

RAPPORT
AUDIT DE L'ASSOCIATION FLORA TRISTAN
REGIE DE QUARTIER DU 14^{ème} ARRONDISSEMENT
N° 11.13.03
- novembre 2012 -

Rapporteurs :

[.....], Inspectrice Générale

[.....], Chargé de mission

[.....], Administrateur

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE	3
INTRODUCTION	5
1. L'ORGANISATION	6
1.1. Les statuts	6
1.1.1. Les statuts de préfiguration de la régie	6
1.1.2. Les statuts de la fondation de la régie (AG du 23 juin 2009)	6
1.1.3. Les nouveaux statuts (AG du 20 septembre 2011)	7
1.2. La vie associative a été longtemps déconnectée de la réalité	8
1.3. La stratégie de la gouvernance est encore peu lisible	9
1.3.1. Un malentendu sur la portée des soutiens	9
1.3.2. Une absence de référents	9
1.3.3. Une autonomie insuffisante	10
2. LES ACTIVITÉS	11
2.1. Les activités de lien social ne sont pas structurées	11
2.1.1. La médiation sociale	11
2.1.2. Projets de la régie d'activité faisant lien social	12
2.2. Les prestations support d'emploi ne peuvent pas être analysées de manière fiable 14	
2.2.1. Les différents marchés de prestations	14
2.2.2. Les marchés exécutés à partir du 1 ^{er} janvier 2012	18
2.2.3. Les possibilités de développement	19
2.3. La gestion du personnel est à mettre en place	19
2.3.1. Les effectifs ne sont pas tenus de manière fiable	19
2.3.2. Une politique de recrutement instable	21
2.3.3. Point d'étape sur l'organisation du personnel en fin de mission	22
2.3.4. La formation commence à se mettre en place	23
3. LES MOYENS	25
3.1. La structure permanente reste à constituer	25
3.1.1. La direction	25
3.1.2. Le secrétariat	26
3.1.3. La coordination technique	27
3.1.4. Le chargé d'insertion	27
3.1.5. Défaillance de la politique de recrutement de l'encadrement	28
3.2. Le statut des locaux mérite d'être éclairci	28
3.3. Les aides financières sont importantes	28
3.3.1. Les subventions de la Ville et du Département de Paris	29
3.3.2. Les aides à l'emploi versées par l'ASP (financement de l'insertion par l'État)	30
3.3.3. Subventions obtenues de Fondations	31
4. LA SITUATION FINANCIÈRE	32
4.1. Les conditions du contrôle ont été inconfortables	32
4.1.1. Une documentation comptable et administrative parcellaire	32
4.1.2. La position de l'actuelle gouvernance	32

4.2. Une certification des comptes difficile	33
4.3. Des faits peu courants en gestion	34
4.3.1. Des rapprochements comptables faibles en cohérence	34
4.3.2. Un comptable non professionnel	34
4.3.3. Une tenue de comptabilité non conforme aux règles comptables	34
CONCLUSION	36
LISTE DES RECOMMANDATIONS	37
PROCEDURE CONTRADICTOIRE	38
LISTE DES ANNEXES	60

NOTE DE SYNTHÈSE

L'association de préfiguration de la régie de quartier Flora Tristan implantée dans le 14^{ème} arrondissement a été créée en mai 2007. Le bilan de ses activités, démarrées en mai 2008, a permis au Comité national de liaison des régies de quartier (CNLRQ) d'estimer le projet viable et la régie a été labellisée en janvier 2009. Les objectifs de la régie étaient sociaux (développement des liens sociaux), politiques (favoriser la citoyenneté et la participation à la vie de la cité) et économiques (créer des activités marchandes et non marchandes supports d'emploi et favorisant l'insertion des habitants en difficulté).

Installée au 11 rue Maurice Bouchor, dans le quartier « Politique de la ville » de la Porte de Vanves, l'association a obtenu pour les trois premières années du fonctionnement de la régie les subventions habituellement versées selon une procédure instruite par la DDEEES, direction de tutelle, sans aucune alerte pour dysfonctionnement avant 2011. C'est lors de la préparation de la réunion de l'assemblée générale de 2011 prévue en juin, que les problèmes de gouvernance de la régie ont été portés à la connaissance de l'exécutif de la Ville de Paris, laissant supposer également des difficultés organisationnelles.

En 2011, le président de l'association en place depuis la création de la régie, 1^{er} adjoint au maire du 14^{ème} arrondissement n'a pu réunir l'assemblée générale que le 20 septembre 2011 pour approuver le bilan moral et le rapport financier sans que le commissaire aux comptes ait accepté de valider les comptes 2010. Cette validation n'interviendra qu'en décembre 2011.

C'est dans ce contexte que l'Inspection générale a commencé l'audit le 16 décembre 2011.

La mission n'a pas disposé de tous les documents nécessaires à son audit : les dossiers de facturations, les marchés de prestations de service et les bons de commande, les contrats de travail et les plannings des salariés, les déclarations sociales des personnels et des honoraires, l'utilisation des aides à l'emploi et la justification des effectifs qui ont permis la perception des aides au titre du RSA socle sont soit inexistantes soit non exhaustives. La mission a relevé l'absence de tout tableau de bord de gestion, de suivi de la formation et des actions de retour à l'emploi. Faute d'archives bien tenues, le rapport est donc en grande partie basé sur des entretiens avec les acteurs de l'association.

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

Le Bureau de l'association a été complètement renouvelé et les statuts ont été modifiés dans le sens de la rigueur mais force est de constater que sa stratégie n'est pas encore lisible dans les faits. La mise en place d'un contrôle de la gestion courante par des outils classiques comme des tableaux de bord et une position sur les activités pertinentes par rapport au concept de régie n'ont pas pu être constatées.

Les activités ont toujours été davantage orientées vers la rentabilité que vers le lien social et l'infléchissement de cette politique n'existe pas encore. A sa création, la régie semble avoir mené une politique active de recrutement. Si les prestations support d'emploi n'ont pu être analysées de manière fiable faute de disposer des contrats de prestations de service, des plannings d'intervention et des bilans semestriels dus à la Ville, il est certain que la stratégie de la régie a été axée sur la rentabilité des prestations et sur une rotation importante des personnels.

Les marchés ont porté sur l'entretien des immeubles de logements sociaux avec Paris Habitat, l'entretien de locaux d'activité et le nettoyage des espaces verts municipaux, les prestations ponctuelles pour ERDF et des activités de second œuvre pour la RIVP. Selon les chiffres figurant aux Grands livres, les bailleurs sociaux (59 %) et la Ville de Paris (20 %) représentent la quasi-totalité du chiffre d'affaires en 2010/2011. L'absence d'un encadrement technique adapté a prohibé la diversification des activités.

Les activités de lien social n'ont pas été structurées et les projets actuels de la nouvelle gouvernance (mise en place d'une bricothèque et d'une laverie sociale), pourtant subventionnés, ne reposent pas sur une analyse sociologique aboutie et quoi qu'il en soit ne sont pas mis en œuvre.

La réinsertion des personnels devra être au centre de l'organisation. Le plan des formations 2012 communiqué montre une ébauche de mise en place mais les personnels ne bénéficient que de contrats de travail d'une durée hebdomadaire inférieure à 26 heures, trop limitée pour favoriser une réelle insertion.

Enfin la situation financière florissante de la régie est difficile à comprendre du fait de l'absence d'une comptabilité fiable.

A la fin de l'année 2011, la régie de quartier disposait de disponibilités en trésorerie de plus de 553 000 €, et de fonds propres d'un montant presque équivalent. Cette situation résulte de l'octroi d'aides publiques peu contrôlées et d'une politique d'utilisation de contrats de travail à temps incomplet sans que les salariés bénéficient d'une véritable formation.

L'absence de contrôle de l'usage des subventions notamment d'équipement et le non-rapprochement des effectifs avec les aides à l'emploi n'ont pas été relevés [.....] *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.* Les rapporteurs ont constaté que la tenue de la comptabilité de l'association était le fait [.....] et d'une association de formation à la comptabilité non inscrite à l'Ordre des experts comptables.

L'ensemble de ces constatations implique des risques sur la valeur probante de la comptabilité en matière fiscale et sur la sincérité des comptes.

A l'issue de son audit, l'Inspection générale recommande une meilleure organisation pour permettre le développement des activités dans le respect de la sociologie du quartier.

Sur un plan pratique, les horaires d'ouverture de la régie sont inadaptés et doivent être étendus et le statut des locaux loués par l'association doit être éclairci.

En matière de personnel d'encadrement, les recrutements d'un encadrant spécialiste des prestations proposées pour dix salariés et la mise en place du poste clé de secrétaire chargée des contacts et de la tenue des archives sont indispensables. Ces recrutements devraient être confiés à des spécialistes en recherche de cadres d'entreprise.

Afin de s'assurer en permanence de la bonne marche de la régie, la définition d'objectifs stratégiques et la mise en place de tableaux de gestion est recommandée. La régie doit définir sa politique de recrutement des opérateurs de quartier et leur emploi du temps afin de réduire le taux de rotation des salariés. Le choix des personnels d'insertion doit être orienté selon la nature des marchés à conclure dans une optique d'actions de lien social.

La mission souligne que les fonds propres capitalisés par la régie doivent servir à un développement des activités mieux adapté au territoire et à une augmentation du temps de travail afin de favoriser la formation et la sortie vers le marché du travail. Ces actions seraient favorisées par la mise en place d'une organisation humaine, administrative et comptable performante respectant les réglementations.

INTRODUCTION

L'association de préfiguration de la régie Flora Tristan implantée dans le 14^{ème} arrondissement a été créée en mai 2007. Le bilan de ses activités, démarrées en mai 2008, a permis au Comité National de Liaison des Régies de quartier (CNLRQ) d'estimer le projet viable et la régie a été labellisée en janvier 2009.

Installée au 11 rue Maurice Bouchor, dans un quartier « politique de la ville », l'association a obtenu pour les premières années du fonctionnement de la régie les subventions habituellement versées selon une procédure instruite par la DDEEES, direction de tutelle, sans aucune alerte pour dysfonctionnement avant 2011. C'est au moment du projet de réunion en juin de l'assemblée générale de 2011 que les problèmes de gouvernance de la régie ont été portés à la connaissance de l'exécutif de la Ville de Paris, laissant supposer également des difficultés organisationnelles.

En effet, les documents comptables ont été estimés insuffisants en juin 2011 par le président pour que l'assemblée générale se tienne au premier semestre et ce n'est que le 20 septembre 2011 qu'elle s'est réunie et a approuvé le bilan moral et le rapport financier de 2010, néanmoins sans la validation du commissaire aux comptes.

Au moment de sa saisine le 16 décembre 2011, l'Inspection générale constatait que le président, présent depuis la fondation de la régie, était remplacé par un membre du conseil d'administration issu du collège des habitants et que le nouveau Bureau avait obtenu du commissaire aux comptes le 2 décembre 2011 que la régularité des comptes de l'année précédente soit attestée.

Sur le plan de l'organisation, la régie était totalement exsangue puisque l'assistant administratif et comptable comme l'encadrant technique étaient absents [.....] depuis septembre 2011, aucun chargé d'insertion n'était recruté et le directeur de la régie [.....] *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* était absent. Une chargée de mission recrutée pour 3 mois assurait les affaires courantes sous la direction du Bureau se réunissant toutes les semaines.

L'audit a porté sur l'organisation nouvelle de la régie sachant que le directeur en poste depuis le lancement du projet a été licencié [.....] avec la date d'effet du 22 décembre 2011, l'arrivée de son remplaçant étant effective dès le 16 janvier 2012, complétée par les recrutements d'un encadrant technique et d'un chargé d'insertion décidés également par le nouveau Bureau.

La mission s'est donc déroulée dans une situation d'installation de nouvelles instances en se reposant, faute d'archives organisées, en grande partie sur des entretiens avec les acteurs de l'association pour comprendre l'enchaînement des difficultés.

L'audit a eu pour objet d'analyser le fonctionnement de l'actuelle gouvernance, l'organisation de la régie proprement dite, les modalités de recrutement des salariés en difficulté comme la mise en place des mesures d'accompagnement vers l'emploi, le financement des actions de lien social et la pertinence de la stratégie économique.

La mission indiquera si la régie répond aux objectifs inscrits dans les statuts de l'association et dispose d'une viabilité financière.

1. L'ORGANISATION

1.1. Les statuts

1.1.1. Les statuts de préfiguration de la régie

Le 3 mai 2007 était déclarée une association de préfiguration constituée pour établir toutes les conditions de la création d'une régie de quartier dans le 14^{ème} arrondissement. Cette association était présidée par le 1^{er} adjoint au maire du 14^{ème} arrondissement.

Le secteur d'intervention défini en liaison étroite avec le périmètre du quartier du 14^{ème} arrondissement entrant dans la politique de la ville est celui du quartier de la Porte de Vanves situé au Sud-Ouest de l'arrondissement, enclavé par le boulevard périphérique (limitrophe de la commune de Malakoff), des voies ferrées menant à la gare Montparnasse et des équipements de l'hôpital Saint Joseph.

Dès la préfiguration, l'association fixait à la future régie trois objectifs qui n'ont jamais été modifiés :

- contribuer à tisser et développer les liens sociaux ;
- favoriser la citoyenneté par la participation à la vie de la Cité ;
- créer des activités marchandes et non marchandes, supports d'emplois et favorisant le parcours d'insertion des habitants les plus en difficulté.

1.1.2. Les statuts de la fondation de la régie (AG du 23 juin 2009)

Après une année de fonctionnement sur le secteur d'intervention, la régie a obtenu sa labellisation par le comité national de liaison des régies de quartier le 2 janvier 2009. L'association a modifié ses statuts à la suite de la labellisation pour devenir association *Flora Tristan régie de quartier du 14^{ème} arrondissement*.

De nouveaux statuts ont été adoptés à l'assemblée générale du 23 juin 2009 prévoyant une organisation des membres en quatre collèges (représentants institutionnels, représentants économiques, représentants associatifs et habitants).

Les règles de fonctionnement reposaient à la fois sur des dispositions imprécises et des modalités d'une assez grande rigidité ne facilitant pas la prise rapide des décisions.

1.1.2.1. Des dispositions imprécises

En matière de dispositions imprécises, la mission souligne que le recrutement des adhérents n'est évoqué que dans l'article 7 sous la forme suivante « *l'association s'adjoint un vivier d'utilisateurs des services de la régie qui peuvent se transformer, s'ils le souhaitent en membres adhérents* ».

Nulle obligation de cotiser, ni d'être agréé par le conseil d'administration. Cette souplesse portait en germe toutes les possibilités de basculement donc d'instabilité de la gouvernance.

On peut remarquer également une absence de rigueur dans les règles de fonctionnement des instances, en témoigne un Bureau de huit personnes dont deux n'avaient pas de fonction définie et un collège de représentants économiques dont la participation au vote donnait lieu à discussion à chaque assemblée générale.

