Des statuts sommaires .....	6
1.2.2. Une vie associative sans visibilité .....	7
<b>1.3. Une gouvernance introuvable</b> .....	<b>9</b>
1.3.1. Une présidence fragilisée .....	9
1.3.2. Un Bureau dépourvu d'élus du conseil d'administration .....	10
<b>2. LES MOYENS</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1. La structure permanente doit être stabilisée</b> .....	<b>13</b>
2.1.1. L'encadrement est à mettre en place .....	13
2.1.2. Les locaux utilisés sont un atout .....	15
<b>2.2. Les aides financières sont variées</b> .....	<b>16</b>
2.2.1. Les subventions de la Ville .....	16
2.2.2. Les subventions de l'Etat .....	18
2.2.3. Les autres aides possibles .....	19
<b>3. LES ACTIVITES</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1. La recherche des marchés</b> .....	<b>20</b>
3.1.1. Les liens avec les donneurs d'ordre .....	20
3.1.2. La prospection et le développement .....	26
<b>3.2. Les activités de lien social</b> .....	<b>27</b>
<b>3.3. Le recrutement des personnels et leur formation</b> .....	<b>28</b>
3.3.1. Les effectifs sont recrutés de manière cyclique .....	28
3.3.2. La formation doit être rationalisée .....	29
<b>4. LA SITUATION FINANCIERE</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1. L'équilibre financier et comptable général</b> .....	<b>32</b>
4.1.1. Une trésorerie sous perfusion grâce à des prêts et des cessions de créances aux banques .....	32
4.1.2. Des résultats négatifs depuis 2008 .....	35
<b>4.2. Les produits comptables</b> .....	<b>36</b>
4.2.1. L'absence d'un portefeuille commercial diversifié fragilise la régie. ....	36
4.2.2. La tarification des prestations ne fait pas l'objet d'une valorisation précise .....	37
<b>4.3. Les charges comptables</b> .....	<b>39</b>
4.3.1. L'analyse des charges existantes .....	39
4.3.2. Le contrôle des charges selon la méthode analytique .....	39

<b>5. DES PROPOSITIONS POUR UN CHOIX D'ORGANISATION .....</b>	<b>46</b>
<b>5.1. Choisir un modèle économique et financier .....</b>	<b>46</b>
5.1.1. Les contraintes actuelles .....	46
5.1.2. Les niveaux d'évaluation .....	46
<b>5.2. Une proposition de simulation prospective .....</b>	<b>47</b>
5.2.1. Le prix de revient du personnel en insertion.....	48
5.2.2. L'évaluation de l'activité minimum à réaliser en heures de prestations et en chiffre d'affaires .....	48
<b>6. CONCLUSION .....</b>	<b>51</b>
<b>7. LISTE DES RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>53</b>
<b>8. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES .....</b>	<b>55</b>

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

ANNEXES

---

## INTRODUCTION

Dans le cadre du programme de missions d'audit des associations subventionnées par la Ville de Paris, validé par le Maire de Paris, l'Inspection Générale a conduit un audit de l'association de la régie de quartier «Fontaine au Roi». Issue d'une association de préfiguration constituée le 3 juin 2003 avec un chargé de mission recruté en février 2004, cette association a obtenu le label du Comité national de liaison des régies de quartier le 22 octobre 2005.

Elle est installée dans un territoire classé quartier prioritaire à forte densité bénéficiant à ce titre du soutien du contrat urbain de cohésion sociale en œuvre jusqu'en 2014.

Pour son installation, l'association a reçu une subvention de la Ville de 46 000 € en 2003 complété par 15 000 € de l'Etat.

Le potentiel de commandes avec les marchés de la Ville et avec les bailleurs sociaux a été jugé par la Ville comme suffisant en 2004 pour conclure avec la régie une convention par laquelle elle s'engageait à développer ses activités en direction de parisiens en difficulté.

A ce titre, la Ville a versé une aide forfaitaire de 60 000 € chaque année pendant 3 ans (2004-2005-2006) pour l'ensemble des activités ainsi qu'une aide variable pour les allocataires du revenu minimum au prorata des heures travaillées.

En dépit de ces 180 000 €, la régie n'a pas été en mesure d'éviter les pertes d'exploitation et en 2007 a sollicité (et obtenu) une aide exceptionnelle au développement de 60 000 € « pour consolider la situation financière et solder des pertes dues à la lenteur de démarrage ».

Ce soutien, pas plus que l'aide reçue par ailleurs au titre de la politique de la Ville d'un total de 53 212 €, n'ont permis de revivifier la régie ni même d'assainir sa gestion qui se trouve cycliquement en proie à des difficultés financières.

Un nouveau conseil d'administration a été élu en 2009 et le directeur en place, qui était le chargé de mission de l'association de préfiguration, a obtenu une rupture conventionnelle.

Depuis ce départ, la direction de l'association était assurée par l'ancien coordonnateur de travaux, promu directeur le 1er janvier 2010 en l'absence d'autres candidats.

Au moment où se déroule la mission de l'Inspection Générale, la vie de l'association connaît à nouveau des difficultés du fait de l'absence de bénévoles volontaires pour assurer les fonctions clés du Bureau.

Le poste de secrétaire n'a jamais été pourvu et celui de trésorier est sans titulaire depuis la fin du mois de décembre 2010, la personne élue à ce poste ayant démissionné en raison de divergences avec le président [.....]. *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

En l'état actuel des constatations, l'association repose entièrement sur un président qui, faute de bénévoles élus, constitue le Bureau avec des agents salariés de la Délégation à la politique de la Ville et à l'Intégration.

Le fonctionnement de la régie va connaître une nouvelle période d'adaptation du fait des départs simultanés en octobre 2011 du directeur qui a démissionné et de la secrétaire administrative en charge de l'insertion qui vient de trouver un autre emploi.

La mission a regardé dans quelles conditions la gouvernance de l'association pourrait être restaurée et a examiné si l'organisation de la régie lui permettrait d'atteindre un niveau d'équilibre compatible à la fois avec l'accompagnement des salariés en insertion et avec le développement du lien social sur ce territoire particulier du quartier de la Fontaine au Roi.

## 1. L'ORGANISATION

### 1.1. Une absence préjudiciable d'archives

L'association de préfiguration de la régie de quartier du 11<sup>ème</sup> arrondissement s'est constituée en juin 2003. Après un fonctionnement expérimental avec un chargé de mission à partir de février 2004, elle a été accueillie le 22 octobre 2005 dans le réseau des régies par le CNLRQ (Comité national de liaison des régies de quartier) et a obtenu ainsi sa labellisation<sup>1</sup> qui a été notifiée à la présidente par lettre du 27 octobre 2005.

#### 1.1.1. La note d'opportunité

Formellement la création d'une régie de quartier doit faire l'objet d'une note d'opportunité permettant d'apprécier le cadre et le potentiel du projet afin que la collectivité publique engage son soutien financier pour une opération de préfiguration en toute connaissance des risques. Cette note permet de fédérer les intentions et aurait dû être conservée comme document constitutif du projet de régie.

Toutefois, il n'existe pas d'archive retraçant les actions engagées avant la phase de labellisation de l'association, ce qui nuit à la compréhension des motivations de la création de la régie (analyse du milieu socio-économique, objectifs à atteindre, outils à mettre en œuvre).

Les archives de la direction de tutelle disposent seulement d'un mémoire du 31 août 2004 c'est à dire à l'issue de l'année de préfiguration, présenté à l'appui de la première subvention dotant la 1<sup>ère</sup> année de la régie.

L'écart entre les intentions des promoteurs de l'idée d'une régie dans le quartier de la Fontaine-au-roi du 11<sup>ème</sup> arrondissement et la situation d'aujourd'hui peut difficilement être mesuré par les acteurs associatifs en place faute d'archives.

#### 1.1.2. Le rapport d'expertise

Il n'en reste pas moins qu'une association de préfiguration a été constituée en assemblée générale le 3 juin 2003. L'association a été subventionnée par le département et par l'Etat représenté par le préfet de la région Ile de France pour le recrutement d'un chargé de mission.

Par convention avec les financeurs publics, l'association de préfiguration disposait d'un an pour analyser l'environnement local, concrétiser les enjeux économiques, formaliser le projet social pour ancrer la régie dans son territoire et préparer techniquement la création de la régie proprement dite.

Pour apprécier les résultats de cette préfiguration, l'administration parisienne se repose totalement sur le CNLRQ avec lequel elle a passé une convention<sup>2</sup>. Le CNLRQ joue le rôle de certificateur, ce rôle lui est reconnu à la fois par l'Etat et les collectivités locales. Cette appréciation se concrétise par une labellisation accordée par le CNLRQ.

---

<sup>1</sup> En annexe copie de la lettre du 27 octobre 2005.

<sup>2</sup> La convention avec la Ville de Paris arrive à expiration en décembre 2011.

La mission de l'inspection générale tient à souligner que **ce label ne garantit pas pour autant le bon fonctionnement de la future régie mais attribue la qualité d'adhérent et de membre de la fédération (CNLRQ) à la régie de quartier.**

Théoriquement, ce label est accordé après un rapport d'expertise commandé par le CNLRQ sur le travail du chargé de mission salarié de l'association de préfiguration. Dans le cas présent, ce rapport justifiant la labellisation ne figure dans aucune archive.

Le CNLRQ, interrogé, n'a pu retrouver que la trace de la première note d'étape produite par le cabinet extérieur<sup>3</sup> qu'il avait missionné pour expertiser la possibilité de labelliser le projet.

Cette première note d'étape, consultée par la mission de l'Inspection générale, mettait en évidence dès l'origine plusieurs difficultés quant à la pérennité du projet en pointant notamment l'étroitesse du territoire qui n'offrait guère de potentiel de développement des activités, parce qu'il n'incluait pas d'espaces déterminants en matière de gestion urbaine comme les accès aux transports et les secteurs commerçants.

La mission constate que la direction du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement supérieur (DEEES) laisse beaucoup d'initiatives au CNLRQ à travers son label et qu'elle devrait néanmoins chercher à connaître les rapports d'expertise pour les analyser, éventuellement les soumettre à un comité interne au service et les archiver pour assurer la traçabilité des décisions prises.

Si tel avait été le cas, cela aurait permis de mieux ajuster le territoire avec ses quartiers périphériques dans le 11<sup>ème</sup> arrondissement et de vérifier si les actions mises en oeuvre par le chargé de mission devenu directeur jusqu'en 2009 correspondaient aux souhaits de la Ville, en particulier en matière d'emplois et d'insertion, et étaient en synergie avec les autres régies proches.

En conclusion, le lancement de la régie du 11<sup>ème</sup> arrondissement a été fait sans que la Ville de Paris, qui a subventionné l'opération dans les premières années, ait organisé les moyens de se prononcer sur la réalité des enjeux du projet : gouvernance, activités, moyens humains et financiers.

La mission recommande de **modifier l'organisation en place de telle sorte que le financement public des régies engagé par la DEEES ne s'appuie pas seulement sur la lettre de « labellisation » du CNLRQ.**

## **1.2. Des statuts et une vie associative difficiles à cerner**

### **1.2.1. Des statuts sommaires**

Les statuts communiqués par la direction de tutelle de la Ville de Paris sont ceux de l'association de préfiguration du 3 juin 2003 sise au 1 rue Robert Houdain puis ceux de l'association de la régie proprement dite sise 54-56 rue de la Fontaine au Roi adoptés en assemblée générale extraordinaire du 22 octobre 2004, déposés le 29 octobre 2004.

---

<sup>3</sup> Le rapport aurait été produit par le cabinet ACADIE groupe REFLEX, information orale obtenue du CNLRQ le 13 juillet 2011.

La mission fait remarquer que **le déroulement de la création de cette régie a été bien précipité** puisque en octobre 2004, le chargé de mission responsable de la préfiguration était nommé depuis février de la même année et que la labellisation n'interviendra qu'en octobre 2005.

Le caractère prématuré des statuts explique probablement la nature elliptique de la rédaction qui ne précise ni le territoire exact de son intervention, ni la qualité des publics ciblés, ni les objectifs à atteindre.

Les statuts sont par ailleurs peu adaptés aux possibilités de fonctionnement des instances : ainsi le conseil d'administration de 20 personnes maximum est composé de quatre collègues (élus, habitants, associations du 11<sup>ème</sup> arrondissement, bailleurs sociaux) et renouvelé par quart chaque année, collègue par collègue. Le mode de désignation des membres de certains collèges (élus, bailleurs) rend cette modalité de renouvellement sans effet pour des raisons de planification et de moyens.

La rédaction des statuts est particulièrement succincte ; ainsi l'article 15 édictant les obligations du Bureau de l'association, n'explicite pas la nature des fonctions des membres du Bureau. Le Bureau d'une association est un organe opérationnel, les lacunes de définitions de postes (objectifs, moyens) peuvent rendre confuses les prises de décisions de l'association et les responsabilités qui incombent à chacun des membres du Bureau : rôle d'arbitrage et mise en oeuvre de la stratégie par le président, rôle de contrôle financier (banque, budget, plan triennal, contrôle des dépenses) par le trésorier et rôle dans la conformité des actes administratifs par le secrétaire.

Les difficultés de gouvernance ne sont pas sans rapport avec cette absence de rédaction explicite des fonctions et du rôle du président et du trésorier par exemple, même si, comme l'indique le président de l'association dans sa réponse du 5 décembre 2011 au rapport provisoire, la rédaction de nouveaux statuts n'est pas de nature à apporter aux difficultés de gouvernance, une réponse « *en soi* ».

La DEEES n'a pas noté le caractère à la fois précipité et elliptique des statuts, ce qui indique qu'elle ne dispose pas de procédures pertinentes dans l'exercice de son rôle de tutelle permettant d'attirer l'attention de l'association.

### **1.2.2. Une vie associative sans visibilité**

La mission a souhaité consulter les comptes rendus des assemblées générales et des conseils d'administration depuis la création de l'association pour évaluer la manière dont a été suivie l'évolution des difficultés de la régie.

Aucun registre des délibérations n'est tenu et l'historique n'a pas pu être reconstitué dans son intégralité.

#### **1.2.2.1. Réunions de l'assemblée générale**

Avant 2009, les deux comptes rendus d'assemblée générale disponibles sont ceux de l'assemblée constitutive de l'association de préfiguration du 3 juin 2003 et celui de l'assemblée extraordinaire et ordinaire du 21 octobre 2004 portant adoption des statuts de la régie, examen du rapport financier et du rapport moral de juin 2003 à octobre 2004 et élection du conseil d'administration.

Les comptes rendus d'assemblée générale pour les années 2005, 2006, 2007 et 2008 n'ont pas été conservés.

La direction de tutelle de la Ville de Paris ne dispose pas non plus des comptes rendus des assemblées générales des années 2005, 2006, 2007 et 2008 et ses responsables ne les ont pas réclamés.

Pourtant, pour ces années dépourvues de vie associative écrite, des subventions ont été proposées au vote du Conseil de Paris pour être versées en 2005 et 2006 ainsi qu'en 2007 à titre exceptionnel.

A partir de 2009, les archives de la Régie contiennent les comptes rendus des assemblées générales du 8 octobre 2009 et du 9 juin 2010 qui correspondent à l'installation d'un nouveau président et d'un nouveau trésorier.

La mission note que la situation en 2009 prenait en compte les difficultés des années précédentes qui rendaient nécessaire de « changer l'image de la régie et de donner confiance en sa capacité à mener à bien ses missions et d'obtenir des marchés qui permettent d'assurer sa pérennité économique ».

En 2010 le compte rendu de l'assemblée générale du 9 juin 2010 fait état d'une année de redressement économique et d'un renforcement de la politique d'insertion.

**En 2011 toutefois, l'assemblée générale n'a pas pu être réunie avant le mois de septembre et on peut y voir le symptôme d'un problème de gouvernance.**

#### 1.2.2.2. Réunions du conseil d'administration

Les statuts consultés prévoient une réunion du conseil d'administration au moins une fois par trimestre.

Les archives de l'association ne conservent aucune trace de ces réunions avant 2007.

En 2007 seul a été conservé le compte rendu du 14 février, qui fait état d'une situation économique critique, au sujet de laquelle a été évoquée une nécessaire sensibilisation des bailleurs sociaux aux objectifs de l'insertion.

Aucune autre trace de réunion du conseil d'administration n'a été trouvée pour le reste de l'année 2007 pas plus que de toute l'année 2008 alors que le conseil général a néanmoins voté une subvention exceptionnelle de 60 000 € en 2007 comme on l'a déjà vu.

A partir de 2009, la vie associative reprend avec un conseil d'administration composé de nouveaux membres élus au cours d'une assemblée générale dont la mission de l'Inspection générale n'a pas retrouvé trace et qui est probablement celle de 2008.

La mission n'a pas pu retrouver la trace de l'élection des membres du Bureau mais reconstruit que seuls deux postes ont été pourvus, celui de président et celui de trésorière. Faute de volontaire, le poste important de secrétaire reste vacant.

Deux réunions (au lieu de 4 statutaires) le 3 avril puis le 1 juillet 2009 montrent la volonté de la nouvelle équipe de clarifier la situation héritée : la clôture des comptes 2008, les

difficultés de trésorerie, l'ajustement des effectifs au carnet de commande et la nomination d'un nouveau directeur.

En 2010 le conseil d'administration s'est réuni 3 fois (le 11 mars, le 20 octobre et le 22 décembre) et les comptes rendus montrent une vie associative qui se délite faute d'objectifs communs entre le président et la trésorière, qui démissionne en fin d'année.

En 2011 le conseil d'administration ne s'est réuni qu'une fois le 15 juin pour acter la clôture des comptes 2010 assortis d'une intention de demander une subvention exceptionnelle à la Ville de Paris de 50 000 € et accepter la demande de rupture conventionnelle du directeur.

**L'ensemble de ces constatations montre que la vie associative n'est pas organisée, n'a pas trouvé son rythme de fonctionnement et ne parvient pas à obtenir en interne une énergie suffisante pour se stabiliser.**

#### 1.2.2.3. Réunions du Bureau

Quelques comptes rendus (dont deux sans millésime) ont été établis depuis l'installation de la nouvelle équipe à partir de 2009 et montrent que depuis la démission de la trésorière l'instance de gestion qu'est le Bureau n'est pas représentative de la vie associative puisque seul le président est élu.

En effet, faute de bénévoles issus de l'association, le Bureau est constitué avec des agents de la Ville rattachés à la délégation à la politique de la Ville et à l'intégration (DPVI).

Alors qu'ils ne devraient être que des membres de l'assemblée générale associés avec voix consultative, ils sont actifs dans les réunions au point d'exercer les fonctions de secrétaire.

De surcroît ces agents sont par ailleurs responsables dans leur secteur de l'instruction des projets de la régie au titre du lien social éligibles aux subventions liées au contrat urbain de cohésion sociale.

L'association, dont la création a été facilitée par la collectivité publique, est donc en situation d'être contrôlée dans son organisation et son fonctionnement courant par des agents de cette même collectivité, qui par ailleurs lui procure l'essentiel de ses ressources.

Cette situation contient les ferments d'une association transparente du fait d'une absence de vie associative avec une prépondérance des représentants de la collectivité dans les organes statutaires et une prédominance, comme on le verra plus loin, de ressources provenant de la collectivité.