En l'état, la rédaction des statuts laissait ouvertes trop de possibilités d'ajustement au gré d'influences de toute nature, ce qui n'allait pas dans le sens de l'efficacité.

1.1.2.2. Un formalisme inapproprié

En revanche, les modalités de réélection ou de décision reposaient sur des mécanismes d'un grand formalisme.

Ainsi, l'article 11 précisait que « *les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité absolue* » mais aussi que « *les décisions concernant les affaires financières importantes nécessitent une majorité des 2/3 des membres* ».

Ce formalisme laissait augurer une lourdeur peu compatible avec les obligations de réactivité que doit présenter une association en prise avec les réalités économiques.

1.1.3. Les nouveaux statuts (AG du 20 septembre 2011)

En juin 2011, après une crise de gouvernance dont les conditions seront traitées plus loin, le processus de modification des statuts est engagé.

Soumise à l'assemblée générale extraordinaire le 20 septembre 2011, la modification des statuts a été approuvée par 30 voix sur 38 présents ou représentés, soit une majorité de 78,9 % des voix. La mission, lors de son audit, a remarqué que le procès-verbal de la réunion et la liste d'émargement comportent un écart quant au comptage des procurations. Elles sont de 13 sur la liste d'émargement mais notées 11 sur le procès-verbal. Cette erreur technique n'entache pas le calcul de la majorité, mais il est recommandé aux instances actuelles de conserver les procurations déposées pour pouvoir répondre à d'éventuelles investigations de légalité.

L'article 16 des statuts de 2009 alors en vigueur a été respecté puisque l'assemblée générale exceptionnelle devait être composée du tiers au moins des électeurs soit 16¹ (25 étaient présents selon la liste d'émargement) et statuer à la majorité des trois quarts des présents soit 19 votes favorables² (30 votes favorables ont été enregistrés).

Les nouveaux statuts³, modifiant le préambule et 16 articles, portent l'intention d'une nouvelle dynamique.

Ils prévoient une possibilité d'extension du territoire d'activités au-delà du 14^{ème} arrondissement, des modalités d'adhésion passant par le versement d'une cotisation, ne donnent aux représentants économiques qu'une voix consultative, limitent le Bureau à sept membres au maximum, chacun ayant des fonctions déterminées, étendent les ressources à des subventions européennes ou des legs et précisent que les décisions du Conseil d'administration sont prises à la majorité simple tout en affirmant clairement le rôle du président.

Les nouveaux statuts témoignent d'une intention de rigueur dans l'organisation de la vie associative et laissent comprendre une volonté de développement.

La mission remarque néanmoins que la déclaration des nouveaux statuts n'a été faite que le 9 février 2012, comme en témoigne le récépissé délivré par le service compétent de la sous-direction de la citoyenneté et des libertés publiques de la Préfecture de police du 9 mars 2012 fourni à la mission par le nouveau Bureau.

La mission s'étonne que le Bureau ait mis si peu d'insistance pour rendre effective dans les jours qui ont suivi l'assemblée générale la démarche de déclaration actualisant la liste des dirigeants et les nouveaux administrateurs pour qu'ils soient reconnus comme tels par les

¹ 46 adhérents au 20 septembre 2011.

² 25 présents 3/4 = 19 voix pour l'adoption des nouveaux statuts.

³ Statuts en annexe 1

pouvoirs publics. L'association s'est ainsi exposée à un risque de légitimité pouvant aller jusqu'à la contrainte de dissolution à la demande de toute personne ayant un intérêt légitime.

Cette situation rendait également complexe le bénéfice de la personnalité juridique dans l'hypothèse de la sollicitation d'un avantage particulier tel l'octroi d'une subvention mais aussi toute passation d'un marché puisqu'alors tout contrat au nom de l'association n'engageait que la personne l'ayant conclu.

Cette absence de rigueur administrative permet de poser la question de la pertinence d'une forme associative pour impulser une régie de quartier, vecteur d'emploi et de développement économique.

1.2. La vie associative a été longtemps déconnectée de la réalité

La collection des comptes rendus des réunions a dû être reconstituée puisqu'aucun registre n'a été tenu jusqu'à présent à cet effet.

Les pièces consultées, dont on admettra par hypothèse le caractère exact malgré l'absence de signature ou de paraphe, montrent une vie associative régulière.

Le conseil d'administration s'est réuni trois fois par an et l'assemblée générale chaque année au cours du 1^{er} semestre. Ce rythme a été maintenu jusqu'en 2010.

Les comptes rendus des réunions de conseils d'administration montrent que dès septembre 2009, après 9 mois d'activité, 42 salariés avaient déjà été embauchés et 50 % avaient trouvé une sortie positive vers l'emploi. Ces données laissent apparaître une étonnante mobilité du personnel portée par une active politique de recrutement et une bonne efficacité de réinsertion mais ne peuvent pas être vérifiées par la mission en l'absence d'archives administratives.

On peut remarquer que ces données figurant dans les comptes rendus n'ont été accompagnées d'aucune question de la part du conseil d'administration sur le profil des personnes employées ni sur la nature des emplois qualifiés de « sorties positives ».

La lecture des procès-verbaux des conseils d'administration comme des assemblées générales mettent en évidence l'autonomie très grande laissée au directeur en matière de politique de gestion des ressources humaines par rapport aux instances de gouvernance de l'association.

Ainsi, en octobre 2009 deux procédures de licenciement sont annoncées au conseil d'administration et ce n'est qu'à partir de mars 2010 que les membres élus s'inquiètent de la manière dont est organisée la régie à la lumière de plaintes directes de clients liées aux insuffisances constatées dans la réalisation des prestations.

L'origine de ces dysfonctionnements provient de l'absence d'un encadrement suffisant. Alors que ce motif a été vite perçu par la gouvernance, il n'apparaît pas qu'elle se soit donné comme objectif prioritaire le recrutement d'encadrants techniques dont la pénurie contribue à empêcher le développement des activités. Une réactivité de la gouvernance dès 2010 aurait pu permettre de diminuer l'impact des dommages.

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

Le caractère consensuel inhérent à toute organisation associative n'a pas permis aux membres élus de confronter explicitement leurs points de vue et de s'organiser pour

prendre, en dehors d'une crise majeure de confiance, les décisions qui s'imposaient en matière de réorganisation de la régie.

1.3. La stratégie de la gouvernance est encore peu lisible

L'idée de la création d'une régie dans le 14^{ème} arrondissement a été portée, comme toutes les autres expériences de régies de quartier dans Paris, par une volonté politique.

S'appuyant sur les analyses de la délégation à la politique de la Ville et probablement sur une expertise pilotée par le CNLRQ mais dont le dossier n'a pas été retrouvé par les auditeurs de la mission, les créateurs de l'association n'ont cependant pas pris en compte les difficultés concrètes quotidiennes d'organisation d'une régie.

Plusieurs facteurs ont empêché la mise en place d'une gouvernance réactive.

1.3.1. Un malentendu sur la portée des soutiens

La validation du projet par le CNLRQ et l'attribution de subventions par la Ville de Paris semblent avoir été interprétées comme étant les garantes du bon fonctionnement du projet.

En l'absence de contrôles concrets sur l'activité de l'entreprise et aucun dispositif d'alerte ne venant interrompre le versement des subventions, le manque de vigilance de la gouvernance a pu s'installer ainsi que la lente dégradation de l'autorité du Bureau sur la direction de la régie.

1.3.2. Une absence de référents

Les responsables de l'association ont été dépourvus de référent puisque le CNLRQ n'intervient pas dans la gestion courante de l'association et que les services de tutelle de la Ville de Paris ne sont pas outillés pour réaliser des contrôles approfondis de l'exploitation.

Pour ce qui concerne le CNLRQ, lié à ce moment-là par convention avec la Ville, un malentendu sur la nature de son soutien n'a été mis à jour que récemment. Il est désormais compris que la labellisation n'entraînait ni un contrôle de fonctionnement ni des conseils tactiques contrairement à ce que la direction de tutelle de la Ville imaginait.

Il se trouve que la convention avec le CNLRQ arrivant à son terme en décembre 2011 n'a pas été renouvelée, le partenaire n'estimant pas avoir une utilité dans un dispositif installé⁴.

Le malentendu sur la nature exacte de la labellisation et sur les prestations attendues du CNLRQ a obéré la nécessaire mise en place d'une vraie tutelle de la direction administrative de la Ville⁵ chargée d'instruire les subventions de fonctionnement versées aux régies de quartier.

Cette direction ne dispose pas pour le moment d'un personnel suffisant pour élaborer et mettre en œuvre des alertes de dysfonctionnement et ne possède pas, ni ne demande, les pièces relatives à la vie associative qui pourraient au moins lui permettre d'anticiper ses interventions.

⁴ En effet, il n'y a pas en projet de nouvelles créations de régies de quartier à Paris.

⁵ La direction du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement supérieur (DDEES).

1.3.3. Une autonomie insuffisante

L'association présidée par le 1^{er} adjoint au maire d'arrondissement a cultivé une certaine distance par rapport au fonctionnement de la régie proprement dite et n'a pas pris avec toute la détermination nécessaire des décisions de management impopulaires.

Au moment où commence la mission, une « révolution de gouvernance » a eu lieu en présence et avec l'accord du président sortant⁶, entraînant une modification profonde des statuts et un renouvellement complet du Bureau.

Les fonctions-clé du Bureau sont désormais exercées par des membres du collège des habitants actant ainsi qu'une reconstruction est amorcée. Les compétences professionnelles de la présidente, [.....]
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 comme celles du nouveau trésorier, [.....], laissent augurer que les conditions d'une restauration de l'autorité sont possibles.

Toutefois, les critères d'une autorité restaurée ne peuvent s'apprécier qu'au regard de la réorganisation de la structure de la régie elle-même.

Il est possible de s'accorder sur le fait que les critères de l'implication d'une gouvernance sont la définition des objectifs et la mise en place des tableaux de gestion qui lui permettront de s'assurer de la bonne marche de la régie sans attendre l'échéance de l'assemblée générale annuelle.

Cela entraîne le recrutement adéquat des cadres permanents, notamment du directeur et des encadrants techniques qui doivent présenter des aptitudes professionnelles et une disponibilité compatible avec les enjeux d'une régie.

La mission insiste sur la définition des objectifs qui doit inclure de manière explicite la stratégie des instances de l'association sur la politique de recrutement des personnels en insertion, sur la définition de leur temps de travail, sur la manière dont leur formation doit s'organiser, sur la nature des marchés tant au regard de leur prix de revient que de leur adéquation avec la notion de retour vers l'emploi sans omettre l'articulation de ces prestations avec la mise en place d'actions de lien social dans un équilibre économique qui permette à la régie d'être viable.

La gouvernance, en place depuis septembre 2011, a toujours devant elle la clarification des éléments concourant à ce qui sous-tend la vocation d'une régie et qui peuvent être partagés par les salariés comme par la population concernée par cette organisation.

⁶ Entretien du 21 mars 2012 avec le président sortant.

2. LES ACTIVITES

2.1. Les activités de lien social ne sont pas structurées

La régie du 14^{ème} arrondissement s'inscrit dans le monde de l'économie sociale et solidaire et à ce titre il est attendu qu'elle joue un rôle dans le service produit au bénéfice des membres de la collectivité, essence même des entreprises de ce secteur.

La mission a pu relever que les activités de lien social n'avaient pas trouvé leur place au sein de la régie et étaient plutôt considérées comme des activités annexes.

2.1.1. La médiation sociale

L'association Flora Tristan a recruté à trois reprises des salariés pour exercer au sein de la régie une activité de médiateur, se fondant sur l'opportunité d'utiliser le dispositif d'adulte relais mis en place par l'Etat qui permet d'envisager un contrat subventionné pendant un maximum de 3 ans.

La titulaire du poste au moment de l'audit était en fonction depuis le mois d'avril 2010, son contrat arrivant à expiration en avril 2012.

Contractuellement, les tâches de la médiatrice sont des actions d'information, de sensibilisation, d'orientation, de communication et de médiation particulièrement tournées vers les habitants.

Le bilan d'activité 2010-2011 dont a pu prendre connaissance la mission montre que les activités de lien social reposent à la fois sur des contacts individuels (environ 300 personnes reçues) et sur des actions collectives avec d'autres associations.

Il s'agit la plupart du temps d'aides concrètes. La demande des habitants touche les questions les plus diverses soit d'ordre juridique (droits en matière de santé, titres d'identité, dossiers d'accès au logement) soit d'ordre personnel (compréhension des factures, rédaction de CV et lettres de motivation).

La médiatrice met en relation les habitants avec les relais sociaux, institutionnels ou associatifs aptes à aider les habitants sur les sujets relatifs aux problèmes de santé, de logement, de famille, de scolarité et de précarité quotidienne.

En 2011, les questions relatives à l'emploi ont concerné 24 % des personnes reçues, celles relatives au logement 26 % ; 12 % de personnes dont 3 % de jeunes se sont adressés à la médiatrice de la régie pour des questions de santé.

Le bilan communiqué correspond bien aux termes du contrat passé avec la médiatrice. Néanmoins, la mission tient à appeler l'attention sur le fait que ce travail bien que visiblement apprécié par la population du quartier ne se distingue pas d'une médiation qui pourrait être menée par n'importe quelle association généraliste.

Le rôle de la médiatrice défini par son contrat de travail est ainsi assez proche de celui d'assistante sociale, d'écrivain public et de conseils, ce qui duplique l'activité de structures associatives dans le quartier posant ainsi le problème de leur efficacité respective.

Or l'association Flora Tristan porte une régie, entité économique permettant aux personnes éloignées du travail de retrouver une place sur le marché. C'est la raison pour laquelle la mission regrette que l'activité de médiation n'ait pas été recentrée par la gouvernance sur la spécificité de la régie.

Avec des instructions claires données par la gouvernance de l'association, l'activité de médiation aurait pu permettre d'exploiter les informations recueillies et d'orienter la politique de recrutement par des éléments actualisés sur la sociologie du quartier.

Les relations [.....] entre la médiatrice et le directeur ,[.....]
.....] *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*, n'ont pas permis à la régie de profiter des ressources de cette médiation pour faire évoluer les activités des salariés vers des prestations correspondant aux attentes de la population comme un atelier de retouches ou des services de livraison ou d'aides aux personnes seules.

La mission a pu consulter une ébauche de projet concernant une « repasserie »⁷ intégrée à la régie associée à un vestiaire pour location de vêtements de représentation (costumes masculins, cravates, vêtements féminins classiques par exemple) mais ces propositions, issues de demandes des habitants, n'ont pas été relayées.

2.1.2. Projets de la régie d'activité faisant lien social

2.1.2.1. La bricothèque

L'association a reçu de la fondation Veolia une aide de 15 000 € pour mettre en place une bricothèque à l'usage des habitants du territoire.

Jusqu'à présent la mise en place n'est pas effective. Le précédent directeur de la régie a acquis de l'outillage dont la liste a été communiquée par l'équipe actuelle de la régie et qui est stockée sans numéro d'inventaire et sans usage dans la cave du local.