### 1.3. Une gouvernance introuvable

#### 1.3.1. Une présidence fragilisée

Depuis la création de l'association de préfiguration et jusqu'en 2009, la présidence a été assurée par la même personne habitante du 11<sup>ème</sup> arrondissement.

La lecture des quelques comptes rendus retrouvés par la mission montre que la présidence a eu des difficultés à imposer une discipline dans l'organisation de la régie dominée par l'activisme de certains, représentant les courants politiques du moment.

Elle n'a pas détecté les décisions de gestion [.....] qui ont été préjudiciables en termes d'équilibre économique au point d'avoir eu besoin de solliciter auprès de la Ville une année supplémentaire de subvention de fonctionnement.

La présidence n'a pas non plus établi clairement la nature des actions à mener tant pour le développement de la régie que pour le resserrement du lien social. L'attractivité de cette association pour les habitants du quartier n'a pas été instituée, en témoigne la faible représentation des habitants dans les réunions.

A partir de 2009, un nouveau président s'est porté volontaire pour changer l'image de la régie. Son projet était de prendre contact avec les élus, les partenaires sociaux, les associations de quartier afin de donner confiance dans la capacité de la régie de mener à bien ses missions et d'obtenir des marchés pour assurer sa pérennité économique.

Une nouvelle implantation de la régie au coin de la rue Robert Houdin était présentée comme le signal d'un renouveau.

L'ambition de développer l'activité économique, d'atteindre l'équilibre financier et d'augmenter les fonds propres, de bâtir des parcours de formations individualisés, de renforcer les liens avec Pôle emploi et de développer les activités sociales était toujours affirmée en 2010.

Or un an après, au moment de l'audit, le président est seul, bénéficiant simplement de la présence et du soutien des agents locaux de la DPVI. La régie est toujours en fragilité financière pour des raisons de structure qui seront analysées au chapitre 4 et les actions sociales imaginées en 2009 n'ont pas été implantées.

La visibilité de la régie pour les habitants du quartier ainsi que sa légitimité comme prestataire pour les bailleurs sociaux sont toujours des volontés affichées du Président confirmées lors de l'entretien mené par la mission : il s'agit d'une orientation explicite qui demanderait à être soutenue par une équipe présente et compétente de bénévoles, membres de l'association.

Tel n'est pas le cas et la mission de l'Inspection générale a appris qu'à moyenne échéance, l'association ne pourra probablement plus compter sur le dévouement de l'actuel président.

### **1.3.2. Un Bureau dépourvu d'élus du conseil d'administration**

Toute vie associative repose sur la disponibilité, l'efficacité, la cohésion des membres du Bureau élus par le conseil d'administration.

A l'origine, l'assemblée générale de l'association n'a pas eu de difficultés à trouver des volontaires pour exercer les trois fonctions principales du Bureau (président, trésorier, secrétaire) mais il est apparu très vite que la disponibilité de ces bénévoles n'était pas adaptée à ces charges, en témoigne l'absence de convocations régulières des instances. Toute latitude a été laissée au directeur de la régie dans les initiatives de gestion et le contrôle de la situation financière.

En 2009, malgré la volonté de renouveler les membres du Bureau, la recherche s'est avérée difficile dans un arrondissement disposant déjà d'une vie associative multiple.

Par ailleurs le quartier de la Fontaine au Roi est composé pour 50 % d'une population active. Une forte proportion de jeunes de moins de 20 ans (19 %), d'étrangers (26 %) et de faibles revenus rend difficiles le bénévolat et la disponibilité nécessaire à une présence dans un Bureau d'association. La population de plus de 65 ans, creuset privilégié pour ces candidatures, représente seulement 9,65 % (contre 14,1 % à Paris).

C'est probablement la raison pour laquelle seuls deux bénévoles ont été candidats pour des fonctions au Bureau : un président et une trésorière.

La vacance du poste de secrétaire explique la présence active des agents de la DPVI qui exercent ces attributions, notamment la rédaction des comptes rendus. La mission de l'Inspection générale a déjà souligné dans la partie 1.2 les risques liés à cet état de fait.

La manière dont se sont déroulées les années 2009 et 2010 a été reconstituée par lecture des comptes rendus et au travers des entretiens individuels menés par la mission avec les deux personnes concernées.

La trésorière, qui est par ailleurs présidente du Comité national de liaison des régies de quartier, constatant les difficultés financières de l'association Fontaine au Roi, souhaitait des outils de gestion de la trésorerie et d'analyse des comptes. Elle a demandé l'expertise de salariés du CNLRQ.

Le directeur récemment recruté, ne disposait pas d'une formation en gestion suffisante pour mettre en place cette organisation dans un contexte financier particulièrement difficile.

La trésorière dit s'être fortement impliquée dans le contrôle des aptitudes du directeur à mettre en place son organisation de l'emploi du temps des salariés. Elle avait pour cela des exigences de méthode qu'elle a fait conforter en demandant aux salariés du CNLRQ de se déplacer dans l'association et de faire une analyse du temps de travail.

La trésorière a souhaité assigner des objectifs d'optimisation du temps de travail concernant les personnels en poste. On peut observer à ce propos que l'ajustement des heures payées aux heures travaillées est un sujet central pour l'emploi des populations concernées par la réinsertion dont le temps d'adaptation aux contraintes de l'emploi et les périodes de formation doivent être intégrées au temps de travail.

Les contrats de prestations engagés par la régie ne pouvant générer à eux seuls un retour à l'équilibre des comptes, cela a eu pour effet d'accroître les tensions au sein du Bureau.

Avec l'aide active de deux chargées de missions du CNLRQ, la trésorière a tenté de restituer à la comptabilité une forme lisible et cohérente, a pourchassé les économies potentielles et souhaité optimiser certains contrats importants qui étaient déficitaires.

Avec l'aide du CNLRQ, la trésorière a fait mettre en place un tableau de trésorerie et son suivi mensuel et a recherché un autre expert-comptable. Ces actions sont intervenues tardivement en janvier 2011 car elles ne pouvaient être initiées qu'en début de période comptable.

La mission a observé par ailleurs une moindre vigilance quant à certaines décisions en particulier la signature de contrats de travail qui ne bénéficiaient pas d'aides à l'embauche. La recherche d'aides financières, par l'intermédiaire de prêts sur 5 ans visant

à consolider les fonds propres auprès d'organismes facilitant l'insertion est également une décision dont l'effet n'a pas été mesuré en termes de capacité de remboursement.

En s'appuyant sur les entretiens menés, la mission avance qu'il est possible que des opinions divergentes sur le rôle d'une régie aient coexisté au sein du Bureau notamment dans le calibrage des objectifs entre lien social et insertion.

Les activités de lien social privilégiées par la trésorière visent à « réinventer les métiers de la ville » mais posent la question de leur auto financement et ne coïncident pas aisément avec de l'insertion vers des métiers existants, après l'acquisition momentanée par le travail des « savoir-faire » et des « savoir être » dans la régie.

Le Président, [.....] a eu des difficultés à garder son autonomie de décision.

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

Cette tension s'est conclue à la fin de l'année 2010 par la démission de la trésorière.

Cette démission, [.....], a entamé la réputation de la régie et démobilisé les salariés (dont le directeur qui a demandé une rupture transactionnelle de son contrat de travail).

En l'état actuel de l'association, la mission peut affirmer la carence réelle de la gouvernance.

La situation délétère décrite pose la question du bénévolat dans le quartier de la Fontaine-au-roi et plus largement dans l'arrondissement. Faute de participation active de bénévoles élus par le conseil d'administration, la régie risque de fonctionner comme une structure « parapublique » émanation de l'agence locale d'insertion.

Sans recherche active de volontaires, **c'est la viabilité même de la structure qui est en jeu et la question de la pertinence d'une forme associative pour soutenir la régie de quartier devra être posée.**

## 2. LES MOYENS

### 2.1. La structure permanente doit être stabilisée

#### 2.1.1. L'encadrement est à mettre en place

##### 2.1.1.1. Le directeur et le secrétariat sont renouvelés

Au début de la mission (juillet 2011) la régie disposait d'un directeur recruté en 2009 et d'une secrétaire.

Le précédent directeur, recruté en 2007, n'avait pas réussi à constituer un portefeuille d'activités permettant à la régie d'être à l'équilibre, à bâtir une politique de recrutement permettant l'insertion, à développer le lien social et n'avait pas conservé d'archives permettant de reconstituer ses activités.

Le directeur, recruté en 2009, avait une formation pluridisciplinaire : après un parcours personnel dans l'artisanat il a rejoint le monde de l'insertion en 2006 d'abord comme médiateur social puis comme chargé d'insertion dans une entreprise de second œuvre dans le bâtiment. [.....

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

Il a demandé une rupture conventionnelle de son contrat de travail et a quitté ses fonctions le 1<sup>er</sup> octobre 2011.

**Un nouveau directeur vient d'être recruté par le président de l'association et le président honoraire et a pris ses fonctions le 19 septembre 2011.**

Interrogé par la mission, le nouveau directeur semble avoir clairement appréhendé les enjeux en matière d'organisation de l'encadrement et de dispositif à mettre en place pour que le personnel soit concrètement préparé à l'insertion. Il a déjà perçu la nécessité de diversifier les marchés et a en tête des pistes de développement du lien social.

Il a pris les contacts avec Pôle Emploi dans la perspective d'établir des profils de poste et de mieux cerner les secteurs en déficit d'embauche qui pourraient être un gisement d'offres de prestations de la part de la régie.

Compte tenu de son expérience professionnelle, le nouveau directeur est moins précis pour ce qui concerne les décisions immédiates à prendre en matière économique, toutefois il vient d'obtenir le soutien une fois par semaine d'un bénévole, ancien chef d'entreprise, parrain sélectionné par Paris Initiative Entreprises, pour l'accompagner dans la mise en place d'un contrôle de gestion. Par ailleurs, il a bien conscience d'avoir à se former rapidement sur la réglementation des aides à l'emploi qui lui permettront un ajustement de son budget de fonctionnement.

Le nouveau directeur se donne 6 mois pour mettre la régie en situation d'efficacité. La mission note cette échéance en précisant que la tâche sera d'autant plus lourde que la secrétaire en place au moment du démarrage de la mission vient également de partir le 19 septembre 2011 pour rejoindre un emploi plus proche de son domicile.

Ce départ est un handicap pour la régie car la secrétaire assurait l'organisation des plannings, les relations avec les tutelles et l'interface avec la comptable et le suivi de l'insertion.

Son remplacement envisagé par le recrutement de deux personnes à mi-temps, l'une chargée de l'insertion et l'autre du secrétariat comptable, est une décision intéressante.

Le directeur a l'intention d'orienter sa recherche de secrétariat en lien avec l'association des paralysés de France (APF) qui a besoin d'offrir des postes en alternance sur une durée d'une année. Cette idée doit être affinée mais elle contient une approche novatrice intéressante pas son exemplarité pour les salariés en insertion dans la régie.

La mission ne peut que recommander un recrutement rapide car directeur et secrétaire étaient jusqu' à présent les seuls cadres permanents **A l'évidence, tant que ce personnel ne sera pas recruté, il existe un risque organisationnel réel, le nouveau directeur ne peut assumer seul l'activité complexe de la régie.**

**La situation actuelle est équivalente aux conditions d'une refondation de la régie.**

#### 2.1.1.2. Un poste de chargé d'insertion doit être créé

Jusqu'à présent, l'insertion des salariés était suivie par la secrétaire qui assurait le rôle de chargé d'insertion sans en avoir les outils. Son rôle se limitait à une assistance sociale pour constituer des dossiers d'aide pour les salariés dans des domaines comme la résolution de situation d'endettement, la recherche de logement, la mise en place de soins thérapeutiques. Les démarches permettant la sortie vers l'emploi n'ont pas été prioritaires.

La mission note que le nouveau directeur va recruter une personne à mi-temps, d'un niveau universitaire adéquat (DESS en sciences sociales), pour mettre en place les protocoles d'insertion en fonction des aptitudes des salariés, suivre le programme et parallèlement constituer un réseau de partenaires spécialisés dans les questions connexes freinant l'insertion comme l'endettement, les problèmes de santé ou les difficultés de logement.

Le nouveau directeur a l'intention d'offrir à des étudiants en dernière année de master en psychologie la possibilité de rejoindre la structure en appui dans le cadre du mémoire qualifiant.

La mission note ces orientations dont la concrétisation rapide devrait permettre de renforcer l'encadrement administratif et d'augmenter la qualité de la production.

#### 2.1.1.3. L'encadrement technique est insuffisant

Au moment de l'audit il n'y a qu'un seul encadrant technique.

Le nouveau directeur a observé que ce salarié exerce ses fonctions plutôt comme un chef d'équipe. Il a l'intention de l'aider pour qu'il devienne pleinement un référent.

Il reste qu'un seul agent ne permet pas d'assurer la présence d'un encadrant sur l'intégralité des plages horaires. Or, les salariés en rupture du circuit professionnel ont besoin que les règles du travail (cadre, horaires, mission) soient incarnées et le recrutement d'un deuxième encadrant devra être envisagé.

Le nouveau directeur dit à juste titre, que cela lui permettrait d'étendre en toute sécurité les prestations de 7h à 22 h (selon un cycle de 7h à 15h puis un deuxième de 15h à 22 h).

Les équipes proprement dites n'ont pas d'encadrant de proximité. De fait, officie un salarié proche de la retraite, titularisé par le premier directeur de la régie.

La mission prend acte de cette carence et admet que la stabilisation des chefs d'équipe pourra être installée en fonction de la nature des marchés qui doivent se diversifier comme il sera vu en troisième partie de ce rapport.

## 2.1.2. Les locaux utilisés sont un atout

### 2.1.2.1. Le loyer

Après avoir été installée au n° 1 de la rue Robert Houdin puis au 54 rue de la Fontaine au Roi, la régie est actuellement au 20, rue Robert Houdin.

La régie bénéficie d'un loyer de 630 euros par mois ce qui est un atout pour la recherche de l'équilibre économique.

### 2.1.2.2. L'emplacement

Ce local est bien situé, à proximité du square Jules Verne et d'un gymnase, au cœur d'une vie associative dense et dans un passage fréquenté l'après-midi par de nombreux jeunes sans activité.

La régie est donc visible par la population potentiellement susceptible d'être embauchée et peut présenter un lieu, sinon attractif, du moins non anxiogène pour une génération sans repères. Le travail sur l'image de la régie, initié par le directeur précédent pourrait être utilement repris par son successeur.

Une synergie peut être établie grâce à la gestion confiée par le Logement français à la régie d'un proche local commun résidentiel de 130 m<sup>2</sup> situé au pied d'un immeuble d'habitation sis au 20, rue de l'Orillon, utilisé par plusieurs associations.

En 2006, la régie a obtenu par délibération du Conseil de Paris DPVI 2006-0014 une subvention d'équipement de 7303 € pour procéder aux travaux d'aménagement intérieur du local (portes coulissantes, stores, armoires, étagères et extincteurs).

Jusqu'à présent la régie gère le planning d'occupation de cet espace et assure les mises en place en fonction des besoins.

Compte tenu de ses difficultés propres de fonctionnement, la régie n'a pas jusqu'à présent tiré parti de cette proximité qui lui permettrait d'organiser des activités de lien social prévues dans l'objet de l'association.

Le nouveau directeur envisage de revoir le protocole de mise à disposition de ce local qui présente par ailleurs des aspects de vétusté qui devront être examinés par le propriétaire et confirmera dans quelles conditions la gestion de cet espace peut correspondre à ses objectifs de développement.

## **2.2. Les aides financières sont variées**

### **2.2.1. Les subventions de la Ville**

La régie de quartier Fontaine-au-roi reçoit des subventions par le canal de la DDEES pour ce qui concerne son fonctionnement.

Elle perçoit également des subventions par le canal de la DPVI pour des aides à projet.

Il est utile de noter à ce stade que les instances exécutives de la Ville sont différentes pour ces deux volets : d'une part Madame Dagoma adjointe au Maire chargée de l'économie sociale et solidaire et d'autre part Madame Stievenard adjointe au Maire chargée de la politique de la Ville et de l'engagement solidaire.

Ce double rattachement, que l'on retrouve au niveau des directions administratives, brouille la compréhension qu'ont les régies de la place dévolue à la DDEES dans l'organigramme de la Ville quant à sa tutelle sur l'organisation et l'équilibre économique.

La mission a souligné dans le chapitre précédent que la tutelle de la DDEES n'est pas vraiment exercée faute de moyens administratifs adéquats. C'est pourquoi la régie se tourne systématiquement vers l'antenne locale de la DPVI en raison de la présence active sur le terrain de ses agents, dont les bureaux sont à 20 m du siège social.

La mission peut illustrer l'ambiguïté de ce double rattachement par les faits suivants : alors que le principe d'une subvention exceptionnelle pour consolider les fonds propres avait été traité lors d'une réunion au cabinet de Seybah Dagoma, la régie a introduit sa demande de subvention le 24 juin 2011 dans l'application centralisée SIMPA en l'adressant à la DPVI (dépendant de Gisèle Stievenard) au lieu d'en rendre la DDEES destinataire.

En l'absence de communication fonctionnelle entre les deux directions, la demande de subvention n'a pas été instruite.

**Il est recommandé de prendre les mesures nécessaires sur le plan de l'organisation des services de la Ville pour rendre fonctionnel ce double rattachement.**

#### **2.2.1.1. Subventions au titre du fonctionnement**

##### ***2.2.1.1.1. Une subvention d'installation***

L'association, portée semble-t-il par une forte initiative locale mais dont la trace écrite exhaustive n'a pas pu être reconstituée par la mission comme il a été dit au chapitre précédent, a obtenu une convention d'aide à l'installation par délibération DDEE-2003-049G votée en séance du conseil de Paris du 24 novembre 2003.

Le projet de régie a été soutenu pour un montant forfaitaire de 46 000 € qui devait lui permettre au vu de l'exposé des motifs du projet de délibération de « procéder à l'embauche d'un directeur et de déterminer les secteurs d'intervention de la régie de quartier et la planification des marchés ».

**La mission souligne qu'il serait utile que la direction de tutelle recalcule pour l'avenir les éléments de raisonnement économique soutenant la pertinence de cette somme forfaitaire.**

La DDEES dans sa réponse du 5 décembre 2011 au rapport provisoire confirme qu'il s'agit d'une somme forfaitaire résultant du calcul « *du premier financement d'une association de préfiguration en 2002* » ... qu'« *un mode de paiement égalitaire a été adopté pour le versement de cette subvention* » et estime « *possible de réfléchir à un financement sur mesure* ».

L'association de préfiguration s'est transformée dès 2004 en association de la régie Fontaine au Roi et a été subventionnée en tant qu'association viable par la direction de tutelle alors qu'il n'y a pas trace de la transmission des documents comptables prévus à l'article 6 de la convention à l'issue de la première année de fonctionnement.

Comme toutes les régies en place à Paris, la régie de quartier Fontaine au Roi a reçu pour ses trois premières années une subvention de fonctionnement appuyée sur une convention triennale dont la signature a été autorisée par délibération du Conseil de Paris 2004 DDEE 50 G.