Le Bureau de l'association a confié à une salariée de la régie dont le contrat est arrivé à échéance en juin 2012 la rédaction d'un mémoire pour la mise en place du projet considéré comme « *une alternative économe à l'achat d'outils à usage unique* » ce qui répondrait « *au besoin des familles démunies et de tous ceux ne voulant pas ou ne pouvant pas investir dans du matériel de bricolage dont ils ne se serviront que ponctuellement* ».

La mission n'a pas constaté que ce projet reposait sur un recensement des demandeurs sur le territoire de la régie, ni sur une étude de la nature des travaux nécessitant cet outillage déjà acheté. Ces éléments manquent pour confirmer que l'organisation d'une bricothèque remplira véritablement son rôle de lien social décrit comme une activité qui attirera des bricoleurs bénévoles motivés par la volonté de transmettre leur savoir-faire à d'autres habitants.

La création d'une bricothèque pourrait laisser penser qu'elle serait une solution pour l'apprentissage des opérations individuelles d'entretien de l'habitat.

En fait, pour des raisons d'incapacité physique, d'isolement, de manque de savoir-faire, le petit bricolage qui contribue à l'entretien d'un logement n'est pas exécuté et c'est un secteur délaissé par les artisans comme par les services à domicile. La dégradation du cadre de vie est aussi une dégradation de l'habitat.

L'installation d'un atelier à partir des outils achetés permettant à des salariés de la régie de procéder à des interventions de petit bricolage chez des particuliers démunis, fragiles ou isolés peut être une activité de service à la personne qui remplirait à la fois son rôle de lien social et aurait sa place dans l'équilibre économique de la régie.

Des documents consultés par la mission montrent à ce propos que des initiatives ont pu être envisagées en 2011 sous le nom de « bricorégie » de la part de l'un des bailleurs sociaux, constatant que pour certains locataires du parc social l'obligation d'entretien d'un logement défini par le contrat de bail est insurmontable.

⁷ Néologisme pouvant être traduit par « centre de repassage ».

Ce dispositif qui a le double avantage de nouer un lien social et de donner du travail à des salariés en insertion présente pour les bailleurs un intérêt pour la conservation de leur patrimoine. Il pourrait justifier un montage financier d'aide aux prestations individuelles permettant à la régie de mettre en place cette « bricorégie ».

La mission ne peut qu'encourager la reprise de la concertation avec les bailleurs membres du conseil d'administration pour rendre au plus vite effectif le service d'intervention aux locataires et justifier l'achat des outils pour l'instant stockés sans usage.

2.1.2.2. La laverie sociale

À partir d'un dossier instruit par la DPVI, le Conseil de Paris dans sa séance du 17 octobre 2011 a voté une subvention de 15 000 € pour le fonctionnement d'une laverie solidaire. La mission n'a pas pu reconstituer les éléments d'opportunité qui ont sous-tendu ce projet, sachant qu'une laverie est une installation technique complexe qui est susceptible de relever d'une législation contraignante touchant la protection de l'environnement. Il n'est pas établi que les préalables de faisabilité ont été instruits.

Sur le plan de l'aménagement du quartier, il existe deux laveries du secteur commercial à proximité de la régie et le fonctionnement économique d'une laverie solidaire n'a pas été étudié, non plus que son équilibre financier.

Le lien social engendré par un tel dispositif surajouté aux équipements du quartier reste enfin à démontrer.

Si le projet est séduisant sur le plan théorique et dans sa communication puisqu'il touche aux problématiques d'exiguïté des logements qui rend notamment difficile le séchage, il demeure très complexe à gérer sans une stratégie finement élaborée.

La mission constate que la subvention reçue pourrait rester sans objet compte tenu de la difficulté à monter ce dossier complexe qui demande des moyens financiers importants pour être mis en œuvre.

Une réflexion de l'association sur le devenir des 15 000 € versés est urgente. Elle doit dès à présent s'interroger pour savoir si ce projet pourra être conduit avec succès avant la fin de l'année ou si elle doit reverser la subvention qui lui a été attribuée à défaut de présenter un équilibre économique réaliste et un projet solide.

Aucun élément sur l'avancement de ce dossier n'est donné par la Présidente de l'association dans sa lettre du 18 août 2012 reçue dans le cadre de la procédure contradictoire. La subvention inutilisée devrait donc être reversée à la Ville.

2.1.2.3. Propositions de pistes de diversification du lien social

Pour développer le lien social, entendu comme moyen pour appréhender la mixité et porter un autre regard sur la société, la mission suggère d'offrir aux jeunes adultes du quartier un débouché temporaire dans la régie dans le cadre du service civique.

Par ce biais, le jeune recruté, servant d'exemple peut à la fois jouer un rôle de lien social et faire la preuve dans le cadre du service civique d'un savoir-faire générationnel sur une question précise utile au fonctionnement de la régie comme la pratique informatique.

Ce service, qui a remplacé en 2010 le volontariat civil de cohésion sociale et de solidarité créé en 2006 concerne les jeunes gens jusqu'à 25 ans pour un service de 6 à 9 mois indemnisé aux alentours de 649 € par mois. Il faut savoir que plus de 10 000 volontaires ont été accueillis dans l'une des 1000 associations agréées.

L'association Flora Tristan pourrait utilement demander un agrément et par ce moyen créer un lien social pertinent avec les jeunes habitants du quartier tout en assurant des activités utiles à la régie.

2.2. Les prestations support d'emploi ne peuvent pas être analysées de manière fiable

Au cours de la mission, les auditeurs ont constaté que la distinction habituellement entendue dans le milieu des régies de quartier entre secteur marchand et non marchand n'avait pas cours, ce qui est plutôt de bon augure pour le positionnement de la régie comme entreprise.

Cette distinction entre secteur marchand et non marchand recouvre la séparation entre une production vendue sur le marché et des activités financées par un *effet de ruissellement*⁸ des subventions, des prélèvements obligatoires comme la CSG, des dons et du bénévolat, ressource sur laquelle s'appuie particulièrement l'argumentaire du CNLRQ.

Dans une régie, on peut souvent observer à la fois une production de services qui génère des financements par le paiement d'un prix de vente compatible avec la loi du marché (concurrence et prix acceptable) mais aussi des financements issus de cet effet de ruissellement qui permettent par redistribution d'offrir des emplois non qualifiés tout en gardant l'ambition de conduire le salarié vers un projet d'insertion.

Cette caractéristique oriente la régie vers un type de partenaires et des modes de structuration qui permettent de développer certaines natures d'activités et donc de définir certains profils de salariés.

Un tel positionnement n'a pas été observé dans la régie auditée.

Faute d'archives, la mission n'a pas pu analyser les dossiers des marchés passés par la précédente équipe mais le recoupement entre le chiffre d'affaires qui a permis de produire un large excédent d'exploitation et la rotation importante des personnels illustre la stratégie de fonctionnement [.....] *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.*

La mission peut affirmer que la régie a été axée sur la rentabilité des prestations et non sur les activités susceptibles de ramener vers l'emploi les personnes en insertion à qui il était proposé de surcroît des postes à temps incomplet.

Il peut être avancé, même à défaut de rapprochement entre les plannings des salariés (non archivés) et les contrats de prestations (non retrouvés) que le temps d'emploi des salariés ne laisse pas la place à une politique d'insertion sociale basée sur la formation.

2.2.1. Les différents marchés de prestations

2.2.1.1. Le contexte

Le quartier de la Porte de Vanves, sur lequel la régie a défini son périmètre, est un quartier exclusivement composé d'habitat social. Il est enclavé entre le boulevard périphérique, les voies de chemin de fer de la gare Montparnasse et les équipements hospitaliers.

Les immeubles bâtis sont composés de grands ensembles (généralement de plus de 100 logements), datant des années 1930 aux années 1980, gérés par les grands opérateurs de logements sociaux de la Ville de Paris (SIEMP, RIVP, Paris Habitat).

Les visites sur site faites par la mission d'audit ont permis d'observer que l'habitat est de qualité et présente peu de dégradation visible.

⁸ Expression employée dans le Rapport de l'Observatoire des entreprises d'économie sociale et solidaire 2012.

La présence de ce parc immobilier important rend fertile le potentiel des prestations pour la régie. Ce potentiel coïncide avec le « cœur de métier » des régies de quartier qui est en général assis sur l'entretien immobilier, les travaux de second œuvre, les prestations de services annexes même si les activités orientées vers le bâtiment sont peu représentatives des entreprises d'économie solidaire auxquelles peuvent être rattachées les régies (0,3 % des interventions dans ce secteur).

En effet, il s'agit d'un domaine fortement concurrentiel qui nécessite un encadrement de bon niveau. Cet encadrement est difficilement à la portée d'une régie de quartier sauf si ces prestations s'intègrent à un projet plus global de lien social, comme l'auto-réhabilitation de logements par exemple.

2.2.1.2. Les marchés de la régie

Quatre activités semblent avoir été développées par la régie, tel que cela ressort des documents parcellaires qu'a pu consulter la mission :

- **les activités ménagères d'entretien** d'immeubles de logements sociaux, principalement avec Paris Habitat ;
- **l'entretien des locaux d'activité** avec d'autres associations comme le CASDAL ou des sociétés comme la SNCF, l'entretien des espaces verts de la voie publique avec la Ville de Paris ;
- **les activités de second œuvre** (peinture, petits travaux en appartement et dans les parties communes, rénovation d'appartements pour la RIVP par exemple) ;
- **les prestations ponctuelles** comme la distribution de courrier venant de La Poste, les relevés EDF en cas de départ des locataires, les relevés de colonnes électriques à modifier, les travaux de débarras d'immeubles.

Certains de ces marchés relèvent de l'article 30 du code des marchés publics en particulier ceux passés avec la Ville de Paris et les bailleurs sociaux ainsi que des marchés avec clause d'insertion obtenus par sous-traitance d'un marché accordé à une entreprise privée.

Il a été indiqué à l'Inspection générale par l'ancien trésorier que l'association avait connu des difficultés pour assurer des travaux de second œuvre à défaut d'avoir trouvé un encadrant technique professionnel. Certains marchés au bordereau, en particulier le débarras des caves, ont mal été maîtrisés car le personnel était surchargé et c'est ainsi qu'un accident de travail grave, handicapant lourdement un salarié, a eu lieu sur un site. L'activité « débarras » n'était plus d'actualité lors de l'audit.

Pour ce qui concerne les marchés avec des organismes, les grands livres comptables qui ont été communiqués à la mission permettent après un retraitement par les rapporteurs de retracer les relations financières et de reconstituer le volume des prestations.

Il apparaît que les bailleurs sociaux (Paris Habitat, ICF La Sablière [filiale de la SNCF], RIVP) ainsi que la Ville de Paris (services de la DPE et centres d'animation subventionnés) jouent un rôle prépondérant avec respectivement 59 % et 20 % du chiffre d'affaires.

Tableau 1 : Prestations identifiées dans la comptabilité (Grands livres)

Chiffre d'affaires 2010		Chiffre d'affaires 2011	
Clients	Montant	CLIENT	CA 2011
	112 189		175 482
	56 286		56 262
REMISES DE CHEQUES	55 684		45 937
	51 284		39 885
	41 252		23 396
	30 542		13 082
	20 468		10 073
	3 362		8 851
	1 626		1 376
	1 386		661
	657	Autres prestations	34 352
Produits a recevoir	47 947		
Annulation Produits à recevoir 2009	-76 604		
Ajustement IG	6 765		
Total général	352 844	Total général	409 357
		en % du total	
		Bailleurs sociaux	59%
		Ville de Paris et Centre d'animation	20%

Source : Grand-livre comptabilité 2011 et 2012

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

Les données du tableau ci-dessus ont suscité de la part de la mission des questions au Bureau qui sont restées sans réponse.

a) PARIS HABITAT

- L'annulation d'une somme importante de 76 604 € dans les comptes 2010 qui correspond à des produits à recevoir comptabilisés en fin 2009 n'a pas été expliquée. Cela entache la sincérité des comptes de cet exercice car le chiffre d'affaires réalisé avec Paris HABITAT n'a pu être vérifié alors qu'il est en forte augmentation en 2011 [.....] *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 fait que n'ont été présentés ni les contrats signés avec Paris Habitat ni les plannings d'intervention n'a pas permis aux rapporteurs d'avoir des assurances sur les dates de la facturation et du service fait.
- La reprise de cette même somme dans les produits à recevoir en 2011 n'a pas été expliquée [.....] *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.*

Dans sa réponse du 18 août 2012 au rapport provisoire la présidente de l'association joint une lettre de l'expert-comptable indiquant que 40 000 € ont été inscrits en 2011 du fait de la perception du montant le 19 janvier 2011 ; le solde de 7 946,68 € étant annulé en l'absence de pièce sur la justification et la valeur de cet actif et l'impossibilité d'un recouvrement.

La nature de cette réponse confirme le caractère non sincère des comptes 2010.

- La liste des immeubles concernés par ces facturations n'a pas été fournie pas plus que le nombre d'appartements par immeuble. Cela ne permet pas d'estimer ni de valider que les heures travaillées par les salariés sont conformes aux heures qui ont été payées.

- S'agissant de marchés publics, l'absence de ces informations nuit à la transparence de l'exécution du marché dont l'objet et le service fait ne peut pas être établi avec certitude par la mission.

Le nouveau Bureau ne peut se désintéresser d'une clarification de ce dossier.

b) Remises de chèques

- Sous ce libellé dans le tableau ci-dessus, il faut entendre **des chèques qui ont été reçus et qui n'ont pas été répartis par bénéficiaire (tiers) dans la comptabilité. La liste des clients concernés par ces prestations n'a pas été fournie pas plus que les factures qui auraient dû être éditées.**

L'objet de ces prestations ne peut être établi par les rapporteurs et il n'est pas possible que le nouveau Bureau s'affranchisse de la recherche permettant de reconstituer l'architecture de sa trésorerie.

c) SEPA EDF

- Sous ce libellé comptable, il s'agit de prestations payées par le système européen de paiement SEPA⁹ qu'utilise EDF. Le contrat de prestations n'a pas été transmis aux rapporteurs, les factures n'ont pas été présentées.
- Le nouveau directeur a essayé d'expliquer aux rapporteurs qu'il s'agissait de prestations visant au renouvellement des contrats d'électricité par EDF lors d'un changement de locataire.

Les rapporteurs n'ont pu faire vérifier si le droit de la concurrence avait été pris en compte et la réalité des prestations exécutées.

d) Contrat avec la Ville de Paris

Le contrat a été obtenu par le biais des services de la Ville de Paris. Ce contrat a fait l'objet d'un marché de services pour l'insertion socioprofessionnelle d'habitants du secteur de la Porte de Vanves. Le contrat concerne deux activités :

- une activité de nettoyage du quartier correspondant à 2 000 heures par an dans une plage horaire de 17 h à 20 h en complément des personnels municipaux intervenant sur la zone ;
- une autre activité pour des prestations de nettoyage de jardins correspondant à 500 heures d'intervention toutes sujétions comprises. Le taux horaire de prestations correspondant à 50 000 € annuels ressort à [...] de l'heure auxquels s'ajoutent [...] pour frais de production de rapports semestriels et participation aux réunions.

Les bilans trimestriels, exigibles contractuellement, n'ont pas été présentés à la mission. Toutefois interrogée par les auditeurs la direction de la propreté les a fournis mais ils n'ont pu être contrôlés faute de recoupement possible du fait du défaut d'archives.

Il reste que la dégradation des prestations était notoire et ne peut pas être ignorée de l'actuelle gouvernance ; en effet les auditeurs ont eu communication d'un refus par la direction de la propreté, division du 14^{ème} arrondissement de payer les prestations prévues par le marché 20101380000356 reconduit du 28 juillet 2011 au 27 juillet 2012 pour une absence d'exécution en octobre, novembre et décembre 2011.

La mission, qui s'interroge sur la réalisation conventionnelle de ces prestations et les conditions de leur renouvellement, s'étonne que l'association n'ait pas communiqué cette pièce ainsi que le contrat ci-dessus référencé.

⁹ « Single European Payment Area ».

e) Autres contrats

Le double des facturations, les commandes et les contrats n'ont pas été présentés aux rapporteurs.

2.2.2. Les marchés exécutés à partir du 1^{er} janvier 2012

À la demande des rapporteurs, le directeur a dressé en février 2012 une liste comprenant les marchés en cours, les devis en attente et les affaires en projet.

Ces quelques éléments permettent de faire les commentaires suivants puisqu'aucun élément de réponse n'a été apporté par la Présidente de l'association dans sa lettre du 18 août 2012 envoyée dans le cadre de la procédure contradictoire.

- Aucun contrat complet n'a été fourni aux rapporteurs ainsi, les quelques éléments fournis ne précisent ni les prix des prestations, ni les heures, ni les immeubles concernés.

Les rapporteurs ont rapproché la liste des marchés en cours du planning hebdomadaire des salariés dont l'effectif est de 10 personnes employées pour la plupart à temps incomplet.

Le taux moyen horaire calculé par les rapporteurs sur la base des informations fournies est de [...] par heure travaillée.

Tableau 2 : Liste des contrats en 2012 dressée par la régie

[.....]

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

Source : Tirés de documents fournis par la régie

Les autres éléments figurant sur la liste (devis en attente ou projet) n'ont pas pu être analysés par les rapporteurs car ces commandes prévisionnelles n'ont pas pu être expliquées clairement [...] (objectif, nombre de personnes nécessaires, modalités d'exécution, etc.).

Ainsi, apparaissent des prestations d'entretien de locaux avec la société GRENON [...], l'entreprise Paris Ouest [...] et l'entreprise RAZEL [...]. Les locaux concernés n'ont pas pu être situés géographiquement.

- Le bailleur social RIVP apparaît pour des prestations à partir de janvier pour un montant annuel de 14 976 €, mais aucun salarié n'est affecté à ces prestations.
- Un projet de contrat [...] avec ERDF dont l'objet est, selon le directeur, de réaliser un recensement des compteurs électriques existants dans les colonnes en bois des anciens immeubles n'est pas soutenu par une offre écrite montrée à la mission d'audit et rend impossible l'analyse de cette opération.
- Des prestations de second œuvre [...] *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* sont envisagées avec la RIVP, Paris Habitat ou l'entreprise COGEFY. La mission fait remarquer l'absence d'encadrant technique qui fait douter de la capacité de la régie à assurer ces prestations qui demandent des savoir-faire particuliers [...] *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.*
- La régie envisage aussi de prestations de manutentionnaire voiturier pour l'entreprise GEMONT. Cette prestation serait prévue en dehors de la zone identifiée dans le contrat de cohésion sociale, ce qui demandera des directives précises validées par Pôle emploi pour bénéficier des aides à l'emploi et du régime fiscal de faveur.

2.2.3. Les possibilités de développement

La difficulté de recherche de débouchés d'activités, en dehors de celles liés à l'immobilier et au secteur du bâtiment, vient du fait que le concept des régies ne s'inscrit pas aisément dans les « secteurs-terreau » de l'activité solidaire qui sont l'action sociale, le sport et les loisirs, la culture, les arts et le spectacle, l'enseignement et la formation, la santé humaine, l'agriculture et l'industrie agroalimentaire, l'hébergement et la restauration, l'information et la communication¹⁰.

Les régies sont plutôt consommatrices de ces activités et non actrices.

Le quartier se trouve de surcroît dans un environnement commercial faible : on y dénombre 9 commerces pour 1000 habitants contre 29 pour 1000 habitants à Paris.

C'est pourquoi la mission conseille une réflexion sur les besoins du territoire qui permettrait à la régie de se rapprocher des domaines de prédilection de l'économie sociale et solidaire. Cette réflexion serait en adéquation avec la typologie des populations habitantes du quartier comprenant 5 094 ménages, 10 703 personnes et 47 % des foyers monoparentaux.

Les auditeurs ont pu constater que les données déjà recueillies à l'occasion des activités de lien social menées notamment par la médiatrice montrent que des prestations sont attendues de la régie et pourraient être initiées comme un centre de repassage, par exemple.

Un atelier de retouches pourrait être monté par la régie et correspondrait à des activités salariées qualifiantes pouvant être proposées à des adultes isolés et loin de l'emploi, la plupart du temps des femmes.

L'ancien trésorier a confirmé aux rapporteurs que n'ont pas été entamées des activités en faveur des personnes âgées ou une politique touchant les familles monoparentales faute d'un agrément pour les services à domicile.

Les familles monoparentales représentent à Paris 7,5 % des allocataires du RSA majoré. La mission d'information et d'évaluation dont le rapport a été adopté à l'unanimité par le Conseil de Paris le 7 avril 2011 s'est penchée sur les dispositifs permettant leur accompagnement socioprofessionnel mis en place par les espaces insertion dépendant du service social départemental polyvalent (SSDP). La régie pourrait se rapprocher de ces dispositifs.

Enfin la forte proportion de jeunes et la présence importante de population sans diplôme (46,6 %) nécessiteraient la mise en place d'un plan d'action des services de Pôle Emploi afin de renforcer la création de prestations permettant d'offrir à ce type de population des formations vers l'insertion dans les nouveaux domaines d'activité et de services pourvoyeurs d'emploi comme ceux du monde numérique (infographie, opérateur numérique, photographie et média) susceptibles de créer du lien social dans la zone urbaine définie.

2.3. La gestion du personnel est à mettre en place

2.3.1. Les effectifs ne sont pas tenus de manière fiable

Les tableaux des effectifs des salariés n'ont pas pu être reconstitués de manière fiable et il n'a pas été présenté aux rapporteurs de document permettant de justifier depuis la création de la régie la présence des salariés. L'association possédait archivés des dossiers

¹⁰ Domaines d'activités listés par l'observatoire des ESS 2012.

d'anciens salariés mais leur consultation par la mission n'a pas permis de savoir si les archives étaient exhaustives.

2.3.1.1. Registre unique du personnel

Le registre unique comporte des anomalies.

- En mars 2011, la date de départ de 17 personnes qui ont quitté la régie en 2010 ou 2011 ne figure pas sur le registre unique du personnel.
- Des incohérences de date apparaissent dans la tenue du registre comme une date d'entrée après une date de sortie, des enregistrements sans date d'entrée.

La mission recommande, comme elle l'a fait au cours de l'audit, de mettre à jour ce registre légal. Elle note que les éléments relatifs aux effectifs communiqués, le 20 septembre 2011, par [.....] au Conseil d'administration ne sont pas vérifiables.

2.3.1.2. Déclaration Annuelle des Données Sociales Unifiées (DADS-U)

Les DADS-U des exercices 2009 et 2010 de la régie n'ont pas été transmises aux rapporteurs. L'absence de ces documents ne permet pas de valider les heures travaillées par les salariés et les déclarations faites à la Ville de Paris pour l'obtention des aides concernant l'emploi de personnel bénéficiant du RSA socle ou affecté sur des prestations relevant de l'article 30 des marchés publics de la Ville de Paris¹¹.

Cette déclaration aurait été réalisée par l'association ACIP-Formation pour le compte de la régie. Cette association assurait la confection des bulletins de paye des salariés. Une demande de copie auprès de cette association après un entretien téléphonique avec le responsable et une confirmation par courriel est restée sans réponse.

La DADS-U de l'exercice 2011 qui a été fournie par le nouveau directeur a été réalisée par le cabinet comptable actuel. Ce document fait apparaître des anomalies dans la saisie des heures travaillées en particulier celles de [.....] (455 heures seulement alors qu'il a travaillé toute l'année jusqu'au 21 décembre 2011) et d'un salarié [.....] (0 heure) dont la présence est pourtant avérée car sa situation personnelle, illégale en 2011, a fait l'objet de commentaires écrits de la part de l'ancienne équipe comme de la nouvelle.

A l'occasion de sa réponse du 18 août 2012 dans le cadre de la procédure contradictoire la présidente transmet une lettre de son comptable précisant « *la remarque sur l'incohérence quant au nombre d'heures mentionnées sur la DADS.U pour [.....] est consécutive à une erreur de contrôle et donc de report des heures travaillées sur l'état annuel. Les bulletins de paye reflètent bien la réalité des heures payées sur l'exercice 2011* ».

Cette explication confirme le caractère défaillant de la gestion administrative de la régie.

Par ailleurs les auditeurs tiennent à souligner que si la totalisation des heures travaillées en 2011 par le personnel en insertion est exacte elle correspond à 16 423 heures.

Or, si par ailleurs le chiffre d'affaires de l'exercice d'un montant de 409 000 € est validé cela conduit à estimer le taux moyen horaire à près de [.....] de l'heure.¹²

Un tel tarif doit appeler l'attention de la nouvelle gouvernance sur la fiabilité des données rapprochées, en particulier sur le temps de travail des personnels.

¹¹ Les marchés publics de services pour l'insertion prévoient qu'un bilan semestriel d'insertion est adressé aux services de la Ville de Paris.

¹² Le taux horaire estimé par la mission à partir des documents analysés est en fait de [...] en 2010 et [...] en 2012

Aucun élément d'explication sur cette distorsion n'est donné par la Présidente de l'association dans sa lettre du 18 août 2012 répondant au rapport provisoire, ce qui doit induire une vérification par la DDEES du montant des aides à l'emploi versées sur cette période.

2.3.2. Une politique de recrutement instable

Le nombre de personnes portées à l'embauche jusqu'en mars 2012 sur le registre unique de personnel est de 110 personnes dont 24 personnes affectées à la structure administrative ou encadrante et 84 opérateurs de quartiers.

Dès l'année de sa création en 2008, le taux de rotation du personnel de la régie est 1,33 si on se rapporte aux documents fournis (20 personnes embauchées, 8 départs dans l'année¹³). Après cette date, les données n'étant pas fiables, le taux de rotation ne peut pas être calculé.

L'analyse des saisies valides du registre unique du personnel qui concerne les salariés ayant quitté la régie entre janvier 2008 et décembre 2011, indique que seulement 28,5 % des salariés ont bénéficié d'un contrat de travail d'une durée de 18 à 24 mois, 28,5 % de 12 mois (entre 11 et 16 mois) et 20,4 % entre 6 et 9 mois.

On peut rappeler que les conventions d'insertion prévoient que les contrats peuvent être conclus pour une durée maximum de 24 mois, le contrat étant accordé pour une période de 6 mois renouvelable.

Une durée d'insertion inférieure à 18 mois rend difficile la mission de l'association en particulier pour définir un travail d'accompagnement et assurer des actions de formation professionnelle qualifiante nécessaires à la réalisation d'un projet professionnel.

Tableau 3 : Durée des contrats de travail

Durée des contrats	Nombre	% du total
0 mois	6	12,2%
1 à 4 mois	5	10,2%
6 à 9 mois	10	20,4%
11 à 16 mois	14	28,6%
de 18 à 19 mois	8	16,3%
24 mois	6	12,2%
Total	49	100,0%

Source : Registre Unique du personnel retraité par IG

On notera le taux important « d'échec » d'insertion dès l'embauche du salarié puisque 22,4 % des personnes travaillent entre quelques jours et quatre mois.

L'examen des données personnelles des salariés ne fait pas apparaître une stratégie volontariste pour faire travailler des populations éloignées de l'emploi comme les jeunes ou les adultes en situation de monoparentalité et un dialogue en ce sens avec Pôle emploi pourrait utilement être sollicité.

Il serait souhaitable que les offres d'une régie s'inscrivent dans des actions communes entre la DASES, la CAF et Pôle emploi pour trouver des parcours d'insertion spécifiques à ces types de population. La mission rappelle que l'accompagnement social, le retour à

¹³ Rapport d'activité 2008-2010 de l'association.

l'emploi des populations exclues du travail et l'acquisition de qualification correspondent aux missions d'une régie de quartier.

2.3.3. Point d'étape sur l'organisation du personnel en fin de mission

Le tableau du personnel qui a été communiqué aux rapporteurs en avril 2012 concerne les salariés embauchés depuis le 1^{er} janvier. Il peut être observé que le taux de rotation du personnel est toujours aussi important puisque 18 personnes seulement étaient encore présentes au 15 avril sur les 25 recensées au début de l'année.

Les 7 départs concernent aussi bien du personnel de structure (encadrants et secrétaire) que des départs de salariés en insertion avant leur renouvellement maximum de 24 mois.

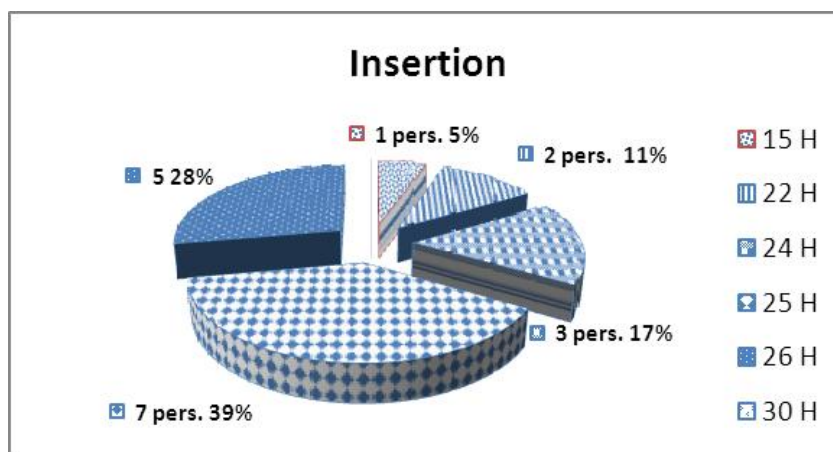
La nouvelle direction a repris en gestion les contrats de travail existants et la méthode qui consiste à procurer aux personnels en insertion des contrats de travail à temps incomplet d'un maximum de 26 heures.