La régie de quartier a ainsi reçu 60 000 € chaque année (2004 puis 2005 et 2006), ces subventions étant destinées conformément aux termes de la convention à « consolider l'ensemble des activités de l'association ».

La mission souligne que la direction de tutelle n'est pas organisée pour analyser les comptes de l'association. De ce fait, elle a été confrontée en 2007 à une demande de subvention supplémentaire de la part de l'association pour combler les pertes d'exploitation de la régie.

Dans sa séance du 12 novembre 2007, par délibération 2007-DDEE-89G, le Conseil de Paris a autorisé le versement d'une 4<sup>ème</sup> subvention de 60 000 € appuyée sur une convention d'une année prévoyant dans ses articles 6, 7 et 8 des contrôles du département dont la mission n'a pas trouvé trace qu'ils aient été effectués.

La mission suggère que l'instruction des demandes de subventions, qui exige une réelle expertise financière, puisse faire l'objet d'une approbation par un comité d'engagement à l'instar de l'organisation mise sur pied par Paris Initiative Entreprise lorsqu'elle accorde des prêts d'honneur (dont le montant maximum est de l'ordre de 30 000 €).

#### 2.2.1.1.2. Des subventions d'aide à l'emploi

La DDEES participe au financement de l'emploi des allocataires parisiens du RSA selon un barème par bénéficiaire en fonction des heures prévues au contrat.

Ces versements se font chaque semestre sur la foi d'une liste de bénéficiaires communiquée par la régie sans qu'il existe in situ un contrôle de la réalité de ces embauches ni de l'activité des salariés ni des suivis d'insertion, même par sondage, ce qui permettrait à la direction de tutelle d'apprécier la réalité opérationnelle de la régie.

La mission a observé que l'association de la régie de la Fontaine-au-roi a mal maîtrisé les différents contrats susceptibles d'être proposés aux salariés, comme cela sera développé au paragraphe 2.2.2

Il est suggéré à la DDEES de mettre en place un dispositif de vigilance et de conseil permettant d'aider les régies à procéder à des recrutements conformes à leur objet et d'éviter de faire exécuter les prestations par du personnel non fléché en insertion.

### 2.2.1.2. Subventions au titre de la politique de la Ville

Au titre du contrat de ville, la délégation à la politique de la ville et à l'intégration a subventionné par 8 fois des projets présentés par la régie du quartier Fontaine au Roi qui a reçu par ce canal 53 212 € depuis 2006 dont 15 350 € en 2010 et 11 500 € en 2011.

Les actions subventionnées sont plutôt centrées sur l'emploi du personnel déjà en poste à la régie : cofinancement d'emploi d'un adulte relais en 2006, rétribution de l'organisation de la logistique pour les activités estivales du square Jules Verne en 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011.

Le développement d'un projet propre à la régie n'a été présenté qu'une fois : il s'agissait d'une bourse aux outils ou *bricothèque*, activité de lien social par excellence. Financé à hauteur de 14 585 € en 2008 (délibération DPVI 2008-081) le projet n'est pas encore mis en œuvre.

La régie, dans sa nouvelle configuration, devra prendre position dans ce dispositif de manière plus active afin que les subventions instruites par la DPVI permettent non seulement de faciliter des activités de lien social mais aussi de créer de l'emploi, ce qui n'est pas le cas actuellement.

### 2.2.2. Les subventions de l'Etat

La régie de quartier Fontaine au Roi est reconnue comme entreprise d'insertion<sup>4</sup> et bénéficie à ce titre d'un conventionnement triennal avec l'Etat qui arrive à expiration à la fin de l'année 2011.

Ce conventionnement triennal implique un suivi rapproché de la DIRECCTE<sup>5</sup> qui conduit chaque année un dialogue de gestion permettant d'évaluer le nombre d'emplois en insertion que la régie est capable de porter.

En 2009 comme en 2010 ce sont 3 postes (ETP) qui ont été subventionnés pour un montant de 29 043 €.

Pour 2011, compte tenu des activités au portefeuille de la régie, la DIRECCTE a accepté d'aider à hauteur de 40 660 € ce qui correspond à l'équivalent de 4,2 postes ciblés « opérateur de quartier polyvalent » (9 681 € par poste).

Ces contrats sont avantageux pour la régie qui bénéficie d'exonérations partielles de charges sociales.

Pour le salarié la nature du contrat est particulièrement intéressante puisqu'il s'agit d'un contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) qui peut aller jusqu'à 24 mois.

L'aspect particulier de ces emplois fléchés n'a pas été compris par la précédente équipe qui, [...], a passé plus de contrats CDDI qu'il n'y avait de postes classés, ce qui a bloqué le renouvellement des recrutements et n'a apporté aucune aide financière sur ces postes.

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

---

<sup>4</sup> Siret 451 095 160 000 11

<sup>5</sup> Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

Le dispositif du contrat à durée déterminée d'insertion est assez contraignant pour la régie puisque l'Etat veut en fin de convention triennale, que 60 % des bénéficiaires de ces contrats aient été conduits jusqu'à la réinsertion.

Toutefois, il s'agit plus d'une indication que d'une obligation dirimante du fait que l'équipe de l'unité territoriale de Paris, très au fait de la sociologie parisienne et des spécificités de gestion des régies conduites par des bénévoles, mène les dialogues annuels de gestion comme de véritables séances d'expertise et de conseil.

La DDEES sous l'angle de sa participation au CDIAE<sup>6</sup>, connaît ces dispositifs mais la **mission recommande l'approfondissement des liens de travail avec la DIRECCTE** au-delà d'une présence en commission, à la fois pour bénéficier de l'expertise de ce service dans l'analyse du fonctionnement des régies et pour maintenir la cohérence des points de vue sur la manière dont les régies doivent jouer leur rôle dans l'insertion.

### 2.2.3. Les autres aides possibles

L'association Paris Initiative Entreprise (PIE), créée en 2000 par la Ville de Paris, la région Ile de France et la caisse des dépôts et consignations a, parmi ses missions, le financement des entreprises solidaires.

Elle est également le représentant à Paris de France Initiative et à ce titre en est la plate forme pour les prêts d'honneur. Elle est par ailleurs le fonds parisien de garantie de France Active.

Paris Initiative Emploi intervient lorsque l'association a une vocation sociale, développe une activité économique et crée ou consolide des emplois. Les financements sont accordés sous forme de prêts d'honneur remboursables en 5 ans avec un différé de 2 ans. A ces prêts peuvent s'ajouter des garanties de prêt bancaires à hauteur de 50% par mobilisation de la garantie France Active.

La régie de la Fontaine au Roi a présenté une demande d'aide auprès de Paris Initiative Entreprise qui a été examinée par le comité des engagements le 21 octobre 2010.

Le besoin en fonds de roulement de l'association a été pris en compte et la régie a obtenu 30 000 € en contrat d'apport associatif ce qui a pour effet d'améliorer la situation en fonds propres. Cet apport avec droit de reprise sera remboursé dans 5 ans après un différé de un an.

L'association a de surcroît bénéficié de la garantie de France Active à hauteur de 50% pour un emprunt de 30 000 euros sollicité au Crédit Mutuel.

Par ailleurs PIE met en place des parrainages de dirigeants disponibles - souvent à la retraite - regroupés dans l'association EGEE. La régie de la Fontaine au Roi vient d'obtenir au cours de l'été 2011 la possibilité d'avoir recours une fois par semaine à ce parrainage pour l'aider à mettre en place des outils permettant un meilleur pilotage économique.

La mission souligne la bonne connaissance qu'a le président de la régie Fontaine au Roi du réseau de soutien permettant des synergies professionnelles. **Le recours au parrainage est vivement recommandé notamment pour développer du savoir faire dans les domaines des métiers et des techniques dont la régie aura besoin pour diversifier ses activités.**

---

<sup>6</sup> Comité départemental de l'insertion par l'activité économique

### 3. LES ACTIVITES

#### 3.1. La recherche des marchés

##### 3.1.1. Les liens avec les donneurs d'ordre

###### 3.1.1.1. Les donneurs de la Ville de Paris

- Les services de la Ville de Paris

Sous l'égide de la direction des achats, deux directions de la ville, la direction de la propreté et de l'environnement ainsi que la direction de la voirie proposent des marchés de service prévus par l'article 30 du code des marchés publics.

Ce dispositif concerne « des tâches socialement utiles sur la base desquelles la régie doit s'engager dans une démarche de soutien permanent à la réinsertion complétée d'un accompagnement spécifique de chacune des personnes recrutées ».

A ce titre, la régie de la Fontaine au Roi est actuellement attributaire de deux marchés, l'un avec la direction de la propreté, l'autre avec la direction des espaces verts et de l'environnement.

Le montant de ces marchés est évalué par la direction « support » en fonction de son propre budget et n'a pas pour objet de garantir à la régie un équilibre économique mais pour autant il est souhaitable que la régie ne propose pas des tarifs d'intervention en dessous de son seuil d'équilibre.

La mission précise que le taux horaire de 21,4 € proposé par la régie Fontaine au Roi répond à cette nécessité mais observe qu'il n'existe pas, centralisée, une étude transversale permettant la valorisation des prestations éligibles à l'article 30 du code des marchés.

La mission suggère que la direction des achats puisse jouer un rôle de régulateur en se dotant d'un outil d'observation statistique des tarifs proposés afin que ce type de marchés, utile pour l'insertion mais également pour le rétablissement du lien social, convienne financièrement aux deux parties.

Par ailleurs, la mission constate que le volet de l'insertion prévu au marché repose sur une base déclarative car il n'existe pas à la Ville de Paris de dispositif de contrôle de la bonne exécution des conditions sociales de ces marchés.

Il reste que l'exécution technique des marchés par les salariés de la régie est bien suivie par les directions maîtres d'ouvrage et est considérée comme satisfaisante.

C'est pourquoi, la mission suggère que d'autres directions de la Ville, comme la direction des affaires scolaires, la direction des affaires culturelles, la direction du patrimoine et de l'architecture par exemple soient sollicitées pour proposer des marchés relevant de l'article 30.

Cette réflexion générale permettrait aux régies de quartier et à celle du 11<sup>ème</sup> arrondissement tout particulièrement d'affiner les fiches de recrutement qu'elles proposent à Pole Emploi et de bâtir ainsi des projets de réinsertion professionnellement différenciés.

- **La mairie d'arrondissement**

La mairie du 11<sup>ème</sup> arrondissement a confié plusieurs prestations à la régie (encombrants, mise en place de chaises pour la fête de quartier). Le volume de ces prestations demeure modeste et pourrait être développé au moins dans la phase de stabilisation de la régie.

- **La délégation à la politique de la ville et à l'intégration**

Dans le cadre des activités de lien social, la DPVI instruit régulièrement des subventions en faveur de la régie Fontaine au Roi dans le cadre de la coordination des activités d'été (animation dans le Square Jules Verne à 20 mètres des bureaux de la régie) pour que la régie apporte son aide logistique au fonctionnement des activités menées par les associations.

Tout en reconnaissant qu'il s'agit d'une activité d'« utilité sociale » pour les salariés de la régie qui participent à cet événement, la mission recommande que la forme juridique de cet appui logistique soit soumise pour avis à la DAJ ; l'intervention pourrait en effet relever d'une procédure de commande publique plus que d'une subvention.

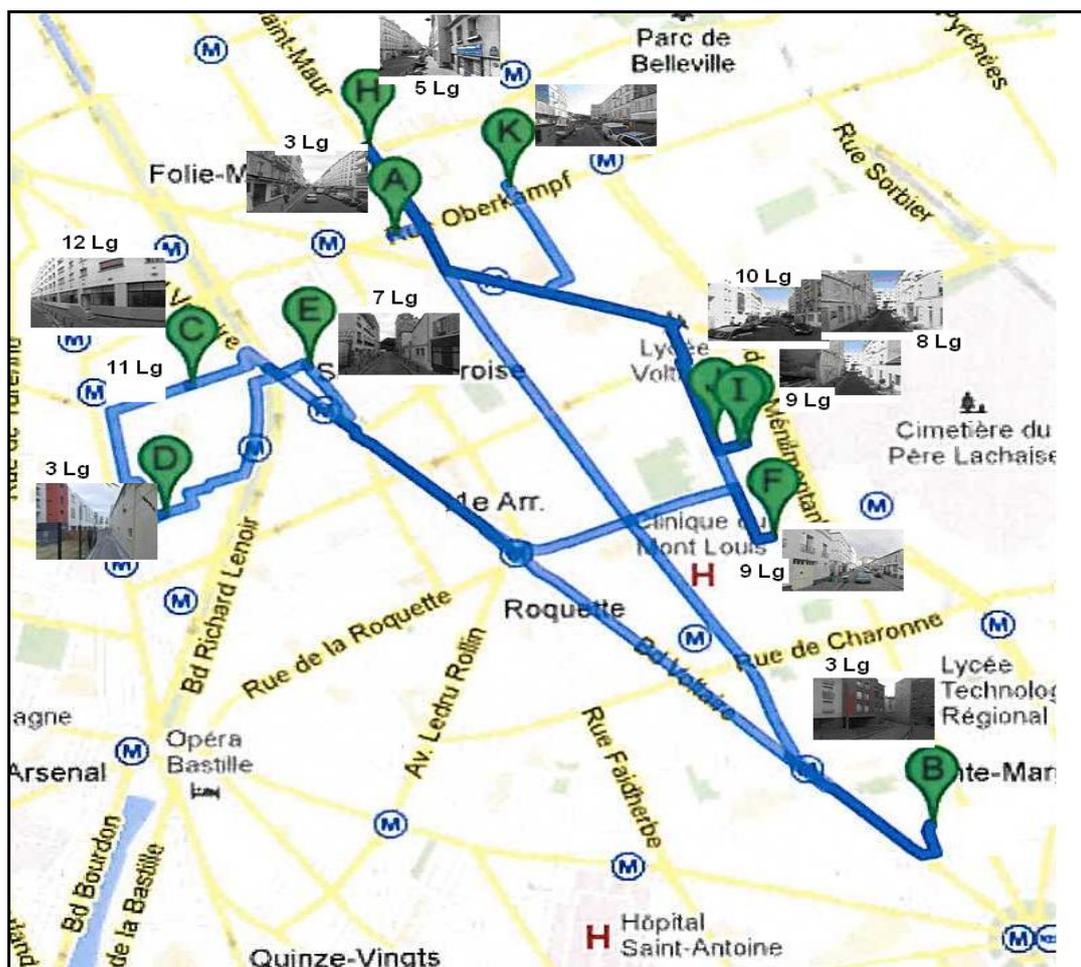
#### 3.1.1.2. Les bailleurs sociaux

Deux bailleurs sociaux, la SIEMP et PARIS HABITAT ont conclu des marchés de prestations relevant de l'article 30.

- **LA SIEMP**

Les marchés obtenus de la SIEMP concernent principalement de petits immeubles anciens situés dans deux zones distinctes, l'une au nord du quartier de la Fontaine-au-roi, l'autre près du cimetière du Père Lachaise.

Figure 1 : Cartographie des immeubles en prestations avec la SIEMP (source IG et Google Map)



Les immeubles ont une faible densité d'appartements (pour la plupart moins de 10 appartements).

Pour la SIEMP le coût des prestations « entretien » correspond à [.....] € par mois et par logement. Pour la régie le prix de revient horaire estimé de la prestation est de [.....] € par heure compte tenu du nombre d'heures travaillées sur les sites. Le faible prix horaire indique qu'il s'agit d'un marché tendu à cause de la petite taille des immeubles et de leur dispersion sur le territoire.

La cartographie ci-dessus montre qu'une seule personne à plein temps sur la zone ne peut pas assurer les prestations des 79 logements à la satisfaction des usagers, et c'est à juste titre que deux salariés y sont affectés, mais pour l'avenir la mise en place d'une méthode permettant de comparer les temps de travail prévus et réalisés est préconisée.

Pour mieux utiliser le temps de travail des salariés, la mission recommande que d'autres marchés publics ou privés puissent être développés sur les deux zones d'intervention.

**Tableau 1 : Répartition des immeubles de la SIEMP confiés à la régie**

Immeubles	Localisation	Nbre de lgts	Coût annuel
A	86, rue Oberkampf	3	(.....)
B	6, rue Turquetil	3	(.....)
C	11-11bis Passage St Sébastien	12	(.....)
D	3, Impasse des Primevères	3	(.....)
E	20, Passage de la Folie Regnault	7	(.....)
F	4, Rue du Mont Louis	9	(.....)
G	9, Impasse Daunay	9	(.....)
H	124, rue St Maur	5	(.....)
I	6, Impasse Daunay	8	(.....)
J	10, Passage de la Folie Regnault	10	(.....)
K	4, rue Moret	10	(.....)
<b>Total</b>		<b>79</b>	(.....)
<b>Coût moyen mensuel par logement</b>			(.....)

Source : Données de la régie

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

- **Le marché avec Paris Habitat**

La mission a rencontré le référent de Paris Habitat et a visité plus de 10 sites de manière inopinée pour mener des entretiens avec le directeur et apprécier « in situ » la mise en œuvre des prestations du marché public (article 30).

Le marché avec Paris Habitat recouvre trois types principaux de prestations, différents : l'entretien des immeubles, la sortie et l'entrée des conteneurs d'ordures ménagères en semaine (plus les recyclables le samedi), la sortie et l'entrée des conteneurs le dimanche ; accessoirement s'y ajoutent l'entretien de parkings, des espaces verts (hors plantation), des aires de jeux, sous-sols et caves.

Le marché obtenu de Paris Habitat est un marché important puisqu'il représente annuellement plus de 230.000 € de chiffre d'affaires pour la régie.

Il concerne plus de 1.000 logements répartis dans 68 immeubles.

Ces immeubles peuvent faire partie de grands ensembles dont les adresses sont sur deux rues comme l'ensemble du 125, rue du Chemin Vert (156 logements) qui comprend aussi deux immeubles au 104, avenue de la République. Les blocs de la cité RIBOT (381 logements) s'étalent, eux, à la fois au 110 de la rue JP TIMBAUD et au 137 rue Oberkampf.

Tous ces ensembles d'habitation disposent de parties communes agréables et certains ont des jardins intérieurs régulièrement entretenus.

Cet habitat locatif date en majorité des années 1980-90. Dans certains immeubles, les parties communes sont anciennes et faute de rénovation de la peinture murale, des sols, des cages d'escaliers, les opérations d'entretien de la régie sont difficiles.

Ces immeubles demandent donc à la régie un travail soutenu, apprécié « quotidiennement » par les gardiens des immeubles qui veillent directement à la qualité de l'exécution des prestations. De ce fait, ces immeubles sont dans un bon état de maintenance.

Le marché a été signé en septembre 2011 pour une période d'un an reconductible sur trois ans. Il fait suite à un précédent marché public obtenu en 2010 qui n'a pu être renouvelé à la suite d'une erreur de Paris Habitat dans sa planification. Le nouveau marché a permis d'intégrer des prestations récurrentes qui étaient antérieurement demandées au bordereau. Cette intégration sécurise le chiffre d'affaires de la régie et l'oblige à mettre en place les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs de qualité fixés dans le contrat.

La mission a pu noter que pour ce nouveau contrat la régie a soumissionné avec des propositions proches de celles de l'ancien contrat. L'ancien marché avait été négocié dans des conditions peu favorables pour la régie, ce qui avait entraîné l'embauche de 10 personnes en 2010 correspondant à une masse salariale mal évaluée, encore présente en 2011.

Les prestations attendues de la régie consistent à apporter une qualité de service qui vise à maintenir dans le temps l'état d'origine des revêtements et équipements.

Les clauses du marché imposent au titulaire « des obligations de moyens renforcés avec fréquences minima, quant au maintien permanent à un niveau satisfaisant de la propreté et des services sur les sites énumérés ». La régie « garantit les résultats fixés au présent document et met en œuvre, de sa propre autorité et sous sa seule responsabilité, pour chacun des immeubles, tous les moyens compatibles avec les exigences qualitatives ».

Le contrat impose à la régie à la fois des obligations de moyens et des obligations de résultats ce qui peut contraindre la régie à fournir des moyens supérieurs à ceux négociés pour atteindre les résultats fixés. L'obligation de moyens (art. 1187 du C. Civil) est une obligation en vertu de laquelle la régie doit exécuter son contrat avec ses meilleurs efforts pour atteindre l'objectif visé ; elle s'oppose à l'obligation de résultat par laquelle un objectif est donné.

La mission recommande sur ce point à la régie de faire préciser par Paris Habitat si le contrat est un contrat de moyen ou un contrat de résultat ce qui permettra de mieux calibrer ses efforts en particulier dans l'établissement des plannings d'intervention des agents.

La mission en analysant les taux horaires de la réponse au marché constate que le taux moyen d'intervention est de [.....] € sur la base des heures travaillées par les agents. Il est insuffisant pour couvrir les charges de supervision et d'encadrement nécessaires pour vérifier l'exécution du contrat mais en revanche intéressant pour Paris Habitat, puisque le coût moyen mensuel de l'entretien des immeubles est de [.....] € par logement.

Tableau 2 : Répartition des immeubles de PARIS HABITAT confiés à la régie

Immeubles	nbre logements	Coût mensuel	Zone
125, Rue du Chemin Vert République	156	(.....)	A
14-16, rue Crespin du Gast	88	(.....)	B
4, Rue de la Folie Méricourt	36	(.....)	C
5, Rue de la Folie Méricourt	31	(.....)	D
110, Rue Jean Pierre Timbaud	381	(.....)	E
28-30, Rue Servan	54	(.....)	F
9 et 11, Rue St Sébastien	48	(.....)	G
92, Rue de la Fontaine au roi	22	(.....)	H
89, Rue de la Fontaine au roi	18	(.....)	I
26-30-34, Rue de Vaucouleurs + Orillon	110	(.....)	J
<b>Total</b>	<b>944</b>	(.....)	
<b>Coût mensuel de la prestation par logement</b>		(.....)	

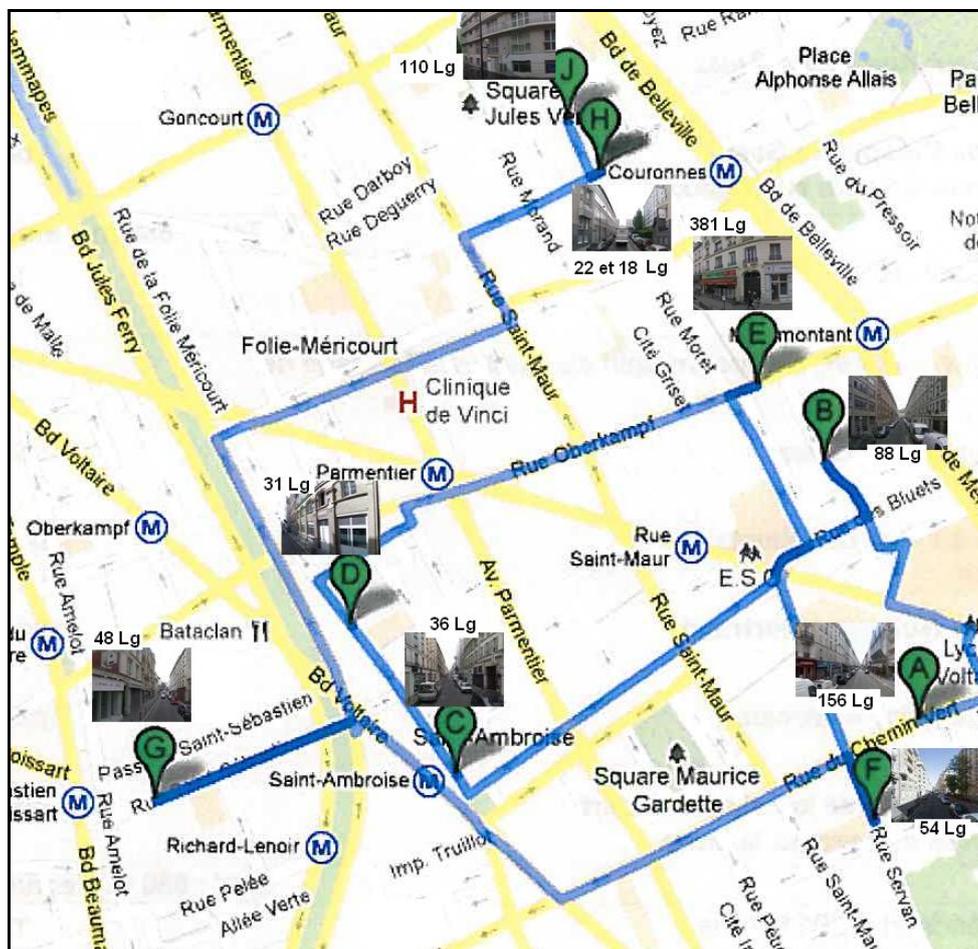
Le tableau qui précède a été partiellement occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Toutefois, le responsable de ce secteur à Paris Habitat considère que la négociation des prix est favorable à la régie et que le recours au secteur privé est plus avantageux compte tenu d'une meilleure efficacité de l'encadrement. La mission n'a pas pu obtenir d'éléments écrits corroborant cette affirmation.

La mission recommande qu'une étude transversale soit menée par l'ensemble des régies pour pouvoir répondre pertinemment aux marchés en calibrant le temps de travail par m<sup>2</sup> de surface, par ascenseur et par m<sup>2</sup> de vitrage ainsi que les temps d'encadrement induits.

Il serait intéressant que les directions de la ville concernées par ces marchés et par l'avenir de l'insertion se dotent également de grilles de référence.

Figure 2 : Cartographie des immeubles en prestations avec Paris Habitat  
(source IG et Google Map)



### 3.1.2. La prospection et le développement

L'équilibre économique de la régie ne peut pas reposer uniquement sur des marchés ciblés pour favoriser l'insertion (soit marchés publics de l'article 30 soit clause spécifique dans les appels d'offre) et la mission note que le nouveau directeur a bien en tête une prospection nécessaire auprès des acteurs du secteur marchand.

La notion de territoire a prévalu au moment de la création de la régie puisqu'elle concerne le quartier Fontaine au Roi. La mission propose que cette notion de territoire soit respectée pour ce qui concerne le vivier des embauches et les activités de lien social mais recommande d'assouplir cette notion quand il s'agit de rechercher des débouchés commerciaux. **L'extension de cette recherche de débouchés à tout l'arrondissement devrait être de nature à faciliter la prospection.**

Les échanges avec l'unité territoriale de Paris (rattachée à la direction des entreprises de la concurrence, de la consommation et de l'emploi) permettent d'avancer que les métiers en tension à Paris restent ceux liés au bâtiment mais aussi à la sécurité, à l'informatique et à la restauration.

Ces trois derniers domaines n'ont pas été prospectés jusqu'à présent par la régie de la Fontaine-au-roi alors qu'il est probable qu'ils sont de nature à attirer une population jeune et sont plus porteurs de potentiel de réinsertion.

Le quartier est doté d'un tissu commercial dense avec 25 commerces pour 1 000 habitants. Il serait utile que l'association vérifie si le territoire sur lequel elle est implantée présente les caractéristiques décrites par la DIRECCTE afin de diversifier ses activités et les rendre compatibles avec les caractéristiques sociologiques locales.

Le recours au parrainage pouvant être mobilisé, notamment par l'intermédiaire de l'association EGEE qui a un représentant permanent au siège de Paris Initiative Entreprise, doit faire partie du plan de diversification des activités de la régie.

### **3.2. Les activités de lien social**

La régie de quartier n'est pas une simple entreprise d'insertion puisque ses missions impliquent aussi de tisser du lien social. La forte vitalité de la vie associative du 11<sup>ème</sup> arrondissement rend toutefois nécessaire que soient bien posées les conditions de la spécificité des actions de cette nature qui peuvent être portées par la régie.

La mission souligne que la propension qui est de considérer que les activités de lien social sont à déconnecter de toute recherche d'excédent d'exploitation n'est pas compatible avec la situation économique actuelle de la régie.

Jusqu'à présent, les activités de lien social ne se distinguent pas des prestations professionnelles sans qu'on puisse dire qu'il y a oubli de cet aspect de la mission d'une régie car, par exemple, les activités de propreté par le biais des marchés d'entretien peuvent tisser un lien social avec les habitants, si l'encadrement le présente ainsi tant aux salariés qu'aux représentants locaux des bailleurs que sont les gardiens d'immeubles.

Le directeur sortant n'a pas eu la possibilité d'imaginer d'autres activités que celles financées par des subventions de la DPVI et il faut dire que même le projet de bourse aux outils (bricothèque) n'a pas encore pu voir le jour.

L'actuel directeur, compte tenu de son expérience professionnelle, a des projets précis de développement de services à la personne répondant à des besoins rarement couverts par les prestataires privés et qui relèvent de l'accompagnement dans les moments vacants de la journée.

Il estime que, hors soins et repas qui sont des prestations bien spécifiques, les salariés d'une régie peuvent rendre de multiples services pour faciliter le quotidien des personnes isolées, soit par l'âge ou l'invalidité, soit par la barrière culturelle.

Il a l'intention de poursuivre l'élaboration de ce projet en liaison avec Pôle emploi et les organismes de formation et estime que ces prestations peuvent être tarifées.

La mission ne peut que souligner l'intérêt de cette perspective qu'il sera utile de suivre et d'encourager.

La mission suggère également que les futures activités de lien social s'appuient, pour des raisons de cohérence, sur les champs d'orientation définis par le contrat urbain de cohésion sociale (CUCS) constituant le cadre contractuel de la politique de la ville et dont la validité a été prolongée jusqu'en 2014.

En définissant bien les profils d'emploi et en ayant recours à du parrainage la régie peut s'organiser en partenaire pour offrir des activités utiles tant au lien social qu'à la réinsertion dans la réussite éducative, la santé, la prévention de la délinquance, l'accès au droit et la culture, champs d'orientation définis par le CUCS et correspondant à la sociologie du quartier Fontaine au Roi.

La connaissance approfondie qu'a la DPVI du territoire devrait lui permettre de faciliter le déploiement de la régie.

Les relations avec l'équipe de développement local doivent permettre à la régie de trouver sa place dans ce contrat si chacun admet que les activités de lien social font partie intégrante des activités rémunérées, la situation économique de l'association ne lui permettant pas d'en assurer l'autofinancement.

### 3.3. Le recrutement des personnels et leur formation

#### 3.3.1. Les effectifs sont recrutés de manière cyclique

##### 3.3.1.1. Les évolutions observées

Les importants changements intervenus dans l'évolution de la régie et la succession de trois directeurs depuis fin 2009 rendent peu rationnelle la structure des effectifs de l'association compte tenu d'une politique de recrutement mal définie.

A la fin de 2009 les effectifs sont estimés à 9 personnes. En effet, les contrats (CDDI) étaient arrivés à échéance et n'ont pas été renouvelés à cause des incertitudes liées à l'obtention du marché avec Paris Habitat.

C'est à cette date que l'activité « peinture » de la régie a périclité car la SIEMP n'a pas fait de commandes au bordereau comme la régie l'attendait. L'encadrant de l'activité peinture est actuellement en congé de longue maladie et il est porté aux effectifs de la régie (sans rémunération) depuis 2 ans dans l'attente de sa mise en invalidité permanente.

Tableau 3 : Mouvements des effectifs de la régie

	Présents au 31/12/2009	2010		Présents au 31/12/2010	2011 au 30-09-2011		Présents (*) au 31/12/2011	Contrat arrivant à échéance en 07/2012
		Entrée	Sortie		Entrée	Sortie		
Structure et encadrement	6		-2	4	1	-2	3	
Personnel technique							0	
CDI	2			2			2	
CDDI conventionné	1	2		3		-2	1	-3
CDDI sans agrément		6		6			6	-6
CAE		4	1	4		-3	1	
CDD		6	1	6	1	-4	3	
<b>Effectif fin d'année</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>2</b>	<b>-11</b>	<b>16</b>	<b>-9</b>

(\*) avant embauches nouvelle direction

Source : Document de la régie de quartier

Au 31/12/2010, les effectifs de la régie ont fortement progressé pour atteindre 25 personnes en fin d'année. Cet effectif comprend l'embauche de 6 CDD dont 4 résultent de remplacement de personnel (vacances, maladie, maternité).

En 2011, un ajustement à la réalité des ressources a entraîné une baisse des effectifs. La projection au 31.12.2011 dressée par la mission en septembre 2011 indique une prévision de 16 personnes à cette date puisque la structure encadrante et l'administration de la régie devraient être renforcés (2 personnes).

En 2012, la manière dont seront remplacées les 9 nouvelles personnes liées à la fin des CDDI (prévue en juillet 2012) est une étape importante qui devra être anticipée par la régie dès mars 2012. A défaut, la régie risque d'être à nouveau déstabilisée.

La mission a pu constater une rotation importante de l'encadrement en dehors du personnel de direction. Pas moins de 5 chefs d'équipes ou chargés de développement se sont succédé depuis le démarrage opérationnel de la régie en 2007. Ces départs ont occasionné dans certains cas le versement d'indemnités pour rupture abusive du contrat de travail.

Le défi à relever est donc celui de trouver un personnel d'encadrement technique pérenne et de bon niveau et d'embaucher dans des conditions adaptées le personnel en CDDI de telle sorte à faire coïncider le planning des aides à l'insertion accordées par la DIRECCTE et les besoins de la régie.

#### 3.3.1.2. La structure des effectifs

Les documents fournis par la régie indiquent que le personnel en insertion habite majoritairement le 11<sup>ème</sup> arrondissement. Seules deux personnes demeurent dans un arrondissement limitrophe (10<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup>). Le personnel est majoritairement de nationalité française (> 60 %).

Le taux d'étrangers en insertion à la régie (40 %) est supérieur aux 26 % correspondant aux données démographiques recueillies par l'APUR pour l'observatoire des quartiers prioritaires publié en 2010. La population féminine représente moins de 10 % des salariés en insertion et si 85 % des salariés ont plus de 30 ans, aucun n'a moins de 25 ans alors que près de 8 % de cette tranche d'âge sont demandeurs d'emploi.

La mission préconise d'analyser plus finement les publics visés par l'insertion, en s'appuyant sur les données démographiques et sociologiques du quartier.

#### 3.3.2. La formation doit être rationalisée

##### 3.3.2.1. Les actions de formation observées

La formation est essentielle à l'insertion d'autant que la convention avec la DIRECCTE fixe à 60 % le pourcentage de sorties dynamiques dont 25 % dans un emploi durable. La mission a estimé de manière volontariste qu'il était nécessaire que les salariés puissent consacrer un taux de 20 % de leur temps de travail à leur formation<sup>7</sup>.

Les actions de formation en 2010 et 2011 ont été principalement orientées vers l'acquisition des savoir-faire utiles dans le cadre des prestations de la régie.

---

<sup>7</sup> Dans les entreprises performantes, le taux de formation est supérieur à 10% de la masse salariale dans un contexte de personnel très qualifié.

En 2010, 6 sessions ont été organisées : habilitation courant électrique, certificat d'aptitude pour utiliser un chariot motorisé, techniques de base de nettoyage, techniques de base d'entretien des espaces verts, cours de maîtrise de la langue visant à l'obtention du DELF (Diplôme d'études en langue française), cycle d'entretiens de parties communes dont le nettoyage en milieu médical et cycle « agent de propreté ».

Ont été concernées par ces formations 16 personnes ce qui représente 907 heures de formation soit moins de 3,5 % des heures travaillées et ne correspond pas à des projets individuels de retour à l'emploi.

Il faut souligner que le montant des prélèvements relatifs à la formation (contribution de l'employeur à la formation) s'élève à 20.870 € en 2010. Le coût externe des formations est estimé à 12.528 €, dont seulement 5.503 € ont été pris en charge par l'organisme collecteur de la contribution « Habitat Formation ». **La régie n'épuise donc pas tous ses crédits de formation.**

En 2011, des actions de formation ont été engagées pour la lutte contre l'illettrisme, 3 salariés sur 8 concernés ont pu en bénéficier. Deux formations diplômantes étaient à l'étude en juin 2011 pour l'obtention d'un certificat de qualification professionnelle (CQP) de chef d'équipe d'entretien et d'agent d'entretien. Les autres formations envisagées concernaient des formations à la sécurité par les Pompiers de Paris et des certificats d'habilitation à la conduite des chariots. Au total, seulement 700 heures de formation ont été programmées concernant 9 salariés.

La mission relève que **l'organisation des formations est le point faible** de la régie. Des actions régulières doivent être programmées avec l'ensemble des personnels pendant le temps de présence à la régie (généralement 24 mois). Les métiers du secteur de l'entretien répondent à des protocoles spécifiques et des certificats d'aptitude qu'il est nécessaire de maîtriser ; les salariés doivent être évalués à la fin de l'insertion et posséder au minimum un CQP (certificat d'aptitude). Des stages d'immersion à l'extérieur de la régie devraient être mis en oeuvre pour valoriser les acquis.

Les salariés sont souvent en échec du fait de leur absence de maîtrise de la langue française, voire de leur illettrisme, de leur situation personnelle contraignante (charges familiales, addictions, pathologies). Pour certains salariés, la réinsertion commence par l'apprentissage et l'acceptation des cycles de travail (se lever le matin pour travailler, communiquer, savoir s'orienter et se déplacer dans la ville).

**La régie, de fait, est plus un sas vers l'insertion professionnelle qu'un employeur pérenne et doit organiser ses actions de formation dans cet esprit.**

### 3.3.2.2. Les pistes d'amélioration de l'accompagnement social et professionnel

Les freins personnels à l'intégration (illettrisme, problèmes d'hébergement, endettement, alcoolisme) sont connus de l'encadrement de la régie et le directeur sortant pensait devoir traiter ces préalables en interne. Toutefois, cela était de nature à brouiller l'image de son positionnement aux yeux des salariés et grevait lourdement son plan de charges.

Le nouveau directeur semble se positionner différemment en ayant l'intention de restaurer l'autorité sur le personnel tout en instaurant un apprentissage de l'autodiscipline et compte aiguiller les salariés en difficulté sociale personnelle sur les entités compétentes (CAS par exemple).

Avec l'appui de l'association ETM une mise à niveau des connaissances linguistiques de base et le développement des aptitudes pré qualifiantes sera poursuivi mais le nouveau directeur envisage de cibler ces formations par l'apprentissage du vocabulaire technique qui sert de base à l'évaluation des habilitations professionnelles (transport, nettoyage, maniement d'engins).