Tableau 4 : Répartition des contrats de travail par durée hebdomadaire (2012)

Fonction	Nombre de salariés concernés							TOTAL
	15 H	22 H	24 H	25 H	26 H	30 H	35 H	
							1	1
							1	1
							2	2
							1	1
						1		1
							1	1
Sous- Total structure						1	6	7
	1	1	1	5	3		0	12
		1	2	2	2		0	6
Sous- Total Insertion	1	2	3	7	5	0	0	18
TOTAL général	1	2	3	7	5	1	6	25

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.

Graphique 1 : Répartition des contrats d'insertion par durée (2012)



Source : Tableau des effectifs régie 2012

Le temps de travail correspond ainsi au minimum prévu dans la convention d'insertion des CAE et des CDDI.¹⁴

¹⁴ Contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE) ; contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI).

Si l'application de cette méthode conduit à fournir un emploi à mi-temps au plus grand nombre, la mission s'interroge sur son impact car ces durées procurent des revenus insuffisants pour favoriser une réelle insertion et le développement d'un projet professionnel personnel.

Lors de la visite des sites, les rapporteurs ont pu constater, en leur posant la question, que les salariés étaient favorables à une augmentation de la durée de leur temps de travail hebdomadaire. L'augmentation du temps de travail pourrait réduire le taux de rotation du personnel, il nécessitera une gestion rigoureuse des plannings car le temps de travail supplémentaire ne bénéficiera pas d'aides supplémentaires (hors exonération des charges sociales).

2.3.4. La formation commence à se mettre en place

2.3.4.1. Avant 2012

Le dernier rapport au Conseil d'administration réalisé par l'ancien directeur détaille littéralement les actions de formation entreprises par les salariés.

Il s'agit des formations linguistiques de l'ITPR (8 salariés concernés), de remise à niveau de projet professionnel organisé par Femmes initiatives (2 salariés) et de 2 séances d'usage de monobrosse et de nettoyeur organisées par le fournisseur (10 personnes).

Ces formations demeurent très limitées, certaines formations techniques comme celles proposées par le fournisseur de monobrosse pouvant être considérées comme plus utiles à l'exécution des prestations qu'à l'avenir professionnel du salarié.

En ce qui concerne les formations délivrées au personnel administratif et d'encadrement qui a été embauché avec des contrats aidés (CAE), elles demeurent très classiques et sont liées à l'utilisation du logiciel WINDOWS (2 personnes concernés par 6 modules), seule une formation « agent d'accueil » a été faite en relation avec le CNLRQ et une autre sur le tri sélectif avec une association.

Ces actions de formation sont insuffisantes pour répondre aux engagements pris par l'association pour bénéficier des aides à l'emploi et des marchés publics dont elle est titulaire.

L'ancien trésorier de l'association a précisé que les salariés étaient formés jusqu'en juin 2011 en dehors de leur temps de travail et que ces formations donnaient droit à des rémunérations supplémentaires pour les salariés sans que cela ait pu être vérifié par les rapporteurs.

2.3.4.2. Depuis 2012

La nouvelle direction et la chargée d'insertion ont présenté pour 2012 un nouveau plan de formation. Ce plan est beaucoup plus ambitieux puisqu'il devrait concerner plus de 40 journées pour 12 salariés (entre 2 et 5 formations par salarié).

Ces formations porteront sur la sécurité civile (12 personnes), l'hygiène et la sécurité (1 personne), l'expression écrite et verbale (8 salariés concernés), de niveau alphabétisation ou l'apprentissage des savoirs de base, et les habilitations électriques (8 salariés). Les formations qui sont les plus remarquables sont des formations d'initiation à la maîtrise de l'outil informatique (3 salariés) et des formations certifiantes dans le domaine des techniques de nettoyage (8 personnes).

La secrétaire sera formée à des modules de perfectionnement Excel 2007 et à la gestion des conflits. Plusieurs formations sont aussi prévues pour le personnel d'encadrement et administratif.

Le budget estimé de formation (dépenses directes hors frais de personnel) est de 5 500 € dont 3 000 € serait pris en charge par l'organisme collecteur. Ces données demeurent encore faibles, si l'on se réfère au taux moyen national de formation des entreprises

d'insertion (SIAE) qui est de 16,4 %¹⁵ du temps de travail de salariés formés dans l'année. Cette moyenne nationale de 16 % peut être atteinte d'autant que l'association a les moyens financiers pour mener ces actions par le canal de l'organisme collecteur.

¹⁵ Source : Observatoire national de l'ESS 2012.

3. LES MOYENS

3.1. La structure permanente reste à constituer

La mission souligne que les recrutements des postes d'encadrement d'une régie sont suffisamment complexes pour être confiés à des spécialistes en recherche de cadres d'entreprise mais la nouvelle gouvernance s'est impliquée directement dans la mise en place de l'organisation de la structure permanente.

Or, comme cela a été observé pendant le déroulement de la mission, le risque de rupture pendant une période d'essai est réel et l'audit s'est déroulé dans une régie dépourvue d'une équipe hiérarchisée apte à mettre en œuvre les directives du conseil d'administration.

3.1.1. La direction

3.1.1.1. De janvier 2008 à décembre 2011

La régie depuis sa création jusqu'au moment où a débuté le présent audit n'a connu qu'un seul directeur. [...]

.....
.....
.....].

[.....
.....].

[.....
.....
.....].

[.....
.....
.....].

[.....
.....
.....].

[.....
.....¹⁶
.....].

[.....
.....
.....
.....]¹⁷.

[.....
.....].

¹⁶[.....].

¹⁷[.....].

[.....]
.....].

[.....]
.....].

Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

3.1.1.2. Depuis janvier 2012

La gouvernance actuelle a procédé au recrutement d'un nouveau directeur [.....]
.....].

[.....]
.....].

[.....]
.....].

Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

3.1.2. Le secrétariat

Aucun support d'organisation de cette fonction n'est mis en place depuis l'origine de l'association. Pourtant, sur le registre unique du personnel, on recense neuf personnes susceptibles d'avoir occupé cette fonction sous les titres de secrétaire, secrétaire comptable, secrétaire d'accueil, agent d'accueil, comptable.

Les seuls dossiers qui ont pu être présentés à la mission sont des archives qui concernent des dossiers de personnel classés par ordre alphabétique dans des boîtes. Quatre classeurs (2010 et 2011) recensant les justificatifs des comptabilisations de factures clients et fournisseurs sont incomplets. Les doubles des bulletins de paye, classés par mois, délivrés aux salariés sont archivés dans des classeurs mais ne sont pas tous justifiés par des bordereaux de présence.

Il faut noter que dans une petite structure, cette fonction requiert une grande autonomie et une capacité à organiser seul son travail et qu'elle demande des qualifications précises (au moins au niveau BTS) et maîtrisées. Cela n'a pas été le cas.

En avril 2012, la situation du secrétariat malgré l'arrivée du nouveau directeur était toujours identique à la situation antérieure.

Pendant la durée de l'audit, le poste n'a pas été pourvu : le secrétaire, titulaire, responsable également du suivi des marchés, a démissionné au début du mois de mars 2012.

Or, il s'agit d'un profil clé dans une régie, le secrétaire est la plupart du temps le premier contact des salariés en insertion et c'est également lui qui donne l'image de la régie aux commanditaires éventuels.

Le poste a été pourvu en fin de mission aussi les auditeurs n'ont pas la possibilité de se prononcer sur ce recrutement.

3.1.3. La coordination technique

Sept encadrants techniques, de profils variés allant du chef de chantier au superviseur de nettoyage, se sont succédé à la régie depuis mars 2009.

L'encadrant technique doit être un professionnel du métier de base, c'est un animateur d'équipe et un contrôleur technique. Il met en place les procédures techniques et a une connaissance approfondie des processus permettant de réaliser les prestations. Il définit le planning des salariés et s'assure de sa compatibilité avec l'exécution des prestations. Il accompagne les salariés dans leur formation technique (tutorat), il est responsable de l'hygiène et de la sécurité sur les sites. Il contrôle les heures travaillées et assure la gestion des temps de travail. Il participe à l'évaluation des devis commerciaux (évaluation des heures et des matériaux).

Chaque activité spécifique développée par l'association doit correspondre à un responsable technique spécialisé dans cette activité (second-œuvre, nettoyage, service à la personne, etc.). Cela aurait dû être identifié et nécessiter plusieurs embauches.

Il s'agit du pivot de tout travail en régie. Les auditeurs rappellent que ce poste n'a jamais été pourvu de manière satisfaisante aux yeux de l'ancien directeur. La concentration du pouvoir technique entre les mains d'une seule personne est un frein à toute l'organisation et empêche la diversification des activités.

La mission constate que les recrutements d'encadrant technique ont aussi été un échec pour la nouvelle gouvernance.

Le profil d'un encadrant technique est délicat à définir car ce doit être un technicien des prestations à réaliser tout en étant un cadre attentif à la spécificité des salariés à réinsérer. C'est précisément un recrutement à confier à un cabinet spécialisé dans la branche des travaux conduits par la régie.

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

Pendant toute la période de l'audit, il n'y a donc eu aucun encadrant technique ce qui ne facilite pas la prise de poste du directeur.

De contacts pris par les auditeurs au moment de la rédaction du rapport provisoire, il peut être noté le recrutement d'un encadrant pour les travaux de peinture.

3.1.4. Le chargé d'insertion

Le chargé d'insertion est le garant de la politique d'insertion de la régie, cette activité n'a jamais été maîtrisée réellement en l'absence d'une organisation et d'une politique définie par la gouvernance.

La première embauche d'un chargé d'insertion datant seulement du 4 mai 2010, les rapporteurs émettent ainsi de fermes réserves sur la politique d'insertion de la régie.

La nouvelle chargée d'insertion recrutée en février 2012 a commencé à mettre en place des actions de formation et a la volonté de suivre régulièrement la progression des salariés. Toutefois, la mise en œuvre des actions d'accompagnement, le temps accordé à chaque salarié pour construire son projet professionnel, la mobilisation des tutorats, la validation des acquis et l'évaluation des sorties positives vers l'emploi mériteront d'être clairement définis et suivis.

A défaut, l'actuelle gouvernance ne pourra pas évaluer l'efficacité de la réinsertion des salariés.

3.1.5. Défaillance de la politique de recrutement de l'encadrement

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

L'association a utilisé presque dans tous les cas les ressources de la Maison de l'emploi du 14^{ème} arrondissement ce qui lui permettait de bénéficier de l'embauche de personnel d'encadrement en contrat aidé (CAE).

Il s'agit là d'un mode de recrutement à risque car l'embauche de personnel longtemps éloigné de l'emploi est difficilement compatible avec un réapprentissage rapide des fonctions d'encadrement et de mobilisation des réflexes d'expertise.

Les recrutements en régie sont suffisamment complexes pour être confiés à des spécialistes en recherche de cadres d'entreprise ou de personnel administratif, pour valider de manière technique la capacité des postulants et leur parcours antérieur et éviter le risque de rupture pendant les périodes d'essai.

3.2. Le statut des locaux mérite d'être éclairci

La régie est installée actuellement dans des locaux au 11 rue Maurice Bouchor. Ces locaux au rez-de-chaussée ne permettent pas à tous les employés de la structure permanente de disposer de la lumière du jour et ne permettent pas non plus aux salariés en insertion de disposer d'un espace de repos qui leur soit propre.

Les horaires d'ouverture au public sont par ailleurs inadaptés à la disponibilité attendue d'une régie de quartier puisqu'ils sont limités à 10 h/12 h et 15 h/17 h.

Outre ce local du 11 rue Maurice Bouchor, siège de l'association, la mission a pu constater qu'il existait un autre local au 6 rue Maurice Bouchor sans qu'il ait pu être retrouvé le décompte des loyers et la nature des baux.

Le loyer constaté dans les comptes est de 7 710 € en 2009, - 89 € en 2010 (pas de comptabilisation) et 14 059 € en 2011.

Le montant modeste du loyer de 2011 n'est pas de nature à alourdir les frais fixes mais les éléments ci-dessus permettent de recommander à la nouvelle gouvernance une clarification des baux consentis à l'association.

3.3. Les aides financières sont importantes

La régie du 14^{ème} a été largement soutenue et encouragée par des financeurs de l'action sociale et de l'insertion.

3.3.1. Les subventions de la Ville et du Département de Paris.

L'association Flora Tristan a perçu de nombreuses subventions de la Ville de Paris.

3.3.1.1. Les subventions d'investissement et d'équipement

- Une subvention d'équipement de 21 000 € a été attribuée après délibération DPVI-2009-47 du Conseil de Paris du 8 et 9 juin 2009, siégeant en formation de Conseil municipal. Cette subvention concernait la réalisation de travaux dans un local de « Paris Habitat-OPH » sis 1, rue Pierre Leroy.

La mission a relevé dans le rapport provisoire que cette adresse concerne des locaux occupés par un laboratoire dentaire en activité.

A sa réponse du 18 août 2012 au titre de la procédure contradictoire, la présidente de l'association joint une note du 18 juillet 2012 de Paris Habitat relative aux rattachements des deux lots (les numéros 000322 et 000332) loués à la régie et qui constituent son local.

La mission constate que le 1 rue Pierre Leroy est l'adresse du groupe d'immeubles auquel est rattaché le lot 000332. Il s'agit d'une saisie interne au bailleur liée aux références cadastrales et l'adresse administrative est bien le 11 rue Bouchor, qui figure sur le compte locatif et concerne tous les envois de facturation et/ ou de correspondances.

La mission laisse à la direction administrative qui a présenté la délibération au Conseil de Paris le soin de reconstituer les raisons qui ont présidé à l'adoption d'une référence cadastrale au lieu d'une référence locative.

Les travaux d'aménagement d'un total de 38 798 € devaient être réalisés en deux phases. Si une première phase de travaux a été financée par Paris Habitat pour un montant de 18 360 €, la deuxième phase devait être réalisée par l'association Flora Tristan sur ses fonds propres (17 798 €) avec une subvention de la Ville de Paris (21 000 €).

Or les travaux de la seconde phase n'apparaissent pas au bilan de l'association et la réponse du 18 août 2012 de la présidente dans le cadre de la procédure contradictoire n'apporte aucun élément permettant de justifier l'emploi de cette subvention.

Les rapporteurs rappellent que cette subvention devrait être reversée par l'association puisque le dirigeant d'une association qui a reçu une subvention pour financer une opération donnée doit la restituer si cette action n'a jamais eu lieu¹⁸, et recommandent en conséquence à la Ville d'en demander le remboursement.

La mission prend acte que la DDEES, dans sa réponse du 7 septembre 2012 dans le cadre de la procédure contradictoire, précise son intention de « *se déterminer avant le vote du budget 2013 sur le devenir des importants fonds propres et prendre avant la fin de l'année la mesure des conséquences de la gestion précédente pour anticiper les risques* ».