3.3.2.3. Le projet professionnel individualisé du salarié doit devenir systématique

Jusqu'à présent étaient suivies des formations techniques financées par le collecteur des droits Habitat Formation au gré des besoins des marchés obtenus mais les salariés de la régie, faute de chargé d'insertion dédié à cette tâche, ne bénéficiaient pas d'un véritable projet d'insertion professionnelle.

Le nouveau directeur manifeste l'intention de mettre en route une organisation permettant de bâtir avec chaque personne recrutée une fiche individuelle permettant d'élaborer et de suivre son projet de réinsertion. La mission ne peut que prendre note de cette intention et recommander le recours à des associations en synergie sur ces actions comme l'association Pont des échanges qui est déjà intervenue à la régie pour des actions de médiation.

La responsabilité du nouveau directeur est importante en matière de diversification des activités, de stabilisation des marchés, de recrutement et de formation des personnels vers l'insertion. La bonne connaissance des réseaux, l'appui de parrainage, la détermination à restructurer l'encadrement sont des outils déjà bien identifiés qui permettent de considérer que cet objectif pourra être atteint.

La mission recommande de multiplier les formations, d'augmenter les liens avec l'encadrement et d'établir pour chaque personne un programme adapté qui tienne compte de l'objectif attendu à la sortie par le salarié.

## 4. LA SITUATION FINANCIERE

La mission a audité les comptes des exercices de 2008 à 2010. Ils ne sont pas certifiés par un commissaire aux comptes ce qui est juridiquement acceptable puisque l'association n'est pas éligible aux obligations faites par la loi et qu'elle ne perçoit pas depuis l'exercice 2009<sup>8</sup> une aide publique d'un montant total annuel supérieur à 153 000 €<sup>9</sup>.

Au cours de l'audit, un nouvel expert comptable a été nommé pour assurer l'enregistrement des comptes de l'association. [.....  
.....  
.....].

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

La mission a pu constater en effet que les comptes avaient été tenus selon des interprétations de la réglementation comptable. Les bilans et comptes de résultats ont été présentés au travers des liasses fiscales de l'administration sans donner lieu à analyse et à recommandations de l'expert comptable contrairement à l'usage.

Ce sont ces documents administratifs, ainsi que les grands livres et balances électroniques qui ont servi de base au contrôle de l'association.

L'absence d'adaptation de la comptabilité au plan comptable des associations a nécessité certains retraitements comptables par la mission, en particulier dans les comptes présentés au bilan : c'est ainsi qu'apparaissent comme des subventions d'investissement des montants qui se révèlent être soit des prêts à moyen terme, soit des fonds associatifs ou fonds dédiés (art 99 et suivant du CRC).

### 4.1. L'équilibre financier et comptable général

#### 4.1.1. Une trésorerie sous perfusion grâce à des prêts et des cessions de créances aux banques

L'évolution fortement négative de la trésorerie de l'association à la fin 2010, illustre la situation financière particulièrement délicate de l'association alors que la situation nette avait déjà été redressée en 2007 grâce à des subventions versées par la Ville de Paris.

Les importantes pertes (-23.825 € en 2009 et -51.270 € en 2010) ont conduit, au 31.12.2010, à une trésorerie négative de - **44.063 €**. Les capitaux propres au bilan de l'association sont eux aussi négatifs de -60.895 €.

Ces éléments mettent virtuellement l'association en cessation de paiement.

Le président de l'association interrogé au début de la mission disait que la situation pourrait être redressée grâce au renouvellement d'un important marché public avec Paris Habitat et à une subvention de 50.000 € dont il avait introduit la demande auprès des services de la Ville de Paris pour consolider ses fonds propres.

---

<sup>8</sup> En 2008, l'association a néanmoins perçu 185 000 € de subventions et aides assimilées

<sup>9</sup> Code du commerce Article 612-4 loi du 12 avril 2000.

**On a vu au chapitre 2 que cette demande de subvention de 50 000 € introduite par la régie dans l'application informatique de la ville n'est pas instruite.**

Comme il n'a pas été présenté à la mission de plan de trésorerie à moyen terme (3 ans) l'affirmation du président ne peut pas être confirmée.

La mission constate seulement qu'au vu de la situation financière critique héritée de l'ancienne direction, le nouveau Bureau de l'association, dès 2009, a pris des mesures visant à redresser sa situation économique. L'obtention de deux aides en 2009 pour un montant total de 23.000 € a permis de rééquilibrer à la fin 2009 les fonds associatifs qui s'étaient dégradés (perte de -24.740 €). Ces aides viennent l'une de la Fondation JM BRUNEAU<sup>10</sup> (10.000 €), l'autre, d'une subvention du fonds de développement départemental pour l'insertion<sup>11</sup> (13.000 €).

L'association a obtenu en 2010 des financements à long et moyen terme du Crédit Coopératif. Il s'agit d'un emprunt de 20.000 € sur 5 ans et d'un emprunt pour investissement de 10.000 € mobilisable sur présentation de factures, qui a été utilisé pour 5.000 € en 2009.

L'association a aussi bénéficié via France Active et l'association Paris Initiative Entreprise d'un contrat d'apport associatif avec droit de reprise de 30.000 € sans intérêt, remboursable sur 5 ans après une franchise de remboursement d'un an.

Au cours de l'exercice 2010, l'association a eu recours à des cessions de créances financières par affacturage, selon les modalités de la loi dite «Dailly<sup>12</sup> ». Cette forme simplifiée de cession ou de nantissement de créances professionnelles a permis de régler les salaires dus par l'association aux employés.

Il a été indiqué à la mission que ces cessions résultent principalement des retards de paiement des clients (Ville de Paris, Paris Habitat) excédant les 45 jours normalement exigibles par la loi.

Il a pu être constaté que les créances «daillysées» s'élèvent à 174.200 € soit plus de 40 % du chiffre d'affaires annuel.

---

<sup>10</sup> Créée en 1991, la Fondation JM Bruneau, sous l'égide de la Fondation de France, apporte une aide financière. La Fondation JM Bruneau privilégie les projets à vocation multiple (sociale, écologique, pédagogique.) et l'investissement (achat de matériel durable, équipement ou aménagements, plantations).

<sup>11</sup> Créé par la loi du 29 juillet 1998, ce fonds a pour objet de financer les aides au conseil, au démarrage, au développement et à la consolidation des structures conventionnées au titre de l'insertion par l'activité économique (AI, EI, ETTI, ACI), il est financé avec l'accord de la DIRECCTE.

<sup>12</sup> Loi du 2 janvier 1981 du code monétaire et financier.

Tableau 4 : Evolution des capitaux propres et des créances clients

	2007	2008	2009	2010
<b>Créances nettes clients + stocks</b>	121 239	130 578	129 101	147 837
<i>variation N/N -1</i>		9 339	-1 477	18 736
<b>Capitaux propres</b>	27 435	25 967	24 227	-36 668
<i>variation N/N -1</i>		-1 468	-1 740	-60 895
<b>Emprunts à long terme</b>	0	0	0	49 300
<i>variation N/N -1</i>				
<b>Trésorerie</b>	-12 549	-15 744	11 882	-44 063
<i>variation N/N -1</i>		-3 195	27 626	-55 945

source : bilans et comptes de résultats de l'association

Le prêt d'honneur et les subventions de consolidation apparaissent à tort au bilan dans le poste subventions d'investissement ce qui entache la fidélité des comptes présentés. La mission recommande que l'association adapte sa comptabilité aux normes prévues dans le plan comptable des associations et de porter, éventuellement, en fonds dédiés certains encaissements en application de la règle CRC 99-01 art.3.

La dégradation est imputable aux besoins de trésorerie générés par le déficit d'exploitation de la structure qui ne peut pas être compensé par une amélioration du délai d'encaissement des créances clients, qui lui-même se dégrade encore en 2010 (90,7 jours contre 60 jours en 2007).

Tableau 5 : Evolution du délai d'encaissement des créances client

	2007	2008	2009	2010
<i>Créances clients non payés au bilan</i>	35 223	83 456	46 747	110 426
<i>Chiffre d'affaires annuel</i>	214 220	378 943	217 615	444 535
<b>Créances clients en nombre de jours de chiffre d'affaires</b>	<b>60,0</b>	<b>80,4</b>	<b>78,4</b>	<b>90,7</b>

Source : Bilans 2007-2010 de la régie

Depuis 2008, les comptes de la régie enregistrent un déficit d'exploitation.

Les produits d'exploitation de la régie ayant fortement augmenté sur la période 2007-2010, il pourrait s'agir d'un déficit financier structurel provenant d'une inadéquation entre les charges et les produits de l'association.

En effet, le bilan de l'association, hors subventions, est structurellement déficitaire. Le déficit, avant subventions a augmenté de 258 % passant de -68 K€ en 2007 à -176 K€ (+258 %) en 2010, ce qui met l'association dans une situation critique.

Tableau 6 : Résultats avant subventions

	2007	2008	2009	2010
<b>(Excédent ou déficit) comptable</b>	<b>99 473</b>	<b>-1 467</b>	<b>-24 741</b>	<b>-60 896</b>
Subventions et financements Insertion	167 567	62 595	54 800	115 824
Provisions et transferts de charges	18 786	61 086	84 373	57 291
<b>Excédent ou déficit annuel avant subventions</b>	<b>-68 094</b>	<b>-64 062</b>	<b>-79 541</b>	<b>-176 720</b>
<i>Excédent ou déficit cumulé</i>	<i>101 103</i>	<i>1 340</i>	<i>-78 201</i>	<i>-254 921</i>

Source : Bilans 2007-2010 de la régie

Le redressement financier de la trésorerie de l'association est donc fortement lié à la capacité de l'association à augmenter à nouveau les fonds associatifs, permettant ainsi d'améliorer le fonds de roulement qui est négatif à la fin de l'année 2010.

Concomitamment, l'association devra améliorer le recouvrement de ses créances clients ce qui conduira à une amélioration sensible du besoin de fonds de roulement. Un gain de 45 jours d'encaissement aurait conduit en 2010 à un gain de 54.000 € de trésorerie.

L'amélioration des fonds associatifs pourrait provenir de la recherche de subventions complémentaires. Elle pourrait reposer également sur une augmentation de la valeur des prestations fournies (augmentation des prix). Cette piste nécessite une analyse plus approfondie des produits de l'association.

Sans une amélioration rapide des fonds associatifs, **les choix financiers de recours aux emprunts, s'ils atténuent temporairement les difficultés rencontrées, pourraient fragiliser l'association dans sa phase de remboursement.** Cela n'est pas encore perceptible parce que le remboursement des emprunts est différé à 2012.

Tableau 7 : Compte de résultats et de trésorerie

	2007	2008	2009	2010
Total Produits	402 193	502 711	357 144	614 245
Total Charges	302 720	504 178	381 885	675 141
<b>Excédent ou déficit global</b>	<b>99 473</b>	<b>-1 467</b>	<b>-24 741</b>	<b>-60 896</b>
Fonds de Roulement	16 136	15 647	18 047	-40
Besoin en fonds de roulement	28 685	31 391	6 165	44 023
<b>Trésorerie</b>	<b>-12 549</b>	<b>-15 744</b>	<b>11 882</b>	<b>-44 063</b>

Source : Bilans 2007-210 de l'association

#### 4.1.2. Des résultats négatifs depuis 2008

L'analyse du compte d'exploitation simplifié indique que les principales recettes de l'association sont fortement dépendantes des charges de personnels qui atteignent 87 % des produits.

Les recettes sont principalement constituées de chiffres d'affaires provenant de prestations à hauteur de 72 % et des financements d'insertion à hauteur de 24 % (5 % des financements sont comptabilisés en transfert de charges). L'amélioration du déficit d'exploitation peut être recherchée soit par une meilleure efficacité des personnels soit par une meilleure utilisation des aides à l'emploi.

En tout état de cause le couple produits/charges peut difficilement produire de la valeur (excédent) qui permettra de couvrir le déficit qui est actuellement de 8 % des recettes (-50 K€).

**Tableau 8 : Evolution des résultats 2008-2010 et du compte d'exploitation simplifié**

	2007	2008	2009	2010	Répartition 2010 en % des produits
<i>Produits : Chiffre d'affaires + subvention et financement insertion</i>	402 191	502 624	356 786	613 960	100%
Chiffre d'affaires	214 220	378 943	217 615	444 535	72%
Subvention exploitation et financement insertion	167 567	62 595	54 800	115 824	19%
Reprise amortissement et transfert de charges	20 404	61 086	84 371	53 601	9%
<b>Charges</b>	<b>300 107</b>	<b>499 901</b>	<b>380 361</b>	<b>663 464</b>	<b>108%</b>
Achats Matières et autres	16 690	32 363	16 335	25 043	4%
Autres achats et charges externes	60 578	108 246	54 037	103 982	17%
Personnel (Salaires + impôts et taxes)	222 839	340 032	309 989	534 439	87%
<b>Personnel en % des produits</b>	<b>55%</b>	<b>68%</b>	<b>87%</b>	<b>87%</b>	
<i>Excédent d'exploitation</i>	102 084	2 723	-23 575	-49 504	-8%

Source : Bilans 2007-2010

## 4.2. Les produits comptables

La mission souhaite dire de nouveau que la lecture des comptes s'est révélée difficile car de nombreuses erreurs d'imputations comptables non rectifiées entachent la sincérité des comptes de bilan et en particulier au niveau des recettes : certaines subventions apparaissent dans des postes de produits divers, les subventions d'aide à l'emploi apparaissent à la fois dans des comptes de subventions et dans des comptes de transfert de charges.

La mission n'ayant pu obtenir le grand livre des comptes 2008, les analyses détaillées ont porté sur les exercices 2009-2010. Les comptes ont en partie été retraités par les rapporteurs pour les besoins de la mission.

Il n'existe pas de comptabilité analytique. La mission a retraité les comptes 2009-2010 à partir des éléments comptables des balances ce qui a permis d'analyser le type et l'origine des recettes de la régie.

### 4.2.1. L'absence d'un portefeuille commercial diversifié fragilise la régie.

Il peut être constaté que l'évolution des recettes entre 2008-2010 est erratique. Ainsi, la baisse constatée en 2009 (-29 %) consécutive au changement de gouvernance de l'association est due au non renouvellement de marchés de « travaux au bordereau » avec la SIEMP. L'augmentation en 2010 de +72 %, concrétise un redressement grâce au marché d'entretien avec Paris Habitat.

**Tableau 9 : Evolution des recettes**

	2007	2008	2009	2010
	<b>402191</b>	<b>502624</b>	<b>356786</b>	<b>613960</b>
Chiffre d'affaires	214 220	378 943	217 615	444 535
Subvention exploitation	167 567	62 595	54 800	115 824
Reprise amortissement et transfert de charges	20 404	61 086	84 371	53 601
<i>Total Chiffre d'affaires + subvention et financement insertion</i>	402 191	502 624	356 786	613 960
Evolution en % N/N-1		25%	-29%	72%

Source : Bilans 2008-2010

Le poste « reprise et transferts de charges » correspond pour l'essentiel à des produits de subventions comptabilisées à tort dans ces comptes.

En 2010, et cela est confirmé en 2011, les marchés de prestation avec la SIEMP sont en baisse car la régie intervient moins sur les marchés de travaux de peinture ; les prestations réalisées concernent l'entretien et les opérations de sortie d'ordures ménagères des immeubles.

Bien qu'en net redressement en 2010, grâce à un marché de 249.000 € avec Paris Habitat, la situation de la régie reste fragile et la mission s'interroge sur la pérennité des recettes à moyen terme.

En effet, le portefeuille commercial est composé à 73 % par des marchés publics relevant de l'article 30 (26 % des produits avec la Ville de Paris) et de marchés publics avec clause d'insertion (47 % des produits dont 43 % dépendent de Paris Habitat). Cette répartition indique la dépendance de l'association vis-à-vis des donneurs d'ordre institutionnels, en particulier de Paris Habitat.

Les prestations diverses regroupent des interventions pour des associations comme Aurore et Terrain d'Entente. La mission note des activités avec le secteur privé dont celui d'un chantier de bâtiment avec clause d'insertion pour une entreprise major ainsi que des prestations pour des syndicats de copropriété.

Mais ces prestations diverses dont les prestations pour la mairie du 11<sup>ème</sup> arrondissement sont faibles (1,8 %). Elles traduisent les difficultés actuelles de l'association à développer un portefeuille commercial dans le secteur privé ou associatif de l'arrondissement.

Tableau 10 : Recettes analytiques 2009-2010

	2009		2010	
	Produits HT €	en % du total	Produits HT €	en % du total
Marchés SIEMP	65 515	11,2%	27 508	4,7%
Marchés Paris HABITAT	0	0,0%	249 837	42,7%
Ville de Paris Marché DEVE et DEPE	146 722	25,1%	152 127	26,0%
Mairie du 11 <sup>ème</sup> Ville de Paris	4 829	0,8%	3 338	0,6%
Prestations diverses	12 681	2,2%	10 391	1,8%
Subvention exploitation	7 400	1,3%	8 350	1,4%
Subventions RMI RSA Insertion CG Ville de Paris	41 888	7,2%	40 700	7,0%
SUBVENTION RMI RSA CG VP	65 420	11,2%	92 964	15,9%
<b>Total PRODUITS EXPLOITATION</b>	<b>344 455</b>	<b>58,9%</b>	<b>585 215</b>	<b>100,0%</b>
Exceptionnel et transfert de charges	10 322		27 020	
<b>Total Général</b>	<b>354 777</b>		<b>612 235</b>	

Source : Grands-livres 2009-2010 retraités

Il importe que la nouvelle direction s'investisse dans la prospection de nouveaux marchés et parvienne tout particulièrement à concrétiser sa participation dans un important contrat en cours de négociation pour l'entretien des points lumineux de la ville.

#### 4.2.2. La tarification des prestations ne fait pas l'objet d'une valorisation précise

La direction de l'association a indiqué à la mission qu'elle propose des devis à ses clients au taux horaire de 22 € de l'heure et que ce taux peut-être diminué en fonction du volume d'heures demandé par le client.



peut par contre être faite dans l'entreprise pour ces mesures, dans le respect des réglementations en vigueur. La viabilité économique du projet a pour base les conditions de prix du marché ».

Le prix du marché ne devrait pas être inférieur à 22 € de l'heure<sup>13</sup>. D'un montant inférieur, il est de nature à perturber le juste prix du travail d'insertion (suivi, formation, réinsertion dans le monde du travail à la fin du contrat) et à encourager sur le marché des tendances baissières favorisant le travail clandestin.

### 4.3. Les charges comptables

#### 4.3.1. L'analyse des charges existantes.

Comme chez tous les prestataires de services, la composition des charges comptables est faite principalement de charges de personnel et de charges externes qui peuvent être regardées selon la loi de PARETO (80/20) des sociétés de services.