- La deuxième subvention d'investissement a été attribuée après délibération du Conseil de Paris, siégeant en formation de Conseil général (délibération 2009 DDEE 77 G des 29 et 30 septembre 2009), pour un montant de 22 558 € pour l'acquisition d'un véhicule utilitaire et d'un scooter.

Ces investissements sont bien comptabilisés et les matériels ont été achetés. Ils sont peu utilisés et ils apparaissent surdimensionnés pour l'activité de l'association qui a abandonné son activité de débarras.

¹⁸ L'utilisation de subventions à une fin autre que celle convenue peut constituer un délit.

Aujourd'hui, ce véhicule de grande dimension ne sert qu'au transport de produits d'entretien utilisés pour le nettoyage des sites.

La mission recommande la vente de ces moyens de déplacement et l'utilisation de modes de déplacement et de livraison plus adaptés à l'environnement durable (VELIB, AUTOLIB et services externalisées de livraison « propres », location de matériels roulants).

3.3.1.2. Les subventions de fonctionnement

L'association a bénéficié de subventions instruites par les services de la DDEES pour permettre la création et la consolidation de l'association.

En 2008, la subvention de « création » de 46 000 € a été utilisée conformément à sa destination qui était de contribuer à développer le lien social, créer des activités support d'emploi favorisant les parcours d'insertion des habitants du quartier les plus défavorisés, favoriser la citoyenneté par la participation à la vie de la cité.

De 2009 à 2010, le département de Paris a versé sur trois ans 150 000 € de subventions dont l'objet visait, par convention, au développement et à la consolidation de la régie par le développement d'activités d'insertion dans les secteurs du nettoyage, du second œuvre de bâtiment et autres liés à l'insertion, à la formation et l'accompagnement des salariés en insertion.

Les rapporteurs constatent que ces objectifs ne sont pas atteints notamment du fait de l'absence d'évaluation des personnels à la sortie de la régie et que les aides délivrées par la collectivité parisienne n'ont pas été destinées pleinement à leur objet.

L'association, on le verra au chapitre 4, a en partie de ce fait dégagé annuellement d'importants excédents d'exploitation.

3.3.2. Les aides à l'emploi versées par l'ASP¹⁹ (financement de l'insertion par l'État)

Dans les comptes de résultat successifs de l'association, il apparaît que 581 054 € d'aides ont été obtenues pour l'emploi en contrats d'insertion CUI-CAE et d'adulte relais.

Ces aides représentent 69 % des rémunérations brutes des salariés en 2010 alors qu'elles représentent respectivement 49 % et 48 % en 2009 et 2011.

Tableau 5 : Aides perçues par rapport à la rémunération du personnel

	2009	2010	2011	Total 2009-2011
Aides à l'emploi	157 882	275 086	148 086	581 054
Rémunérations du personnel	319 673	398 867	310 350	1 028 890
% Aides/Rémunération	49%	69%	48%	56%

Source : Comptes de résultats de l'association

Ces aides à l'emploi n'ont pas pu être justifiées ni par l'association, ni par le commissaire aux comptes par un tableau de rapprochement entre les sommes perçues et les heures effectivement travaillées par les salariés.

Il aurait été utile que la DDEES, direction de tutelle se dote d'outils de vérification rapprochant ces données, en les complétant de vérifications in situ, au besoin aléatoires, pour s'assurer du bien-fondé de ces versements.

¹⁹ Agence de services et de paiements.

3.3.3. Subventions obtenues de Fondations

La régie de quartier a aussi bénéficié de subventions nombreuses provenant de la philanthropie d'acteurs privés (Fondation BRUNEAU, Fondation des retraités et salariés du groupe EDF GDF Suez, Fondation VINCI, Fondation VEOLIA) qui ont contribué à une aide de 66 000 € depuis 2008.

Il n'est pas possible aux auditeurs de vérifier l'usage de ces aides privées dont on peut remarquer la générosité sans que l'organisation de la régie en matière de formation des salariés par exemple en ait été modifiée.

4. LA SITUATION FINANCIERE

4.1. Les conditions du contrôle ont été inconfortables

4.1.1. Une documentation comptable et administrative parcellaire

Il a été difficile à la mission d'évaluer la situation financière de l'association au vu des éléments qui ont été fournis par celle-ci. A la fin de l'année la régie dispose de disponibilités en trésorerie de 553 620 € et de 528 695 € de fonds propres incluant une provision pour risques prud'homaux.

Le caractère non exhaustif des archives comptables et de gestion ne permet pas de reconstituer ou d'analyser les flux comptables des exercices de 2009 à 2011.

Les dossiers de facturations, les contrats, les déclarations sociales exactes des personnels et des honoraires (DADS1 et DAS2), les dossiers de personnels, l'emploi des subventions et l'utilisation des aides à l'emploi, la justification des effectifs qui ont permis la perception des aides au titre du RSA socle sont inexistantes.

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

Les contrats de prestations ou les bons de commandes qui ont servi de base aux encaissements des recettes n'ont pas été fournis, ni même justifiés.

Il n'y aucun tableau de bord de gestion, de suivi de la formation et des actions entreprises pour un retour vers l'emploi.

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

4.1.2. La position de l'actuelle gouvernance

[.....]
.....].

[.....]
.....].

[.....]
.....].

Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Il se trouve que les comptes 2011 qui ont été établis par le nouveau Bureau n'étaient pas encore certifiés à la fin du présent audit probablement du fait de l'absence de certains documents que, par ailleurs, les rapporteurs attendaient aussi.

Ainsi, pour 2011, n'ont pas été communiquées les heures effectivement travaillées par le personnel, le rapprochement des aides obtenues et des salariés présents, les mises à jour

du registre légal, la copie des contrats de prestations ni des éclaircissements complets sur les écritures successives concernant 76 604 € de produits à recevoir de Paris Habitat et ses justificatifs (factures, contrats).

La mission de l'Inspection générale maintient comme légitime sa demande de communication de documents antérieurs à 2011[.....] *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, s'agissant de la poursuite de l'activité de la même association et non pas d'une création.*

4.2. Une certification des comptes difficile

C'est à juste titre que l'association s'est adressée à un commissaire aux comptes, toutefois il ne semble pas qu'un suppléant ait été nommé comme le prévoit l'article L 612.4 du Code du commerce et il est recommandé de se mettre en conformité avec la législation.

Les conditions dans lesquelles le commissaire aux comptes a établi la certification avant 2010 ont fait l'objet d'un entretien particulier avec l'intéressé dans les locaux de l'Inspection générale. Il faut ajouter que dans le cadre de la procédure contradictoire, le commissaire aux comptes a reçu l'intégralité des paragraphes le concernant le 28 juin 2012 pour faire parvenir sa réponse le 20 août 2012. Malgré une prolongation jusqu'au 28 septembre 2012, aucun élément n'a été reçu à l'Inspection générale et le texte est devenu définitif.

Il y a lieu de rappeler que le commissaire aux comptes a refusé le 20 septembre 2011 de certifier les comptes 2010 et l'assemblée générale de septembre 2011 a donné quitus sans ce document²⁰.

Ce n'est que le 21 novembre 2011 que le nouveau conseil d'administration a arrêté les comptes 2010 et que le commissaire aux comptes en a attesté le caractère régulier et sincère le 2 décembre 2011²¹.

[.....]
.....]
.....]
.....]

[.....]
.....]

[.....]
.....]

[.....]
.....]

Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

²⁰ Rapport joint en annexe 2

²¹ Rapport joint en annexe 3

4.3. Des faits peu courants en gestion

4.3.1. Des rapprochements comptables faibles en cohérence

Les contrôles des subventions notamment les subventions d'équipement, versées par la Ville de Paris et l'absence de rapprochement des aides à l'emploi n'ont fait l'objet d'aucune observation de la gouvernance pas plus que de réserves du commissaire aux comptes.

4.3.2. Un comptable non professionnel

Le premier directeur avait bien indiqué au conseil d'administration que l'association ACIP²² était un cabinet comptable, ce qui ressort par exemple des documents présentés au conseil d'administration du 17 décembre 2009.

En 2010, les documents de rapprochements bancaires indiquent bien que l'ACIP assurait le rôle de cabinet comptable. À ce titre ACIP redressait les comptes, formulait au directeur des demandes de justificatifs concernant les mouvements bancaires, élaborait le bilan et les comptes de résultat sur des documents à l'entête de l'ACIP²³ !

[.....
.....
.....].

[.....
.....].

Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

4.3.3. Une tenue de comptabilité non conforme aux règles comptables

La régularité des comptes implique que ces comptes soient établis par référence à des principes et règles comptables définis par les textes réglementaires et la doctrine. Lorsque des options existent sur les modalités d'application des règles comptables, ces options doivent être clairement explicitées dans l'annexe aux comptes et être appliquées de manière constante d'un exercice à l'autre.

Force est de reconnaître que l'association pratiquait la comptabilité selon une méthodologie (méthode des encaissements) incompatible avec les règles comptables en vigueur dans les associations recevant plus de 153 000 € de subventions publiques et les associations d'insertion par l'activité économique prévues au Code du travail (article L.322-4-16).

La tenue de la comptabilité doit être conforme aux règlements de la Commission de Réglementation Comptable (CRC) qui prévoit que « *La comptabilité est conforme aux*

²² Association Comptable pour l'Insertion Professionnelle.

²³ « *L'exercice illégal de la profession d'expert-comptable ainsi que l'usage abusif de ce titre ou de l'appellation de société d'expertise comptable ou d'association de gestion et de comptabilité ou de titres quelconques tendant à créer une similitude ou une confusion avec ceux-ci constituent un délit puni des peines prévues à l'article 433-17 et à l'article 433-25 du code pénal, sans préjudice des sanctions qui peuvent être éventuellement prononcées par les juridictions disciplinaires de l'ordre* ». « *Exerce illégalement la profession d'expert-comptable ou de comptable agréé celui qui, sans être inscrit au tableau de l'ordre en son propre nom et sous sa responsabilité, exécute habituellement des travaux prévus par les deux premiers alinéas de l'article 2 ou qui assure la direction suivie de ces travaux, en intervenant directement dans la tenue, la vérification, l'appréciation ou le redressement des comptes* » (Ordonnance n° 2004-279 du 25 mars 2004 - art. 5 (V) JORF 27 mars 2004).

règles et procédures en vigueur qui sont appliquées avec sincérité afin de traduire la connaissance que les responsables de l'établissement des comptes ont de la réalité et de l'importance relative des événements enregistrés »²⁴.

La méthode qui a été suivie sans que l'association ne s'en inquiète, en particulier pour l'enregistrement des comptabilisations des produits et des charges, ne permet pas d'identifier de manière certaine les tiers qui ont bénéficié des prestations de la régie du fait de l'absence de comptes clients et le règlement des charges ne permet pas une réelle circularisation des factures, ni l'identification du chiffre d'affaires exhaustif réalisé avec un fournisseur.

L'ensemble des constatations faites par la mission d'audit implique des risques sur la valeur probante de la comptabilité en matière fiscale (erreurs, omissions, absences de pièces justificatives, inexactitudes) et sur la sincérité des comptes 2011.

Il est indispensable que les responsables de l'association se donnent les moyens de trouver les explications nécessaires pour l'assemblée générale présentant les comptes de l'exercice 2011.

²⁴ Règlement n°99-03 du 29 avril 1999.

CONCLUSION

A la fin de l'année 2011, comme il a été dit au chapitre 4, la régie de quartier mise en place par l'association Flora Tristan dispose de disponibilités en trésorerie de 553 620 € et de fonds propres de 528 695 €.

Il s'agit de sommes dont l'importance peut être mieux mesurée si on comprend qu'elles correspondent par exemple à un potentiel de 40 000 heures de travail qui pourraient être proposées en insertion y compris le coût de l'encadrement²⁵.

Cette situation financière est la conséquence d'une politique publique généreuse et d'une aide philanthropique peu contrôlée, d'une attitude exploitant les ressources humaines par usage de contrats de travail à temps incomplet et d'une compréhension de l'insertion n'incluant pas de véritables formations permettant la sortie vers le marché du travail.

Des frais fixes modestes dus à une masse salariale de la structure relativement basse du fait de l'absence d'un encadrement permanent hormis le directeur [.....] *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* et un loyer peu élevé ont contribué aussi à ces disponibilités constatées.

Néanmoins, au vu de la manière dont était organisée la régie, les fonds propres apparaissent « surdimensionnés » et leur flux ne peut pas être reconstitué.

Aux responsabilités depuis septembre 2011, la nouvelle gouvernance n'a pas encore procédé à une réorganisation stable de la régie permettant un redressement conforme à l'objet de l'association.

La mise en place d'une organisation performante est indispensable même si elle doit conduire à un accroissement sensible de coûts fixes. La structure devrait comprendre au minimum 6 personnes : un directeur gestionnaire, un assistant administratif et comptable, un chargé d'insertion, un chargé de lien social, un chargé de développement et au moins un coordinateur technique pour 10 salariés.

Le temps de travail devrait être porté à 35 heures (au lieu de 26 heures actuellement), ce qui permettrait d'inclure la formation du personnel en insertion qui doit être au moins de 15 % du temps de travail pour véritablement favoriser une sortie pérenne vers l'emploi.

Toutes ces actions peuvent être compensées par une meilleure évaluation et une augmentation du prix de vente des prestations justifiées par la valorisation du lien social avec les partenaires.

Il est certain que ces préconisations sont de nature à faire baisser la rentabilité actuelle, mais l'Inspection générale tient à appeler l'attention sur l'incohérence entre une constitution importante de fonds propres et de liquidités au regard des obligations morales d'une régie.

Le demi-million d'euros de fonds propres capitalisés par la régie permet d'envisager un projet ambitieux adapté au territoire.

À défaut de projet, il paraîtrait équitable que ces fonds soient restitués à la collectivité pour un meilleur emploi.

²⁵ Le coût horaire du travail est valorisé à [.....].

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Mettre en place sous trois mois l'organisation humaine de la structure fixe et notamment le recrutement d'un coordinateur technique pour 10 salariés en ayant recours à un cabinet spécialisé.

Recommandation 2 : Mettre en place avant le dernier trimestre 2012 l'organisation de la gestion et des procédures notamment le planning d'activités, le suivi des subventions, le suivi de l'exécution des marchés, le cycle de comptabilité y compris analytique sans oublier un archivage et un classement méthodiques.

Recommandation 3 : Saisir immédiatement la comptabilité sur place et tenir les dossiers de personnel et tous les documents complémentaires en adéquation avec les réglementations en vigueur.

Recommandation 4 : Modifier avant la fin de l'année 2012 les durées de contrat de travail de telle sorte que le temps de formation des salariés visant à la réinsertion soit inclus et donner les instructions adéquates au directeur et à son chargé d'insertion.

Recommandation 5 : Définir avant la fin de l'année 2012 un prix de vente par type de prestations en prenant en compte les frais de structures en cohérence avec l'ambition de développement de la régie.