Tableau 12 : Evolution des charges et des produits 2007-2010

CHARGES	2007	2008	2009	2010	Evolution 2007-2010
Charges (Achats et externes)	77 268	140 609	70 372	129 025	67%
Personnel( salaires + charges + impôts)	222 839	340 032	309 989	534 439	140%
<b>Total</b>	<b>300 107</b>	<b>480 641</b>	<b>380 361</b>	<b>663 464</b>	121%
<i>Part des charges de Personnel</i>	26%	29%	19%	19%	
<i>Part du Personnel dans le total</i>	74%	71%	81%	82%	
Pour mémoire Recettes	402 193	502 624	356 786	613 960	53%
Personnel en % des recettes	55%	68%	87%	87%	

Source : Bilans de la régie

Rapportées au total des recettes, les dépenses de personnel progressent de manière importante. Elles représentent fin 2009 et fin 2010 87 % des revenus, ce qui signifie que toute rupture des revenus peut remettre en question la pérennité des emplois en particulier en CDI, les CDDI et CAE étant renouvelés tous les 6 mois.

#### 4.3.2. Le contrôle des charges selon la méthode analytique

Des évolutions importantes étant intervenues dans l'association (changement de direction, nouveaux contrats, déménagement, réduction des charges locatives) ainsi que l'absence d'un outil de gestion analytique avant 2010<sup>14</sup>, ont conduit les rapporteurs à retraiter succinctement la balance générale de comptabilité pour permettre le contrôle.

L'objectif est d'agrèger les charges externes en distinguant les charges liées aux dépenses administratives de gestion (fournitures, fluides, etc.) de celles liées aux dépenses opérationnelles des prestations (matériels d'entretien, tenue de travail, etc.).

Les retraitements de certaines charges comptables par nature comme les remboursements de formation qui sont comptabilisés dans des comptes de produits sont déduits des coûts de personnel. Les transferts de charges qui sont des produits comptables correspondant à

<sup>13</sup> Il peut être constaté que sur le marché des prestations aux particuliers les prix varient entre 22 et 25 € de l'heure.

<sup>14</sup> Il existe depuis début 2011 un suivi budgétaire et de trésorerie sur tableur

des diminutions de dépenses (comme le remboursement des jours de maladie des salariés) sont pris en compte. Cela permet une meilleure évaluation et le contrôle des charges d'exploitation<sup>15</sup>.

La balance 2008 n'ayant pas été fournie, seuls les exercices 2009 et 2010 sont analysés. L'exercice 2010 a été détaillé et servira de référence à l'analyse prospective développée au chapitre 5.

Ces préalables étant rappelés, il peut être mis en évidence que les dépenses de personnel ont évolué presque proportionnellement au montant des recettes (75 % pour le personnel contre une évolution de 68 % pour les recettes).

Tableau 13 : Evolution des charges 2009-2010 - Traitement analytique par nature générique

	2009	2010	Evolution 2009-2011
Administratif	20 188	46 928	132%
Immobilier	2 011	5 801	188%
Opérationnel	28 132	30 193	7%
<i>Sous total Charges externes</i>	<i>50 331</i>	<i>82 922</i>	<i>65%</i>
Personnel	317 624	554 746	75%
<b>Total Général</b>	<b>367 955</b>	<b>637 668</b>	<b>73%</b>
% charges liées au frais de personnel <i>pour mémoire</i>	86%	87%	
Total des recettes ajustées	343 719	578 539	68%

Source : Balances 2009-2010 retraitées par l'IG

L'écart constaté de 7 % qui représente environ 40.000 € pourrait être en partie générateur du déficit comptable de 2010 (-78.000 €).

Le poste Immobilier est sous-évalué en 2009 du fait des erreurs d'écriture n'ayant pas comptabilisé les loyers. En 2010, l'association a profité d'un abandon de créances de (21.757 €) du bailleur lors du départ de l'ancien local.

Le poste administratif est en forte augmentation sur la période. L'augmentation est attribuée aux conséquences d'un important vol dans les locaux à quoi s'est ajouté le déménagement et le changement de direction.

#### 4.3.2.1. Les charges analytiques concernant le personnel

On constate une augmentation des salaires bruts de 68 % entre 2009 et 2010 soit l'équivalent de l'augmentation des recettes brutes de la période.

Les charges analytiques de personnel incorporent les impôts (taxe sur les salaires), les frais de formation et les divers avantages accordés au personnel (mutuelle) sous déduction des sommes perçues par la régie au titre des indemnités journalières par subrogation en cas de maladie des salariés. Les remboursements des frais de formation viennent en déduction des charges de personnel.

<sup>15</sup> Les écarts constatés avec le tableau de la synthèse proviennent du retraitement de certains produits en diminution des charges et de réaffectation des charges par nature.

Deux contentieux avec des salariés (dont l'un a conduit à une requalification en CDI par le tribunal des prud'hommes) ont entraîné le versement d'indemnités de réparation (5.000 et 3.500 €).

Les factures d'intérim pour le remplacement du personnel sont aussi comprises dans ce poste analytique

A ce propos on peut s'étonner du recours à l'intérim (personnel généralement fourni par l'association intermédiaire [.....]) ce qui témoigne d'un manque de cohérence entre les prestations et la gestion des effectifs des salariés.

Ce mode de gestion renchérit le coût du personnel, le recours à l'association Intermédiaire [.....] pouvant être facturé à la régie jusqu'à [.....] € de l'heure.

L'augmentation des charges de personnel est indirectement liée à l'augmentation des effectifs rendue nécessaire par la mise en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2010 du contrat d'entretien de 65 immeubles de Paris Habitat.

La tenue des comptes et la mauvaise qualité des imputations comptables n'ont pas permis d'isoler la rémunération du personnel en insertion des autres personnels (CDD/CDI) mais la mission souligne que les charges liées à la taxe sur les salaires auraient pu être diminuées si tout le personnel opérationnel avait été embauché sur des postes bénéficiant d'un conventionnement avec Pôle Emploi.

Tableau 14 : Détails des charges de personnel

	2009	2010	Variation 2009-2010
Salaires bruts	217 738	365 123	168%
Cotisations URSSAF	41 673	57 685	138%
Cotisations retraites URSSAF	13 694	22 563	165%
Personnel extérieur	10 396	27 429	264%
Taxe sur les salaires	10 388	21 967	211%
Cotisations aux ASSEDIC	9 564	14 564	152%
Participation à la formation continue	5 299	10 265	194%
Primes, Gratifications	3 575		0%
Transport	2 557	2 841	111%
Prévoyance	2 203	3 618	164%
Médecine du travail, pharmacie	1 919	1 347	70%
Charges sociales diverses	-2 301	2 226	-97%
Contentieux		12 655	NA
Congés Payés		7 420	NA
Participation à la formation continue		10 606	NA
Formation remboursement		-5 503	NA
Divers	920	-60	NA
<b>Total</b>	<b>317 624</b>	<b>554 746</b>	<b>175%</b>

Source : balance 2009-2011

Les salaires de la structure administrative comprennent ceux de l'assistante et du directeur de la régie. Ils comprennent aussi les salaires (3 mois) d'un encadrant technique en congé de longue maladie qui avait été recruté pour animer l'activité prestations de peinture et les salaires (6 mois) de l'encadrant technique chargé de la supervision de l'activité d'entretien d'immeubles.

Seulement 39 % des salaires bruts bénéficiaient en 2010 de charges sociales réduites et de la taxe sur les salaires.

La mission recommande que l'attention de la nouvelle direction se porte sur des modalités de recrutement en liaison avec Pôle emploi et la DIRECCTE de personnels disposant de contrat d'insertion, l'absence des réductions de charges pèse bien évidemment sur l'équilibre financier de la régie de quartier.

**Tableau 15 : Formation du coût des salaires bruts par type de contrat**

	Soumis à charges sociales de droit commun			Soumis à des charges sociales réduites		Total	Répartition
	Contrat de droit commun		Contrat sans convention	Contrat Conventionné			
	CDI	CDD	CCDI ss conv	CAE	CDDI		
Agent Polyvalent	47 878	15 691	88 855	25 770	118 915	297 110	81%
Structure Administrative	57 085					57 085	16%
Structure Technique	13 742					13 742	4%
<b>Total</b>	<b>118 705</b>	<b>15 691</b>	<b>88 855</b>	<b>25 770</b>	<b>118 915</b>	<b>367 937</b>	
	<b>Sous Total</b>	<b>134 397</b>	<b>88 855</b>	<b>Sous Total</b>	<b>144 686</b>		
	<b>en % du total</b>	<b>37%</b>	<b>24%</b>		<b>39%</b>		

Source : comptes 2010

Les taux estimés<sup>16</sup> par la mission des charges du personnel (sociales + taxes sur les salaires) varient entre 57 % pour les contrats à durée déterminée (CDD) et 17 % pour les contrats de type CUI-CAE, il est en moyenne de 37 %. Ce taux moyen pourra difficilement varier avant la fin des contrats de CDDI non conventionnés (prévue à fin 2012).

A partir de 2013, le taux pourrait s'améliorer si les nouvelles embauches sont réalisées avec des contrats aidés (50 % CUI-CAE et 50 % CDDI) ; ce taux pourrait avoisiner 30 % de charges au lieu des 37 % constatés à ce jour.

**Tableau 16 : Taux de charges du personnel en insertion et simulation**

	Charges liées au personnel (droit commun)			Charges liées au personnel (réduites)		Total
	Contrat de droit commun		Contrat sans convention	Contrat Conventionné		
	CDI	CDD	CCDI ss conv	CAE	CDDI	
Taux estimé charges personnel	47%	57%	47%	17%	27%	297 110
Salaires bruts 2010 en €	47 878	15 691	88 855	25 770	118 915	
Taux estimé charges personnel	47%	57%	47%	17%	27%	109 696
Charges estimées en €	22 503	8 944	41 762	4 381	32 107	
				<b>Taux estimé de charges</b>		<b>37%</b>
<i>Simulation objectif après 2012</i>						297 110
Salaires bruts 2010 en €	47 878	15 691		70 199	163 343	87 483
Charges estimées en €	22 503	8 944	0	11 934	44 102	
				<b>Taux estimé de charges</b>		<b>29%</b>

Source : audit - comptabilité 2010 - taux légaux

L'accroissement de l'activité et l'embauche de nouveaux personnels sous contrat conventionnel favoriseraient l'abaissement de ce taux.

<sup>16</sup> L'estimation a été réalisée en prenant en compte les taux pratiqués dans une autre régie, les taux légaux en vigueur et le taux global apparaissant en 2010 dans la comptabilité, sur la base des éléments connus en 2010.

#### 4.3.2.2. Les charges administratives de gestion

Le doublement (+230 %) des charges administratives entre 2009 et 2010 provient en partie d'éléments exceptionnels : le déménagement de la régie qui a entraîné des mises au rebut d'investissements, un vol par effraction dans les locaux qui a partiellement été compensé par les assurances, des frais juridiques de contentieux pour des licenciements, le changement d'expert comptable.

L'ensemble de ces coûts peut être considéré comme non récurrent et estimé à environ 15 000 €. Les charges administratives devraient s'établir à structure comparable entre 25 000 et 30 000 €.

**Tableau 17 : Charges administratives détaillées**

	2009	2010	variation 2009-2010
Honoraires Comptables	8 973	11 574	129%
Honoraires Juridiques et contentieux	591	6 133	NA
Entretien et réparations	1 552	2 478	160%
Frais postaux et de télécommunications	3 044	2 426	80%
Services bancaires et assimilés (Dailly)	4 660	4 672	100%
Transports sur achats	574	1 519	265%
Achats fournitures et divers	793	1 837	232%
Assurances Primes	1 083	1 135	105%
Cotisations et divers	1 690	1 246	74%
Location copieur maintenance	1 145	1 000	87%
Voyages - déplacements - missions	1 677	1 664	-0,99%
<b>Sous-total</b>	<b>25 782</b>	<b>35 685</b>	<b>138%</b>
Amortissements matériels	3 681	1 333	36%
Charges exceptionnelles de gestion	1 274	8 418	661%
Remboursements divers	-4 405		0%
Mise au rebut immobilisations		1 492	NA
Dépréciation actifs	-6 144		NA
<b>Sous-total exceptionnel § immobilisations</b>	<b>-5 594</b>	<b>11 243</b>	<b>NA</b>
<b>Total Général</b>	<b>20 188</b>	<b>46 928</b>	<b>232%</b>

Source : Balances 2009-2010 retraitées

On notera que des économies pourraient être réalisées car les frais des services bancaires qui représentent 16 % des charges administratives en 2010 (4 672 €) sont élevés à cause des demandes d'avance de trésorerie faites aux banques en utilisant la mobilisation des créances par la loi Dailly.

Les frais de missions comprennent des frais d'inauguration en 2011 des nouveaux locaux de la régie (780 € réglés à une entreprise d'insertion pour assurer le buffet).

#### 4.3.2.3. Les charges liées à l'immobilier

De nombreuses erreurs d'imputation entachent la lisibilité des comptes relatifs à l'immobilier. Des écritures ont été mouvementées dans des comptes inadéquats. La régularisation d'écritures sur des exercices antérieurs ne permet pas une analyse par indexation.

En 2009, les loyers qui ne pouvaient pas être payés par la régie n'ont pas été, à tort, comptabilisés, les recettes d'un appartement sous-loué par la régie à un salarié sont incomplètes.

En 2010, des régularisations ont eu lieu qui se sont traduites par un abandon de créances du bailleur pour les locaux de la régie et son départ dans de nouveaux locaux rue Robert Houdin au cœur du quartier Fontaine au Roi.

Les locaux actuels comprennent les bureaux de la régie, une cuisine et un sous-sol aveugle aménagé en salle de réunion. Ils sont adaptés à l'activité de la régie.

La société de HLM bailleuse a mis à la disposition de la régie un local de 150 m<sup>2</sup> environ situé dans la rue Robert Houdin, à charge pour elle de gérer le planning d'occupation avec les autres associations et les mises en place des installations spécifiques adaptées aux activités. Les conditions de rémunération du service rendu à la collectivité doivent être abordées par la nouvelle direction de la régie.

Enfin, l'association sous-loue ([.....] € par mois) un appartement à un salarié de la régie dont le contrat de travail est arrivé à échéance depuis juin 2011. La location est refacturée au coût de location plus charges au propriétaire. En cas de non paiement, c'est la régie qui supportera le risque de ces locations ([.....] € par an).

La sous-location des charges locatives n'a pas été refacturée aux associations utilisatrices.

Tableau 18 : Charges immobilières analytiques

	2009	2010
Charges locatives	-215	5 266
Gaz et électricité (fluides)	2 665	1 662
Locations immobilières	2 081	21 088
location appartement Bichat		7 653
Recettes locatives	(.....)	(.....)
Abandon de créances déménagement		-25 548
<b>Total</b>	<b>(.....)</b>	<b>(.....)</b>

Source : Balances 2009-2010 retraitées

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

Le loyer mensuel du local est de 630 € par mois (2011). Le loyer annuel y compris les charges comprenant les charges locatives et les fluides peut être estimé à environ 9.000 € par an en supposant que les charges du local associatif annexe et le loyer de l'appartement soient remboursés par leurs utilisateurs.

#### 4.3.2.4. Charges opérationnelles liées à l'activité

L'activité de second œuvre de peinture ayant été abandonnée en 2010, les achats concernent uniquement ceux liés aux activités d'entretien et portent sur l'achat de produits et petits matériels d'entretien (produits spéciaux nettoyeurs (extérieur, sols intérieur, vitrerie etc.), des sacs poubelles et du petit matériel (chariots, balais, pinces, serpillères, etc.).

**Tableau 19 : Principales charges opérationnelles liées aux prestations**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Achats matières entretien et autres	17 197	22 678
Consommation du stock	7 512	5 660
<b>Sous total achat</b>	<b>24 709</b>	<b>28 338</b>
Nettoyage vêtements de travail et achats	1 250	855
Sous-traitance	2 172	
<b>Total</b>	<b>28 131</b>	<b>29 193</b>

Source : Balances 2009-2010 retraitées

La régie possède un véhicule de type camionnette qui lui a été donné. Elle l'utilise occasionnellement. Les frais liés à ce véhicule sont compris dans les charges administratives car ils n'ont pas pu être isolés.

En conclusion, il est apparu à la mission que les dépenses de l'association ont été effectuées dans l'intérêt des objectifs de l'association (l'insertion), elles sont raisonnables et justifiées. Néanmoins, les ressources sont insuffisantes et les engagements pris en matière de prêts fragilisent la situation. Sans un déploiement rapide sur le marché et un nouveau soutien financier ponctuel de la Ville, il est probable que se dégageront de manière récurrente des déficits d'exploitation.

## 5. DES PROPOSITIONS POUR UN CHOIX D'ORGANISATION

### 5.1. Choisir un modèle économique et financier

La modélisation économique est fortement contrainte par certains choix de recrutement qui ont déjà été faits par les différents directeurs qui se sont succédé dans la régie de quartier.

L'état des lieux qui a été réalisé par la mission a mis en évidence plusieurs éléments auxquels la gouvernance devra s'adapter pour atteindre un niveau d'équilibre et de croissance.

#### 5.1.1. Les contraintes actuelles

Certains choix comme l'embauche de personnel en CDI, la poursuite des contrats en insertion même non conventionnés, les contrats de prestations déjà signés, le remboursement des emprunts, sont des faits irrévocables qui ne peuvent qu'être poursuivis en l'état jusqu'à leur échéance.

D'autres choix, comme l'embauche de personnel complémentaire, la recherche de marchés nouveaux, la recherche d'un meilleur équilibre entre le lien social et l'insertion par l'emploi, restent ouverts en fonction de la stratégie choisie.

Par simplification de l'évaluation, il est proposé de considérer que seuls les coûts variables sont ceux du personnel en insertion, (y compris les consommables de l'activité opérationnelle, ce qui oblige qu'ils soient valorisés dans les futurs devis).

Le personnel en insertion comprend 16 personnes sous contrat CDI, CDDI, CAE, CDDI sans convention comme il a été indiqué précédemment. Les CDD et les intérimis 2010 mis à disposition par la société [.....] ont été reconduits à défaut d'autres solutions pour le remplacement du personnel pendant les congés.

Le montant des frais de structure est calculé par la mission sur la base de la structure existante. Ces frais de structure prennent en compte les mouvements de personnel intervenus lors de l'audit en septembre 2010 : démission du directeur et son remplacement, démission de la secrétaire et son remplacement par un demi emploi de chargé d'insertion et un demi emploi d'assistante comptable et enfin recrutement d'un emploi à temps plein d'encadrant technique expérimenté.

L'équilibre économique de la régie peut être considéré comme atteint dès lors que la différence entre le coût du travail du personnel en insertion et le prix de vente de ces heures aux clients de la régie permet de couvrir les frais fixes de la régie.

#### 5.1.2. Les niveaux d'évaluation

Les évaluations menées par la mission sont proposées selon trois niveaux.

Le **niveau « actuel »** correspondant à l'hypothèse minimum prenant en compte le remplacement des encadrants démissionnaires.

Le niveau « probable » qui correspond à une organisation en ordre de marche de l'encadrement pour un développement économique en 2013.

Le niveau « cible » qui se rapproche d'une structure organisationnelle ayant un sens par rapport au marché et un impact sur l'insertion dans le 11<sup>ème</sup> arrondissement.

## 5.2. Une proposition de simulation prospective

Par hypothèse, la mission a considéré que les charges fixes comprennent les salaires du personnel nécessaire au fonctionnement de la structure (personnel de direction, secrétariat, encadrement technique, chefs d'équipe) et que le taux de charges pris en compte varie entre 51 % et 60 % des salaires bruts compte tenu de ce qui ressort en comptabilité.