Recommandation 6 : Centrer avant la fin de l'année 2012 l'activité d'insertion sur le lien social en prenant en considération la sociologie du quartier.

Recommandation 7 : Se déterminer avant le vote du budget 2013 de la Ville sur le devenir des importants fonds propres de l'association, et demander le remboursement des subventions et aides non utilisées.

Recommandation 8 : Prendre avant la fin de l'année la mesure des conséquences de la gestion précédente pour anticiper les risques à venir.

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit de la Régie de quartier du 14^{ème} arrondissement a été transmis le 28 juin 2012 à [.....], Présidente de l'association, à [.....], Directeur du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement supérieur et un extrait a été communiqué à [.....], Commissaire aux comptes.

- La réponse au rapport provisoire de la présidente de l'association a été adressée le 18 août 2012.
- La réponse au rapport provisoire du Directeur du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement supérieur a été adressée le 7 septembre 2012.
- La réponse du Commissaire aux comptes, malgré trois relances, n'a pas été obtenue.

Réponse de la Présidente de l'association en date du 18 août 2012



**Directrice
Inspection Générale
17, Boulevard Morland
75181 PARIS CEDEX 04**

Paris, le 18 Août 2012

Objet : Commentaires relatifs au rapport d'inspection sur la régie de quartier du 14^{ème}
Courrier : Par mail et par coursier

Madame la directrice,

Objet : Commentaires relatifs au rapport provisoire d'inspection sur la régie de quartier du
14^{ème}

Madame la directrice,

J'ai lu avec beaucoup d'attention le rapport provisoire établi par vos services sur la Régie de quartier du 14^{ème} arrondissement. Je ne peux que regretter, ainsi que je l'ai fait précédemment de vive voix devant votre équipe la quasi-absence de toute prise en compte de la très difficile situation de la Régie à laquelle le nouveau Bureau a dû faire face lors de son renouvellement à la fin septembre 2011. Je remarque

quand je lis en page 7 que « [l'] absence de rigueur administrative [sic] s'explique probablement par la difficulté pour des bénévoles, par ailleurs engagés par une vie professionnelle active, d'assurer une double activité [...] ». Il ne vous a certainement pas échappé que la gouvernance de la Régie était en effet assurée par des bénévoles, que ce statut rend particulièrement à même d'agir et de décider dans le seul sens de l'intérêt général et de l'objet social de l'Association, en étant personnellement détachés de tout enjeu professionnel, et sans qu'une rémunération de leur temps et de leurs compétences spécifiques ne viennent davantage grever le budget de cette structure à but non-lucratif.

Vos inspecteurs ont à l'évidence largement sous-estimé le fait qu'en décembre 2011, plus aucun membre de l'équipe d'encadrement ni aucun administratif ne travaillait à la Régie. En conséquence après avoir eu à suppléer à ces carences, le Bureau, dès Janvier 2012, a été dans l'obligation de constituer une nouvelle équipe d'encadrement. Cette équipe n'est d'ailleurs pas encore totalement complète à ce jour, même si deux encadrants techniques sont maintenant en poste. Est-il donc, dès lors que cette réalité et cette chronologie sont objectivement prises en compte, si difficile de concevoir qu'en avril 2012, la stratégie de la Régie ne soit pas encore totalement dessinée ni son organisation optimale?

Nous avons tenté d'expliquer à vos inspecteurs tout au long de leur mission que le Bureau avait fait le choix, que nous considérons comme incontestable et surtout incontournable, de déployer notre énergie à redresser la Régie et en construire la pérennité, plutôt qu'à travailler en archivistes et à pointer les causes précises et les responsabilités des dysfonctionnements constatés. Je me permets de rappeler à ce sujet que nous n'avons trouvé, lors de notre prise de mandat, à peu près aucune archive ayant trait au fonctionnement quotidien de la Régie... Comme nous l'avons dit à votre équipe, le déroulement de votre inspection s'est déroulée soit trop tard, en effet, les défaillances de fonctionnement étaient largement connues depuis plusieurs mois, soit trop tôt car en cours de redressement.

Vos inspecteurs ont procédé par entretiens individuels, méthodologie certes classique dans les procédures d'audit, mais ils n'ont pu, de fait, qu'interroger des salariés présents depuis quelques semaines et ignorants de l'historique de la Régie, et je souligne que les questions posées ont souvent été perçues par ces mêmes salariés, qui ne pouvaient, par force, répondre aux demandes précises de vos enquêteurs, comme autant de reproches, voire comme des jugements de valeur portés sur leur activité professionnelle.

Sur le plan comptable et financier, nous avons effectivement rencontré les plus grandes difficultés à reconstituer les informations financières des années précédentes et à récupérer les pièces comptables.

Un seul exemple : celle concernant l'utilisation d'une subvention pour l'aménagement du local de la Régie. Le rapport mentionne en effet en page 31 que « la mission s'étonne par ailleurs que des subventions ont été obtenues en 2009 pour l'aménagement d'un local au 1 de la rue Pierre Le Roy qui, de fait, est occupé par un laboratoire dentaire ». Une simple demande de précision au Bureau aurait permis de faire savoir à vos inspecteurs que l'adresse de la Régie figurant sur le bail de Paris-Habitat est bien le 1, rue Pierre Le Roy qui est l'adresse officielle du groupe d'immeuble (lettre en pièce jointe de Paris habitat) et comme l'atteste également la lettre d'information N°5 de la Mairie de Paris (pièce jointe).

Par ailleurs, si les comptes 2010 n'ont pas été certifiés -dans un premier temps-, c'est essentiellement en raison de carences formelles (assemblée générale tenue hors délai et absence d'un arrêté des comptes par le Conseil d'administration), et non par manque de sincérité desdits comptes. Vous trouverez également en pièce jointe 2 documents de notre cabinet d'expert comptable répondant sur la partie financière de votre rapport.

Quant aux recommandations évoquées dans ce rapport, vous vous doutez bien que certaines d'entre elles, font l'objet de toute notre attention et de tous nos efforts depuis plusieurs mois ; en particulier, la recommandation 8 « Prendre avant la fin de l'année la mesure des conséquences de la gestion précédente pour anticiper les risques à venir » est un

objectif majeur que le nouveau bureau a en permanence depuis sa prise de fonction, le 20 septembre dernier.

Veillez croire, madame la directrice, à ma disponibilité et à ma vigilance.

Présidente
Régie de quartier 14^{ème} Flora Tristan



Pôle Ressources
Service Commercial
129 rue de l'Abbé Groult
75015 PARIS

Paris, le 18 juillet 2012

Vos Réf. Locataire : CA : 399674/34
Local situé 6, rue Maurice Bouchor
75014 PARIS

Direction territoriale Sud-Ouest

Association FLORA TRISTAN
REGIE DE QUARTIER DU 14^{ème}
arrondissement

Trésorier
11, rue Maurice Bouchor
75014 PARIS

Monsieur,

Nous accusons réception de votre courrier du 11/07/2012 (*reçu en nos bureaux ce jour*),
relatif au local que vous occupez situé à l'adresse visée en objet.

Aussi, pour répondre à votre demande de modification d'adresse, je suis en mesure de
vous confirmer les points suivants :

✓ concernant le lot loué **référéncé 000322, sur le compte locatif :**

- en ce qui concerne l'adresse : « **6, rue Maurice Bouchor 75014 PARIS** », il s'agit
de l'adresse du groupe d'immeuble, votre local étant rattaché à ce groupe **1.14DG –
LOT n°000322 (cette transformation d'adresse s'avère donc impossible, s'agissant
d'une saisie non modifiable concernant le groupe d'immeuble).**

En revanche, en ce qui concerne l'adresse indiquée sur ce compte locatif (*concernant
tous nos envois de facturations et/ou correspondances*), je vous confirme qu'elle est
correctement enregistrée comme suit : « **11, rue Maurice Bouchor 75014 PARIS** ».
(*ci-joint document d'écran édité ce jour, attestant les informations susvisées*).

❖❖❖

✓ concernant le lot loué **référéncé 000332, sur le compte locatif :**

- en ce qui concerne l'adresse : « **1, rue Pierre Leroy 75014 PARIS** », il s'agit de
l'adresse du groupe d'immeuble, votre local étant rattaché à ce groupe **1.14DB – LOT
n°000332 (cette transformation d'adresse s'avère donc impossible, s'agissant
d'une saisie non modifiable concernant le groupe d'immeuble).**

En revanche, en ce qui concerne l'adresse indiquée sur ce compte locatif (*concernant
tous nos envois de facturations et/ou correspondances*), je vous confirme qu'elle est
correctement enregistrée au : « **11, rue Maurice Bouchor 75014 PARIS** ».
(*également ci-joint document d'écran édité ce jour, attestant les informations
susvisées*).

De plus, nous vous adressons comme demandé, une copie du Bail Civil de 6 ans qui vous
a été consenti à compter du **15 SEPTEMBRE 2009**.

Nous prions d'agréer, Monsieur, l'assurance de notre considération distinguée.

PARIS HABITAT - OPH
129, rue de l'Abbé-Groult - 75015 Paris -
Siège social : 21 bis, rue Claude-Bernard - 75253 Paris Cedex 05
www.parishabitatoph.fr - 344 810 825 R.C.S. Paris

Chargé d'Actes Commerciales

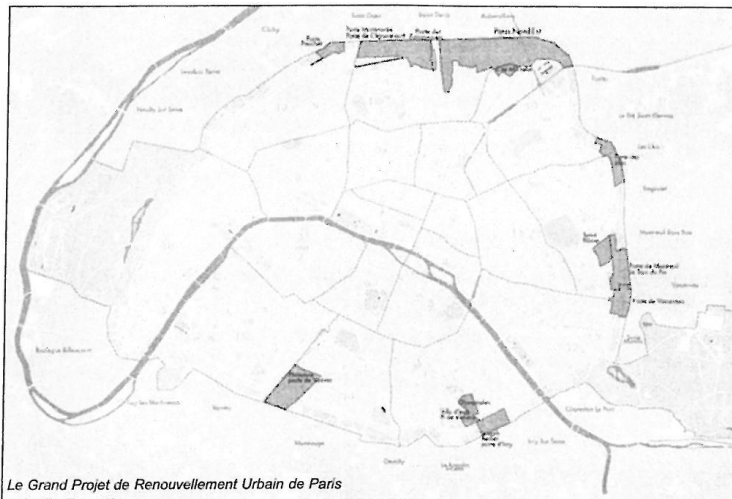


Info capitale

Un Grand Projet pour 11 quartiers parisiens

Le quartier Plaisance - Porte de Vanves fait partie des 11 quartiers prioritaires du "Grand projet de Renouveau Urbain" (GPRU). Son objectif : transformer à la fois le cadre et les conditions de vie des habitants.

200 000 parisien(ne)s sont concerné(e)s par cette politique d'aménagement de grande envergure, engagée dans 7 arrondissements. Deux adjointes au maire de Paris, l'une à la politique de la ville, l'autre à l'urbanisme, pilotent ensemble ce projet, en lien avec les autres adjoints concernés et les maires d'arrondissements.



Le Grand Projet de Renouveau Urbain de Paris

4 questions à Anne Hidalgo et Gisèle Stievenard, adjointes au maire de Paris chargées de copiloter le GPRU.



Gisèle Stievenard et Anne Hidalgo de gauche à droite
Photo Sophie Reubchon

Le quartier Plaisance - Porte de Vanves figure depuis 2002 dans le GPRU. Pourquoi ce choix ?

Anne Hidalgo : Avec le GPRU, la Ville de Paris a engagé la réparation et la remise à niveau de 11 quartiers populaires parisiens situés en limite de la capitale entre les boulevards des maréchaux et le boulevard périphérique. Ils n'avaient fait l'objet d'aucune attention avant 2001. Nous voulons qu'ils deviennent des quartiers comme les autres où il fait bon vivre.

Quel est le rôle de la "politique de la ville" dans ces quartiers du GPRU ?

Gisèle Stievenard : Les grands projets urbains ne se font pas en un jour. Alors, il faut aussi agir à plus court terme dans tous les autres domaines. Nos quartiers ont besoin d'activités économiques, d'emplois, de services publics de proximité, de loisirs pour les jeunes, de culture, d'espaces de convivialité, de fêtes de quartier, etc. C'est à cela que sert la "politique de la ville". Nous sommes aussi très attentifs au cadre de vie quotidien : la propreté, la tranquillité, la qualité du mobilier urbain, l'éclairage public, l'entretien des espaces verts et fleuris.

Comment les habitants sont-ils associés aux projets qui les concernent ?

Gisèle Stievenard : L'élaboration des projets se fait avec les habitants. Comment imaginer construire l'avenir des quartiers sans eux ?

De très nombreuses réunions d'information et de concertation ont eu lieu. Il existe aussi des expériences originales, comme les "marches exploratoires" : élus, services municipaux et habitants arpentent ensemble l'espace public pour repérer ce qui ne fonctionne pas bien.

Quels enjeux pour ces 6 prochaines années ?

Anne Hidalgo : Notre ambition est de donner à ces quartiers populaires la même qualité d'espaces publics, d'architecture, d'équipements, de services que d'autres quartiers de Paris plus centraux. Nous allons donc poursuivre et amplifier notre effort dans les années à venir en doublant d'ici 2014 l'investissement de la Ville qui leur est consacré.

Lettre d'information "Ensemble améliorons le quartier Plaisance - Porte de Vanves"
le quartier Plaisance - Porte de Vanves
Directeur de la publication : Elisabeth Borne
Publication réalisée par la Mairie de Paris
et la Mairie du 14^{ème} arrondissement
Conception Direction de l'Urbanisme
Impression Demain
Dépôt légal : en cours

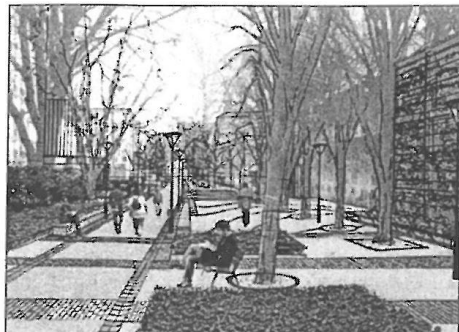


Cadre de vie

Mail Maurice Noguès

Ce futur mail englobera le square et la rue Maurice Noguès actuels. Il constituera un chemin planté d'arbres entre l'avenue Marc Sangnier et la couverture du périphérique. Il offrira aussi un nouvel accès au lycée / collège François Villon et une liaison supplémentaire entre Paris et les villes voisines.

Par ailleurs, une petite place a été créée entre la rue Maurice Noguès et l'avenue de la Porte de Vanves. Elle s'étend autour du vieux platane existant et met en valeur l'entrée du centre social et de la crèche.