Les charges administratives et opérationnelles (hors personnel) sont évaluées sur la base des charges de 2010 hors éléments exceptionnels.

Les frais immobiliers ont été ajustés sur la base des loyers existants, des charges locatives et des consommations de fluides 2010.

Les simulations « probable » et « cible », qui ne peuvent être atteintes qu'à partir de 2013 prennent en compte l'hypothèse d'un renforcement de la structure (actuellement sous dimensionnée) et d'un doublement de la capacité d'insertion de la régie à partir de 2014 (soit 30 personnes en insertion ce qui correspond à 2,5 % des 1.233 personnes allocataires du revenu minimum recensées en 2008 par la CAF sur le quartier de Fontaine-au-roi)

Tableau 20 : Evaluation des charges fixes selon trois niveaux d'organisation

	Actuel		Probable		Cible	
	Nbre	€	Nbre	€	Nbre	€
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>224 918</b>	<b>5</b>	<b>285 536</b>	<b>11</b>	<b>566 827</b>
<b>Cible insertion en personnes</b>	<b>16</b>		<b>20</b>		<b>30</b>	

Source : comptabilité de la régie et estimation IG

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

Le coût des charges fixes (arrondies) varie entre 225.000 € et 560.000 € pour un effectif de structure pouvant varier de 4 à 11 personnes à temps plein.

L'hypothèse « cible » anticipe financièrement un accroissement du chiffre d'affaires, des achats de fournitures pour l'entretien et une extension immobilière compte tenu de l'effectif proposé des salariés et de l'encadrement, et inclut une valorisation complémentaire de 20 % des salaires bruts du personnel de structure.

### 5.2.1. Le prix de revient du personnel en insertion

La mission propose, toujours de manière prospective, d'évaluer le prix de revient du personnel en insertion.

Le personnel opérationnel (agent d'entretien ou polyvalent) en insertion est rémunéré au SMIC sur la base de 151,7 heures mensuelles (principalement pour 35 heures hebdomadaires). Deux agents sont en CDI (donc, pas en insertion) et 5 contrats ne bénéficient pas d'un conventionnement de Pôle Emploi.

Le taux de charges de personnel est donc variable selon la nature des contrats des salariés car les charges baissent s'il s'agit de contrat aidé. C'est la raison pour laquelle, plusieurs taux de charges de personnel ont été estimés, le taux variant de 37 % (situation 2011-2012) à 25 % (après 2013).

Il est proposé d'admettre par hypothèse que 50% seulement bénéficient du RSA ce qui correspond à la réalité des origines des salariés en insertion (les allocataires de chômage de longue durée et certains primo arrivants par exemple n'ont pas le RSA).

Cela conduit à prendre en compte un taux de subventionnement de 2 € par heure et par salarié<sup>17</sup>.

Le prix de revient du personnel en insertion peut donc être évalué entre 10,5 € et 9,4 € par heure. Il prend en compte un taux important de formation (20 %) contribuant à atteindre les taux de réinsertion (60 % des agents) fixés par l'Etat et la Ville de Paris.

Tableau 21 : Calcul du coût horaire variable

	Estimation jusqu'à fin 2012		Estimation après fin 2012		Hypothèse si la structure double son activité	
<b>Coût horaire SMIC</b>	taux	<b>9</b>	taux	<b>9</b>	taux	<b>9</b>
<b>Charges de personnel</b>	37%	<b>3,33</b>	30%	<b>2,7</b>	25%	<b>2,25</b>
<b>Congés payés et fériés</b>	12%	<b>1,08</b>	12%	<b>1,08</b>	12%	<b>1,08</b>
<b>Formation</b>	20%	<b>1,8</b>	20%	<b>1,8</b>	20%	<b>1,8</b>
<b>Varia (trajet, primes etc)</b>	10%	<b>0,9</b>	10%	<b>0,9</b>	10%	<b>0,9</b>
<b>Financement aidé Etat</b>	40%	<b>-3,6</b>	40%	<b>-3,6</b>	40%	<b>-3,6</b>
<b>Financement aidé Paris RSA</b>	fixe	<b>-2</b>	fixe	<b>-2</b>	fixe	<b>-2</b>
<b>Coût horaire variable</b>		<b>10,5</b>		<b>9,9</b>		<b>9,4</b>

Source : comptabilité régie et estimation IG

### 5.2.2. L'évaluation de l'activité minimum à réaliser en heures de prestations et en chiffre d'affaires

#### 5.2.2.1. Un équilibre fragile et incertain pour 2011 et 2012

Au cours de l'exercice 2010, le prix de vente a été en moyenne de 17,10 € par heure travaillée, toutes prestations confondues.

<sup>17</sup> Selon la régie 7 salariés sur 16 ont bénéficié de l'allocation versée par le Conseil Général de la Ville de Paris.

**Tableau 22 : Taux horaire moyen 2010 estimé**

Type de Contrat	Nbre heures travaillées	Nbre d'heures payées
CAE	2 691	3 058
CDDI conventionné	8 017	9 110
<b>Sous-Total en convention</b>	<b>10 708</b>	<b>12 168</b>
CDDI sans agrément	8 003	9 095
CDD	1 479	1 681
CDI	4 592	5 218
<b>Sous-total droit commun</b>	<b>14 074</b>	<b>15 993</b>
<b>Heures intérim</b>	<b>1 282</b>	<b>1 282</b>
<b>Total général</b>	<b>26 064</b>	<b>29 443</b>
<b>Chiffre d'affaires Prestations 2010 en €</b>	<b>444 535</b>	
Prix de vente Horaire	17,1 €/h	444 535
Prix de revient horaire (variable)	10,5 €/h	15,1
<b>Contribution variable horaire</b>	<b>6,6 €/h</b>	

Source : DADS et tableau du personnel de la régie

La différence entre le prix de vente horaire moyen des prestations (17,1 €) et le prix de revient horaire (10,5 € comme on l'a vu dans le tableau précédent) correspond à une contribution variable horaire de 6,6 € qui devrait couvrir les frais fixes.

Les frais fixes de 225 000 € décomposés dans le tableau 20 pour l'exercice 2012 ne sont pas couverts. En effet la régie enregistre dans cette hypothèse un déficit d'exploitation d'environ -54.000 €. Le taux horaire moyen de 17,1 € est donc insuffisant et on voit qu'il est indispensable de se rapprocher de celui du marché (20 à 25 € de l'heure).

Dans l'état actuel, les prix des prestations ne peuvent pas bouger jusqu'à l'échéance des marchés ; c'est la raison pour laquelle la mission recommande au nouveau directeur de se concentrer sur l'efficacité du personnel (diminution du temps de travail sur les sites à qualité constante).

**Tableau 23 : Estimation du résultat de l'organisation**

	par heure	Nombre d'heures	Total en €
Contribution variable horaire	6,6 €/h	26 064	170 862
Charges de structures		34 322	225 000
<b>Ecart</b>		<b>8 258</b>	<b>-54 138</b>

Source : tableau ci-dessus

Dans l'impossibilité d'augmenter les tarifs des marchés signés et si l'efficacité n'est pas obtenue en modifiant les temps de travail afin de pouvoir honorer de nouveaux contrats, la régie est confrontée au risque de perte récurrente de 50 000 € comme le montre le tableau ci-dessus.

Il faut remarquer que ce déficit chronique serait atténué si la régie ne souhaitait pas atteindre un taux de formation de 20 % du temps de travail des salariés (320 heures par an et par agent en insertion). Cela constituerait un aléa financier positif de 30 000 € mais au détriment de la politique d'insertion.

Dans la ligne de ce raisonnement, si est exclu le budget de formation, le déficit reste évalué à -25.000 € et ce déficit, pour être couvert, obligerait la régie à créer 3.200 heures de travail supplémentaires correspondant à 55.000 € de chiffre d'affaires (au prix de 17,1 € par heure).

La régie étant fortement endettée (50.000 €), ses fonds propres étant inexistant à fin 2010, l'objectif d'atteindre un équilibre en 2012 peut être compromis puisqu'il n'existe pas de ressources complémentaires. A défaut de trouver ces nouvelles ressources, la régie risque d'être en cessation de paiement en 2012.

#### 5.2.2.2. Scénario pour un développement 2012-2014

Atteindre l'équilibre économique, c'est s'engager dans un processus d'augmentation des tarifs de prestations, d'optimisation des temps de travail du personnel et de formation soutenue.

Tableau 24 : Evaluation des évolutions possibles selon le prix de vente des prestations

	Actuel	Probable	Cible
<i>en euros</i>	fin 2012	fin 2013	2 014
Prix de vente horaire	19,2	20	22
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>499 323</b>	<b>573 441</b>	<b>1 072 764</b>
Coût variable opérationnel	273 067	289 646	458 363
Frais fixes	225 000	285 000	560 000
Résultat	1 256	-1 205	54 401
Impact sur le résultat d'exploitation	à l'équilibre	à l'équilibre	gain de 50,000 euros
Effectif opérationnel	16	18	30
Effectif structure	4	5	11

Source : Calculs INSPECTION GENERALE

On observe qu'en fonction du tarif moyen (19,2 €) l'équilibre économique de la régie serait atteint avec un chiffre d'affaires de 499 323 € au lieu du chiffre d'affaires réel de 444 000 € (soit toujours un écart de 50 000 € environ). Cette situation ne peut évoluer favorablement qu'en trouvant des marchés car de manière concrète, la variable « tarifs » ne peut être modifiée que progressivement pour atteindre le palier de 22 €.

Pour 2013 et 2014 les évaluations proposées simulent différents seuils qui permettraient d'atteindre une masse critique suffisante et rendraient ainsi l'action de la régie plus « visible » dans l'insertion de la zone Fontaine au Roi du 11<sup>ème</sup> arrondissement de Paris.

## 6. CONCLUSION

A l'issue de l'audit, la mission de l'Inspection générale considère que la situation de la régie en 2011 contient les ferments d'une amélioration de la gouvernance et présente des potentialités qui permettent de proposer des perspectives de développement qui peuvent aboutir à un équilibre économique prenant en compte les contraintes de l'insertion et du lien social.

Toutefois des décisions doivent être prises et mises en œuvre dans des délais courts. Le recrutement des personnels permanents est indispensable pour que le nouveau directeur puisse se consacrer à la fois à une meilleure efficacité des salariés et développer le portefeuille commercial pour atteindre un chiffre d'affaire compatible avec l'équilibre de la structure.

La mission propose que le président et le directeur s'accordent sur un plan d'actions dont les principaux axes ne devraient pas s'éloigner des échéances suivantes :

**A la fin de l'année 2012**, l'association devrait retrouver une structure stabilisée par les recrutements de bénévoles disponibles permettant une vie associative normale. La structure d'encadrement est à renforcer d'un poste technique ainsi que d'un poste à temps plein partagé entre un assistant comptable et un chargé d'insertion.

Les contrats en CDDI non conventionnés arrivent à échéance en juillet 2012, les nouvelles embauches devraient se faire sur des contrats aidés (CAE, CDDI conventionnés).

L'équilibre d'exploitation pourrait être atteint si le chiffre d'affaires s'améliore pour atteindre un total d'environ 500 000 € en travaillant à la fois sur l'efficacité de l'effectif constant et en trouvant de nouvelles prestations à proximité d'immeubles où la régie intervient déjà.

Faute d'atteindre cet objectif il existe un risque de ne pas être à l'équilibre estimé à environ 50 000 €.

**A la fin de l'année 2013** les nouvelles embauches bénéficiant de contrats conventionnés (CUI-CAE ou CDDI) permettront une amélioration du taux de charges sociales et une augmentation des aides à l'emploi. De ce fait la structure pourrait être renforcée par la mise en place de 2 postes à temps plein (secrétaire, chargé d'insertion) et un nouvel encadrant technique. L'effectif des salariés en insertion pourrait être porté à 18 personnes pour un chiffre d'affaires estimé de 570.000 € au prix moyen horaire de 20 € de l'heure.

**A partir de 2014** il pourra ainsi être possible que la régie double sa capacité d'insertion et passe à 30 personnes avec une structure administrative portée à 11 personnes dont un directeur adjoint, quatre encadrants techniques et un autre chargé d'insertion.

Ce dimensionnement correspond mieux aux besoins du quartier sensible qu'est la Fontaine-au-roi. Le chiffre d'affaires devra être porté à environ 1 M€, dégageant un possible excédent d'exploitation permettant d'investir dans de nouvelles actions de lien social.

Le succès de ce plan de développement sera lié à la capacité du nouveau directeur de réorganiser les équipes opérationnelles, de donner un sens à la réinsertion en obtenant des emplois à la fin des contrats d'insertion, de faire assurer une formation permettant la qualification des personnels dans le projet professionnel qu'ils ont choisi.

Enfin, la nouvelle direction doit se mettre en situation de développer le portefeuille commercial et de revaloriser le prix d'intervention horaire facturé aux clients.

**A défaut de ne pouvoir progresser dans la voie de la croissance, la régie demeurera dans un équilibre fragile qui pourra nécessiter de manière cyclique le recours à des aides financières spécifiques.**

## 7. LISTE DES RECOMMANDATIONS

### **Recommandation 1 : SG**

Définir la nature exacte du soutien attendu par la Ville de la part du CNLRQ à l'occasion de l'échéance de la convention en 2011 et mettre en place les moyens d'exercer une tutelle juridique et économique des régies de quartier.

### **Recommandation 2 : SG**

Organiser la tutelle de la Ville, y compris dans ses liens avec la DIRECCTE, de telle sorte que les instances de la régie puissent trouver un interlocuteur expert pour les questions relatives à son organisation, à sa politique de recrutement, au développement de ses prestations, à la valorisation de ses tarifs.

### **Recommandation 3 : DEEES**

S'assurer que les subventions accompagnant la création d'une régie et ses premières années sont en adéquation avec la réalité des besoins en fonctionnement.

### **Recommandation 4 : DPVI**

Veiller à ne pas intervenir dans les instances du Bureau de l'association mais faciliter la recherche des activités relevant du lien social.

### **Recommandation 5 : Association**

Mettre en place un Bureau permettant l'exercice d'une vie associative normale en particulier pour les fonctions actuellement vacantes de trésorier et secrétaire et rétablir au plus vite l'encadrement de la régie et recruter le personnel manquant (secrétariat comptable et chargé d'insertion).

### **Recommandation 6 : Association**

Définir une politique de recrutement en corrélation avec les politiques d'aide à l'emploi existantes et organiser le plan de charges des équipes sans avoir besoin de recourir à de l'intérim et améliorer l'efficience des salariés.

### **Recommandation 7 : Association**

Structurer les effectifs des salariés en s'appuyant sur les données démographiques et sociologiques du quartier.

### **Recommandation 8 : Association**

Mettre en place des projets individuels de formation permettant aux salariés de retrouver le marché de l'emploi.

**Recommandation 9** : Association

Développer les activités économiques et de lien social en rapport avec les champs d'orientation définis par le contrat urbain de cohésion sociale et en s'orientant aussi vers les secteurs en tension ciblés par la DIRECCTE

**Recommandation 10** : Association

Diversifier les activités pour ne pas faire reposer la majorité des ressources sur des clients de type « institutionnel » et étendre la recherche de débouchés à tout l'arrondissement, ce qui devrait être de nature à faciliter la prospection.

**Recommandation 11** : Association

Développer le recours au parrainage y compris dans le domaine technique, notamment celui proposé par Paris Initiative Entreprise.

**Recommandation 12** : Association

Bâtir une grille de tarification des activités en prenant en compte les spécificités des prestations.

**Recommandation 13** : Association

Organiser la relance des clients pour réduire les délais d'encaissement.

**Recommandation 14** : Association

Assainir la situation financière en cessant de recourir à des dispositifs bancaires coûteux (loi Dailly).

## 8. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- [.....], secrétaire générale adjointe
- Nawel OUMER, élue du 11<sup>ème</sup> arrondissement
- [.....], directeur de cabinet du maire du 11<sup>ème</sup> arrondissement
- [.....], directeur du développement économique de l'emploi et de l'enseignement supérieur
- [.....], chef de bureau à la DEEES
- [.....], délégué à la politique de la ville et à l'intégration
- [.....], agence de développement local du 11<sup>ème</sup> arrondissement
- [.....], président de l'association de la régie de Quartier Fontaine au Roi
- [.....], trésorière
- [.....], directeur de la régie démissionnaire
- [.....], directeur
- [.....], assistante
- [.....], responsable de l'unité territoriale de Paris, Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)
- [.....], responsable des services de l'insertion par l'activité économique (DIRECCTE)
- [.....], responsable des marchés d'entretien Paris Habitat
- [.....], directrice de Paris Initiative Entreprise
- [.....], de Paris Initiative Entreprise
- [.....], de Paris Initiative Entreprise

## **PROCEDURE CONTRADICTOIRE**

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit de l'association de la Régie de Quartier Fontaine au Roi (11<sup>ème</sup> arrondissement) a été transmis le 4 novembre 2011 au Président de l'association et au Directeur du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement supérieur.

- La réponse au rapport provisoire du Président de l'association a été reçue le 5 décembre 2011 par courrier électronique.
- La réponse au rapport provisoire du Directeur du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement supérieur du 5 décembre 2011 a été reçue le 7 décembre par courrier interne.

Réponse au rapport provisoire du Président de l'association

## **Réponse au rapport d'audit de la Régie de quartier Fontaine au Roi de novembre 2011.**

Tout d'abord, tous nos remerciements aux rapporteurs pour le travail d'analyse approfondi et rigoureux qui a été fait et qui nous permet d'avoir une vision plus claire de notre situation. Dans nos commentaires sur le contenu de ce rapport nous suivrons les différentes chapitres.

**Les difficultés de la vie associative**, soulignées dans le premier chapitre du rapport sont indéniables. Elles ne sont toutefois propres ni à la régie de quartier FAR, ni aux associations. Ce n'est pas une excuse pour se satisfaire d'une telle situation, et le CA de la Régie, réuni le 23 novembre a souscrit à la nécessité de trouver des nouveaux membres prêts à s'investir dans la Régie. Quant aux statuts, inchangés depuis la création, s'ils méritent d'être précisés, il faut éviter d'accréditer l'idée que la rédaction de nouveaux statuts apporterait en soi une réponse aux difficultés de la gouvernance, d'un bureau incomplet, d'un CA un peu bancal dans sa composition.

L'idée que le président soit un homme seul depuis la démission de la trésorière en décembre 2010 est à la fois formellement vraie, et un jugement un peu partiel. Elle néglige en effet l'investissement de toute une équipe dans l'analyse et la délibération des problèmes de l'association et la participation à ses activités associatives. Pointer « une vie associative qui se délite faute d'accord d'objectifs communs entre le président et la trésorière » nous paraît ainsi une expression à la fois excessive et partielle car elle masque le fait que sur le fond du projet de la Régie, il y a toujours eu un accord entre tous les membres du CA, et que le débats sur les modalités précises font partie de la vie associative d'une association.

Le point sur les agents de la ville est de même une analyse juste, mais néglige peut-être un peu la réalité du terrain, l'imbrication des EDL et des associations, qui a beaucoup apporté à la Régie, sans que ces agents ne s'immiscent dans le processus décisionnel. Il s'agit d'un vrai service support des associations sans interférer avec leur autonomie décisionnelle. Bien entendu, il ne faut pas que l'association soit « transparente », ce qui ne nous paraît pas le cas. Le rapport conduit utilement à suggérer une réflexion partagée sur ce la nature des relations entre l'association et les pouvoirs publics.

**Le deuxième chapitre traite des moyens.** Il nous semble inutile de revenir sur les débats internes qui ont animé l'association à ce sujet. On peut néanmoins observer que le CNLRQ nous a accompagné de façon aidante que cela soit pour les comptes, l'analyse de nos activités ou encore le recrutement du nouveau directeur. Le regard extérieur de , président d'honneur du CNLRQ, aide la régie plus qu'on ne peut le mesurer. Comme cela est souligné dans le rapport, le changement de cabinet comptable et l'arrivée d'un bénévole du PIE pour aider le directeur dans ses fonctions de gestionnaire devraient contribuer à naviguer de façon mieux outillée dans les eaux difficiles de la vie d'entreprise. Il est certain qu'en matière de gestion des contrats, nous avons manqué de professionnalité. L'énergie, le temps, les savoirs que sollicite la maîtrise de ces contrats et des dossiers de subvention sont à mettre en rapports avec les analyses de la première partie.

Nous ne pouvons que nous féliciter des analyses soulignant l'importance de l'insertion, la nécessité d'une équipe d'encadrement conséquente. Effectivement l'insertion a un coût qui ne peut être couvert par des marchés conclu sous la pression de la concurrence privée, ou des charges des locataires... Il appartient à la Régie et à nos partenaires d'évaluer le coût de cette politique d'insertion, qui est au fondement des projets des régies, et de trouver des solutions satisfaisantes pour leur prise en charge.

**Dans le chapitre 3 sur les activités**, le rapport contient nombre de recommandations auxquelles nous souscrivons. Parmi celles-ci, le renforcement des marchés avec les directions de la Ville, comme suggéré par le rapport représenterait une première solution. L'observation selon laquelle « Le contrat (avec Paris Habitat) impose à la régie à la fois des obligations de moyens et des obligations de résultats ce qui peut contraindre la régie à fournir des moyens supérieures à ceux négociés pour atteindre les résultats fixés ». (p. 25), constitue une autre observation à retenir. Il en va de même pour la recommandation « qu'une étude transversale soit menée par l'ensemble de régies pour pouvoir répondre pertinemment aux marchés en calibrant le temps de travail par m2 de surface, par ascenseur et par m2 de vitrage ainsi que les temps d'encadrement induits » (p. 26).

En revanche c'est avec quelque réserve que nous accueillons l'observation selon laquelle le rapport veut lier les activités de lien social et la recherche d'excédent d'exploitation (p. 28). Économiquement c'est une remarque intéressante, mais est-il souhaitable de financiariser ainsi ce type d'activités ? Cela mérite pour le moins débat.

Dans l'analyse détaillée des recrutements et de la formation des personnels, les rapporteurs estiment « de manière volontariste qu'il était nécessaire que les salariés puissent consacrer un taux de 20% de leur temps de travail à leur formation ». (p. 30). Nous sommes d'accord, la régie est un sas vers l'insertion professionnelle et doit s'organiser en conséquence, nous faisons notre cet objectif qui nécessite cependant des marchés dégageant les possibilités en temps et en ressources financières nécessaires.

C'est l'absence de prise en compte de cette analyse qui a accentué les difficultés financières de la Régie comme le confirme **le 4<sup>e</sup> chapitre consacré à la situation financière**. Certes la Régie n'est pas exempte de toute responsabilité dans les mauvais résultats d'exploitation, la difficile situation financière, l'importance du recours au « *daily* », les retards de paiements, la nécessité d'améliorer le recouvrement des créances clients, l'absence d'un portefeuille commercial diversifié, une mauvaise tarification des prestations mal valorisée. Mais la gestion de la régie n'explique pas tout et nous ne pouvons que faire nôtre la recommandation « d'une plus juste évaluation des tarifs soit effectuée et soutenue par les directions de la ville concernée par l'avenir des régies » (p. 39). Effectivement, « le prix du marché ne devrait pas être inférieur à 22€ de l'heure » (p. 40).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Petite rectification, p. 41 on parle de façon erronée des tickets restaurants, il n'y en a pas actuellement à la Régie.

---

Concernant le recours à l'intérim qui aux yeux des rapporteurs témoigne d'un manque de cohérence entre les prestations et la gestion des effectifs (p. 42), cette analyse est contestable. La gestion des effectifs nécessite par moments le recours à l'intérim. Il y a un absentéisme, voire un turn over qui rend la prestation régulière difficile, surtout dans une situation financière - et donc de gestion des effectifs - tendue.

Nous sommes heureux de la conclusion (p. 46) selon laquelle « les dépenses ont été effectuées dans l'intérêt des objectifs de l'association, elles sont raisonnables et justifiées. Néanmoins les ressources ont insuffisantes et les engagements en matière de prêts fragilisent la situation. Sans un déploiement rapide sur le marché et un nouveau soutien financier ponctuel du la ville, les déficits seront récurrents ».

**Le dernier chapitre** traces des perspectives que nous ne commenterons pas : leur réalisation dépend d'abord d'un développement des marchés avec la ville et les bailleurs et à des prix satisfaisants. Il faut renégocier les marchés, il faut ensuite dégager du temps pour développer d'autres marchés, ce sont des préalables indispensables pour passer d'un cercle vicieux à une cercle vertueux, passage dont nous sommes certains que si toutes les parties prenantes en prennent la mesure, il est possible comme le suggère l'ultime conclusion : « La situation de la régie en 2011 contient les ferments d'une amélioration de la gouvernance et présente des potentialités qui permettent de proposer des perspectives de développement qui peuvent aboutir à un équilibre économique ».

Les nuances que nous voudrions apporter à certaines analyses n'enlèvent rien à l'intérêt que nous trouvons dans ce rapport d'audit pour un meilleur fonctionnement de notre régie de quartier.

**Président de la régie de quartier Fontaine au Roi.**

Réponse au rapport provisoire du Directeur du développement économique,  
de l'emploi et de l'enseignement supérieur

Bureau de l'Insertion  
et de l'Economie Solidaire

Sous-Direction de l'Emploi

INSPECTION GENERALE  
DE LA VILLE DE PARIS

07 DEC. 2011

N°

787

N/Ref :

Paris, le - 5 DEC. 2011

NOTE à l'attention de :

Directrice de l'Inspection Générale

Objet : Mission d'audit de la régie de quartier Fontaine au Roi

J'ai pris connaissance avec grand intérêt du rapport transmis à l'issue de l'étude de la mission de l'Inspection générale sur la situation de la régie de quartier Fontaine au Roi dans le 11<sup>ème</sup> arrondissement. Ce rapport exhaustif analyse en profondeur les problèmes rencontrés par la régie. A la suite des constats exposés, il présente des recommandations précieuses en vue d'éviter que les difficultés décrites se prolongent ou reproduisent. Les observations de la mission s'adressent au Secrétariat général, à la DDEEES, à la DPVI et à la régie elle-même.

Je vous fais part, ci-dessous, de quelques remarques concernant le soutien de la DDEEES, répondant ainsi aux observations et interrogations exprimées dans le rapport sur le suivi de la régie effectué par mes services.

#### Le contrôle du service départemental

La mission signale une absence de contrôle in situ de la réalité des embauches, de l'activité exercée et du suivi proposé par la régie. Elle préconise l'institution d'un dispositif de vigilance pour contrôler la conformité des recrutements. Il doit, à cet égard, être observé que, jusqu'au 31/12/2009, les demandes de paiement étaient accompagnées du bulletin de salaire, ainsi que le numéro RMI de la CAF. Ces documents apportaient une garantie explicite de la présence d'un salarié et de son éligibilité. A compter de janvier 2010, la présence des allocataires du RSA socle est justifiée par une déclaration sur l'honneur par l'employeur et non plus par la présentation de bulletins de salaire. Ce document est accompagné d'une notification de la CAF de versement de l'allocation au titre du RSA socle. Avec l'éligibilité également contrôlée sur le serveur CAFPRO de la CAF, ce dispositif offre aussi des garanties suffisantes de la présence des salariés. La mise en place d'un nouveau dispositif impliquerait l'abandon des modalités de la convention type adoptée en novembre 2009, qui rationalise la gestion des paiements.

Pour ce qui est du détail du suivi des salariés, il s'agit d'éléments auxquels a été accordée une attention moins prioritaire, dans la mesure où les services de la DDTEFP/DIRECCTE et de l'ANPE/Pôle Emploi suivent avec attention le parcours des personnes en contrats aidés ou sur poste d'insertion. Par ailleurs, d'une manière générale, ce sont les chiffres relatifs au retour à l'emploi des salariés allocataires du RMI/RSA de la régie qui ont été attendus de la DDEEES.

Il faut également préciser que chaque création de régie de quartier, initiée par des élus d'arrondissement, a généré un enthousiasme et des attentes très fortes, avec des déceptions lorsque le CNLRQ estimait ne pas devoir labelliser rapidement une régie. Ces situations ont généré des demandes de préparation urgente de projets de délibération, qui ont conduit

le service instructeur à prioriser l'urgence sur des considérations de rigueur. C'est ainsi que, par exemple, la première délibération visant une subvention dégressive de 60.000 € en faveur de la régie Fontaine au Roi, qui s'était constituée en régie de quartier lors de l'assemblée générale extraordinaire du 21 octobre 2004, a été votée les 15-16 novembre 2004, alors que la labellisation de la régie a été notifiée par le CNLRQ le 27 octobre 2005. L'attribution de la subvention a ainsi précédé la labellisation, inversant l'ordre des étapes de création d'une régie.

C'est ainsi, également, que des aspects subtiles de la rédaction des statuts aient pu échapper à l'attention. Dans le même ordre d'idées, comme le souligne le rapport, les agents de ma direction n'étant pas détenteurs de diplômes professionnels de comptabilité ou d'analyse financière, une analyse approfondie des documents comptables n'a pas pu être effectuée.

Par contre, en ce qui concerne la constitution des dossiers de subventionnement, la nécessité d'une vigilance particulière s'est faite sentir et s'applique.

La mission s'interroge sur le principe du financement par 46.000 € de l'activité de l'association de préfiguration. Ce montant a été retenu lors du premier financement d'une association de préfiguration, dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement, en 2002. L'association a alors présenté un budget prévisionnel pour 10 mois de fonctionnement, d'un montant total de 71.322 €. Les postes principaux en charges s'élevaient à 11.435 € pour le loyer, à 7.650 € pour de la documentation/études ainsi que 29 505 € pour les salaires bruts, 15.342 € pour les charges sociales et 1.830 € pour l'impôt sur les salaires, soit 46.667 € pour l'ensemble des frais de personnel. Le financement était prévu à hauteur de 25.322 € par la Mission Ville de la Préfecture de Paris et de 46.000 € par le Département de Paris.

Un mode de paiement égalitaire a été adopté pour le versement de cette subvention. Il est, cependant, possible de réfléchir à un financement sur mesure, mais il ne peut guère être envisagé de diminuer le montant versé.

#### L'impact du CNLRQ

Il est jugé dans le rapport que mes services laisseraient une trop grande marge d'appréciation au CNLRQ lors de l'appréciation de l'opportunité de créations d'une régie. C'est un fait que l'avis du CNLRQ sur la labellisation d'une régie a eu un impact significatif sur les décisions à prendre lors de la constitution des régies. La mission suggère que les souhaits de la Ville en matière de territoire, d'emplois, d'insertion, de gouvernance, d'activités et de moyens humains et financiers, auraient pu ne pas être suffisamment pris en compte avant la création proprement dite de la régie. Or, je suis tenté de penser que ces souhaits sont, par définition, partie intégrante du projet, dans la mesure où la création même d'une association de préfiguration a été précédée de plusieurs réunions avec le collectif constitué à cette fin. La création d'une régie étant la plupart du temps initiée par des élus d'arrondissement, qui participent aux réunions préparatoires comme aux réunions de l'association de préfiguration, il me semble raisonnable de considérer que les souhaits de la Ville, représentée par les élus locaux, ont pu être exprimés et en grande partie satisfaits. Néanmoins, il est permis de s'interroger sur le degré de compétence réuni, au sein du collectif précurseur et du conseil d'administration de l'association de préfiguration, pour exprimer des avis qualifiés sur les sujets évoqués par la mission.

Plus que les agents de ma direction, c'est le CNLRQ qui était réputé être détenteur des compétences et des connaissances nécessaires à ces appréciations. Et comme vous le savez, le CNLRQ a plusieurs fois donné un avis défavorable à la création d'une régie de quartier. Ce n'est que récemment que s'est révélée une ambiguïté du rôle du CNLRQ, qui ne souhaite pas endosser une position d'autorité, d'arbitre et même d'alerte face aux difficultés des régies bien qu'il les accompagne tout au long de leur création et ensuite. L'association a fait connaître son souhait désormais de se consacrer prioritairement au développement du lien social.

La mission propose la constitution d'un comité interne pour étudier l'opportunité de la création d'une régie. Cette idée retient mon attention et pourrait concerner toute aide en direction des régies de quartier. Il conviendrait néanmoins de s'interroger sur la nature et le sens du partenariat établi avec le CNLRQ, si on estime qu'un comité interne à la Ville doit pouvoir mettre en question ou désavouer une décision, par exemple de labellisation, prise par le CNLRQ.

#### Un suivi partenarial des régies

La mission présente des propositions destinées à remédier aux difficultés de la régie Fontaine au Roi, mais dont la portée me semble en fait générale, concernant ainsi l'ensemble des régies. Ces propositions visent à garantir la régularité et la pertinence des subventions accordées aux régies.

La mission souligne l'existence d'une double origine des financements de la collectivité, par la DDEES et la DPVI. Cet état de fait a pu, comme il est signalé dans le rapport, induire une difficulté d'identification des attributions de l'une et l'autre direction, d'autant plus que les agents de l'équipe du développement local de la DPVI du 11<sup>ème</sup> arrondissement ont établi des relations privilégiées avec la régie. La mission préconise que ce double rattachement fasse l'objet d'un dispositif organisé entre la DDEES et la DPVI. Cette suggestion sera examinée sous l'égide du Secrétariat Général. Elle me semble d'ailleurs proche d'une autre proposition, visant la création d'un comité d'engagement pour l'attribution de subventions. En étudiant de près cette recommandation, il conviendra, bien entendu, de veiller à ce que la mise en place d'un comité d'engagement ne devienne pas un facteur alourdissant dans la gestion des aides aux régies. En outre, dans le prolongement de cette logique se profile l'application du même dispositif à l'ensemble des structures subventionnées par la DDEES.

La mission signale à juste titre l'intérêt d'un rapprochement avec la DIRECCTE pour l'établissement d'une expertise partagée en vue de consolider la cohérence des mesures concernant la régie. Les contacts nécessaires seront pris en ce sens.

#### La nécessité de rentabiliser l'activité

La mission préconise un élargissement du territoire de prospection de la régie. Or, une telle mesure semble difficilement envisageable, dans la mesure où ses statuts prévoient déjà sa capacité d'intervenir sur l'ensemble du 11<sup>ème</sup> arrondissement.

Dans la très instructive partie consacrée aux perspectives de développement de la régie sont exposés les facteurs qui en ralentissent actuellement la progression, qui sont de deux ordres : premièrement, la présence de salariés en CDDI ne donnant pas lieu à des aides financières, d'une part, et le dilemme de devoir choisir entre un temps productif maximal des salariés, générant des recettes, et la nécessité, en termes de parcours d'insertion, de proposer aux mêmes salariés des opportunités de formation, d'autre part. Deuxièmement se pose le problème des prix horaires proposés à la régie, insuffisants pour atteindre l'équilibre de l'activité et qui ne pourront être renégociés avant le renouvellement des marchés. Il est observé qu'il n'existe pas d'étude centrale à la Ville sur les taux horaires appliqués pour les marchés signés sur l'article 30 du Code des marchés publics, tout comme manque une instance de contrôle sur l'exécution des clauses sociales. La mission recommande, à cet égard, que les directions concernées soutiennent et appliquent une plus juste évaluation des tarifs. Elle suggère également que le nombre de directions pouvant proposer des marchés s'élargisse, pour comprendre également la DASCO, la DAC et la DPA.

Ces souhaits convergent avec le travail collaboratif mené par la DDEES et la DA pour étendre davantage la clause sociale, dans toutes les modalités de sa mise en œuvre, non seulement aux marchés des directions, mais aussi à ceux des mairies d'arrondissement, des SEM et des bailleurs sociaux, via des points de coordination de plus en plus fréquents entre les acteurs de l'insertion, la mise à disposition de boîtes à outils, ainsi que des sessions d'information aux acheteurs sur les différentes modalités de mise en œuvre de la clause, visant notamment à favoriser l'accès des SIAE aux marchés parisiens. La DDEES anime également plusieurs groupes de travail transversaux dans le cadre du pacte parisien pour l'emploi, la formation et le développement économique, dont l'objectif est de mieux coordonner et mobiliser les différents partenaires de l'emploi, de la formation, du développement économique et de l'innovation sur le territoire parisien, en proposant également des actions nouvelles, innovantes et/ou expérimentales à modéliser. Parmi ces groupes de travail, un groupe dédié aux TPE et aux PME a été orienté par le BIES vers l'accès à la commande publique, en particulier pour les SIAE. Il associe la Région, l'Etat, et d'autres partenaires publics et privés, dont le PLIE et la MEP, qui expérimentent la mise en place de plateformes emploi (ou cellules emploi, aucune terminologie précise n'étant officialisée pour le moment), sur les chantiers des Hales et de l'IUT Pajol. Ces laboratoires visent notamment le développement des liens entre les SIAE et les entreprises ordinaires et pourront peut-être être progressivement étendus à d'autres chantiers par la suite.

Il est précisé que si la régie a pris récemment des décisions adéquates en vue d'un redressement économique, elle a besoin d'une aide financière ponctuelle de la Ville. La DDEES présente à ce titre, pour soumission au Conseil de Paris de décembre 2011, un projet de délibération visant une aide à la régie de 50.000 €.

Pourtant, le problème de la défaillance de la vie associative interne, constaté par la mission, reste actuellement en suspend. En effet, la difficulté de trouver des bénévoles prêts à s'impliquer a des effets néfastes pour la gestion et le développement de l'activité. Mes services suivront avec attention les progrès à réaliser dans ce domaine.

Dans le rapport de la mission de l'Inspection générale, qui contribue de façon importante à une meilleure compréhension de la réalité du fonctionnement d'une régie, l'essentiel des recommandations de la mission s'adresse à la régie Fontaine au Roi. Il est bien entendu que mes services sont prêts à apporter leur contribution à l'amélioration de la situation de la régie dans le sens préconisé.

Tels sont les éléments que je souhaitais vous communiquer.

Directeur

## ANNEXES

## LISTE DES ANNEXES

- Annexe I      Lettre de labellisation du CNLRQ du 27 octobre 2005
- Annexe II     Statuts de l'association

**Avis** : *La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à la communication des documents administratifs, celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'inspection générale.*