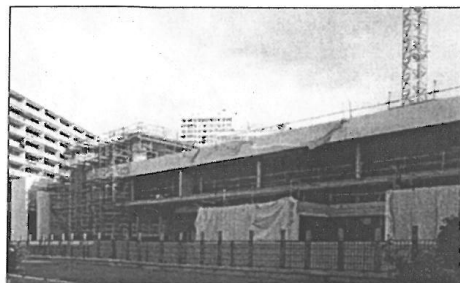


Aménagement projeté - Vue depuis la couverture du périphérique

Groupe scolaire Alain Fournier

Le futur groupe scolaire ouvrira à la rentrée 2009. Il comportera 7 classes maternelles, 9 classes élémentaires.

L'immeuble a été conçu pour respecter l'environnement : matériaux adaptés, recours à la lumière naturelle, Sa façade, décorée de caractères rappelant l'écriture ancienne, évoquera la transmission du savoir.



Groupe scolaire Alain Fournier, en construction

Espaces verts

Ils occuperont 2 secteurs reliés par un passage planté traversant le parking de la RIVP :

la couverture du périphérique (9 170 m²)

Elle accueillera à l'Ouest un jardin public clos, à l'Est une aire de jeux ouverte reliée au futur mail Maurice Noguès. En attendant son aménagement définitif, le jardin bénéficie de plantations provisoires.

le square Julia Bartet, (4 900 m²)

Réaménagé, il s'étendra vers la place de la Porte de Vanves.



Couverture du périphérique Porte de Vanves

Quelques dates

- 2008 : lancement d'une seconde consultation pour désigner un paysagiste (la première ayant été annulée pour des raisons juridiques).
- 2009 : conception des aménagements avec concertation, recherche d'une entreprise pour les travaux.
- Mai 2010 à la fin 2011 : travaux.

Accueil d'entreprises innovantes



Un ancien local d'EDF reconverti

Sept entreprises spécialisées dans la robotique, le marketing et les nouvelles technologies sont déjà installées dans le Pôle d'entreprises Raymond Losserand, ouvert en septembre 2008. Il accueillera à terme une quinzaine de sociétés (280 emplois). Au-delà de son rôle économique, ce pôle représente un plus pour le commerce et l'animation du quartier.

Hôtel d'Entreprises Raymond Losserand
168 bis - 170 rue Raymond Losserand
Tel : 01 75 77 03 20
commercialisation@sagi-immo.com



EXPERT
COMPTABLE &
COMMISSAIRE
AUX COMPTES

Régie de Quartier 14^{ème}
Flora Tristan
11 Rue Maurice Bouchor
75014 PARIS

Saint Maur-des-Fosses,
Le 02 aout 2012.

A l'attention de : Trésorier.

Monsieur,

Vous m'avez transmis le rapport provisoire de l'inspection générale de la Mairie de Paris.

Certains points mentionnés appellent de notre part des précisions ; étant précisé que notre intervention sur le dossier de la régie est récent et par conséquent notre éclairage en est d'autant limité.

Page 17 chapitre a) PARIS HABITAT alinéa 2

« La reprise de cette même somme dans les produits à recevoir en 2011 n'a pas été expliquée par le nouveau directeur ni par le trésorier du nouveau bureau »

La somme de 47 946.68 figurant au poste produits à recevoir au 31 décembre 2010 (cf. extrait grand livre) a été reprise sur l'exercice 2011.

- A hauteur de 40 000 Euros du fait de sa perception en date du 19 janvier 2011 conformément à la convention pluriannuel établie avec le département de Paris (cf. copie jointe).
- Le solde soit 7 946.68, en l'absence de pièce sur la justification et la valeur de cet actif, a été annulée considérant l'absence d'une possibilité de recouvrement.

Page 21 2^{ème} alinéa concernant la DADS.U

La remarque sur l'incohérence quant au nombre d'heure mentionné sur la DADS.U pour est consécutive à une erreur de contrôle et donc de report des heures travaillées sur l'état annuel.

Les bulletins de paie reflètent bien la réalité des heures payées sur l'exercice 2011.

Vous souhaitant bonne réception de la présente, je vous prie de croire, Monsieur, à l'expression de mes sentiments distingués.

Bureau :
12, rue Jean Hoët - 78200 MANTES-LA-JOLIE.

Siège Social :
11 Bis, passage Dartois Bidot - 94100 SAINT MAUR.
SOCIÉTÉ ANONYME AU CAPITAL DE 1 000 000 € - R.C.S CRÉTEIL B 328 297 072 00055 - N.A.F. 6910Z
Inscrite au Tableau de l'Ordre de la Région Parisienne - Membre de la Compagnie de Paris

#Mail : info.mlj@dbfaudit.com

- E-Mail : info.smr@dbfaudit.com



[.....]

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

CONVENTION PLURIANNUELLE

entre le

DÉPARTEMENT de PARIS
et
LA REGIE DE QUARTIER du XIVème FLORA TRISTAN

Préambule

L'association de Préfiguration Régie de Quartier du XIVème Flora TRISTAN, s'est constituée en mai 2007. Cette association s'est donnée pour objet de créer une régie de quartier sur le Sud ouest de l'arrondissement, territoire politique de la Ville (Porte de Vanves). La Régie de Quartier du XIVème Flora TRISTAN a commencé son activité en février 2008.

La Régie de Quartier du 14^{ème} arrondissement est la huitième régie de quartier à s'implanter sur le territoire parisien. Elle conjugue l'insertion professionnelle des publics de proximité en difficulté et la redynamisation économique locale, en créant du lien social.

Compte tenu de l'intérêt que présente pour le Département de Paris l'action de cette association, qui s'inscrit dans une double dimension d'insertion professionnelle et de développement du secteur de l'Insertion par l'Activité Economique,

Il a été convenu :

entre le Département de Paris, représenté par le Président du Conseil Général agissant en vertu d'une délibération du Conseil de Paris n° DDEE 08 - 69 G en date du 15/16/12/2008

d'une part,

partie dénommée ci après « le Département de Paris »

et, l'association Régie de Quartier du XIVème Flora TRISTAN, ayant son siège social à Paris, 223 rue Vercingétorix 75014 Paris, représenté par _____ agissant en qualité de _____
d'autre part

partie dénommée ci-après « l'organisme »

Article 1^{er} – Objet de la convention :

Le Département de Paris, attaché au développement de l'offre d'emplois d'insertion sur les territoires en difficulté, soutient l'action de la Régie de Quartier du 14^{ème} arrondissement et la consolidation de ses activités, dont :

- Développer des activités d'insertion par l'économie dans les secteurs de l'environnement (nettoyage) et du second œuvre bâtiment ou tout autre domaine susceptible de donner lieu à des actions d'insertion pour les parisiens en difficulté,
- Former et accompagner les salariés en insertion (construction de parcours.)

Article 2 – Engagement du Département

Le Département de Paris s'engage à soutenir financièrement les actions définies à l'article 1, ci-dessus, par le versement d'une participation à l'association Régie de Quartier du XIVème Flora Tristan conformément à la délibération N°DDEE 2008-69 G et renouvelable 2 années. Le renouvellement du soutien du Département est lié au développement et aux actions d'insertion mise en place par l'association régie de quartier Flora TRISTAN.

Ce soutien revêt la forme d'une aide au fonctionnement dégressive :

- pour la première année (au titre de 2008) à 60 000 €,
- pour la seconde année (au titre de 2009) à 50 000 €
- pour la troisième année (au titre de l'année 2010) à 40 000€

soit un montant total de 150 000 € Toutes Taxes Comprises (T.T.C.), et pour les trois années d'exécution de la présente convention.

Article 3 - Durée de la convention

La présente convention prend effet à compter de la date de sa signature. Sa durée est fixée à 3 ans.

Article 4 – Mention du soutien du Département de Paris

L'organisme s'engage à faire mention de la participation du Département de Paris sur tout support de communication et dans ses relations avec les tiers relatives aux activités définies par la convention, et ce conformément aux indications précisées dans les documents remis par le Département. Ce dernier se réserve la possibilité de demander que soit modifiée toute publicité non conforme à ceux ci.

Article 5 - Contributions non financières

Les contributions non financières octroyées, le cas échéant, à l'organisme par le Département de Paris et qui font l'objet de conventions spécifiques, sont les suivantes : Néant

Article 6 - Comptabilité

L'organisme adoptera un cadre budgétaire et comptable conforme au plan comptable général et tiendra une comptabilité rigoureuse (registres, livres, pièces justificatives).

Conformément aux articles L 3313-1 du Code Général des Collectivités Territoriales, si l'organisme a perçu du Département de Paris une ou plusieurs subventions pour un montant total supérieur à 75 000 euros ou à 50% de son budget, il transmettra aux représentants habilités du Département de Paris (Direction du Développement de l'Economie et de l'Emploi), dans le mois suivant leur approbation par l'assemblée générale et en tout état de cause six mois maximum après la clôture de l'exercice comptable, le bilan certifié conforme, le compte de résultat et les annexes, de l'exercice antérieur.

Conformément à l'article L.612-4 du Nouveau Code de Commerce, si l'organisme a perçu dans l'année, de l'État ou de ses établissements publics ou des collectivités locales (toutes subventions et toutes collectivités confondues) un montant égal ou supérieur à 150 000 euros, l'organisme nommera un commissaire aux comptes agréé, ainsi qu'un suppléant. Dans ce cas, il transmettra dans le même délai que précédemment le rapport du commissaire aux comptes joint aux documents certifiés.

Si l'organisme a perçu dans l'année moins de 150 000 euros de subventions publiques, il fera certifier conforme le bilan par son représentant légal.

Le cas échéant, l'organisme communiquera au Département de Paris, dans les trois mois suivant la notification de la présente convention, le nom et les coordonnées du responsable chargé de certifier les comptes.

Article 7 - Contrôle du Département de Paris

En application de l'article L1611-4 du code général des collectivités territoriales, l'organisme pourra être à tout moment contrôlé par le Département de Paris. Il devra tenir à la disposition des représentants habilités de celui-ci (Direction du Développement Economique et de l'Emploi), les documents comptables et de gestion relatifs aux activités et périodes couvertes par la convention.

L'organisme transmettra à ces représentants (Direction du Développement Economique et de l'Emploi) annuellement, dans le mois suivant leur approbation, selon les règles qui lui sont applicables, et au plus tard dans les six mois suivant la date de clôture de l'exercice pour lequel a été attribuée la subvention de fonctionnement :

- son rapport d'activités,
- les documents comptables demandés à l'article 6,
- tous les éléments d'information propres à rendre compte de la réalisation du projet défini à l'article 1 de la présente convention comportant notamment un compte rendu financier (bilan comptable) et les données relatives à l'utilisation de la participation accordée par le Département de Paris.

Par ailleurs l'organisme transmettra, au terme de la première année de son activité, soit au cours du mois suivant la date anniversaire de la présente convention, un bilan global à la fois quantitatif (nombre de personnes accueillies) et qualitatif (éléments sur leur situation socio-professionnelle).

Article 8 - Obligations de l'organisme

L'organisme respectera la législation fiscale et sociale propre à son activité. Il fera son affaire de toutes taxes et redevances présentes ou futures constituant ses obligations fiscales, de telle sorte que le Département de Paris ne puisse être recherché ou mis en cause à ce sujet.

L'organisme certifie, qu'à la date de la signature de la présente, le président et le trésorier dudit organisme n'ont pas fait l'objet d'une condamnation définitive pour détournement de fonds publics prévue à l'article 433-4 du Code Pénal.

L'organisme s'engage à porter à la connaissance de la ville de Paris toute condamnation définitive pour un tel délit qui interviendrait en cours d'exécution de la présente convention »

Article 9 - Responsabilités – Assurances

L'organisme se conformera aux prescriptions réglementaires relatives à l'exercice de son objet social. Les activités de l'organisme sont placées sous sa responsabilité exclusive. Il devra souscrire tout contrat d'assurance de façon à ce que la responsabilité du Département de Paris ne puisse être ni recherchée ni mise en cause.

Article 10 - Résiliation

La présente convention sera résiliée de plein droit, sans préavis, ni indemnité, en cas de dissolution, de faillite, de liquidation judiciaire ou d'insolvabilité notoire de l'organisme. Le Département de Paris pourra également résilier la convention en cas de non-respect de celle-ci ou de ses avenants, dans le délai d'un mois après mise en demeure par lettre recommandée avec accusé de réception. La résiliation sera prononcée par le Président du Conseil Général de Paris et notifiée à l'organisme par lettre recommandée avec accusé de réception.

La date d'effet de la résiliation de la présente convention sera celle de la notification de cet avis.

Article 11 - Règlement des litiges

Les litiges éventuels relatifs à la présente convention qui n'auront pu recevoir de solution amiable seront portés devant le tribunal administratif de Paris.

Article 12 – Condition d'utilisation de la participation

L'utilisation de la participation à des fins autres que celles définies par la présente convention entraînera son remboursement.

Le reversement de tout ou partie de celle-ci à une association, organisme, société, toute personne privée ou œuvre, est interdit et entraînera la restitution de tout ou partie des sommes déjà versées.

Les éventuels produits financiers générés par le placement financier de tout ou partie de la participation devront être affectés à la réalisation des objectifs définis par la présente convention. L'organisme devra rendre compte des placements réalisés et de l'utilisation des produits financiers générés par la subvention conformément à l'article 7 ci-dessus. Le non respect de ces obligations entraînera la restitution de tout ou partie des sommes déjà versées ainsi que des produits générés par ces sommes.

En outre, le Département de Paris peut suspendre le montant des avances et versements, remettre en cause le montant de la subvention ou exiger le remboursement de tout ou partie des sommes déjà versées, en cas de non-exécution, de retard significatif ou de modification substantielle des conditions d'exécution de la présente convention par l'organisme.

Article 13 - Modalités de versement

L'aide sera mandatée à l'organisme, soit 60 000 € pour 2008, à la signature de la présente convention, ainsi qu'à la signature des avenants, telle que prévue aux articles 1 et 2 de la présente convention, et après validation par les services concernés du Département de Paris (Direction du Développement Economique et de l'Emploi), des bilans d'exécution de la convention et des avenants au cours des 12 mois précédents leur signature.

Le versement de ces subventions est effectué :
sur le compte établi au nom de : Association Régie de Quartier du XIVème Flora TRISTAN

Fait à Paris, le 23 décembre 2008

Pour le Président du Conseil Général de Paris
et par délégation

La Sous-Directrice de l'Emploi

Le (a) Gérant(e) de l'organisme

Réponse du Directeur du développement économique, de l'emploi
et de l'enseignement supérieur en date du 7 septembre 2012

DEPARTEMENT DE PARIS



Direction du Développement Economique, de l'Emploi
et de l'Enseignement Supérieur

Bureau de l'Insertion
et de l'Economie Solidaire

Sous-Direction de l'Emploi



Paris, le 07 SEP. 2012

NOTE à l'attention de :

Directrice de l'Inspection Générale

Objet : Mission d'audit de l'association Flora Tristan - Régie de quartier du
14^{ème} arrondissement

Une mission de l'Inspection générale vient d'effectuer un audit de la régie de quartier du 14^{ème} arrondissement et a remis un rapport provisoire. Il s'agit de la quatrième régie de quartier ainsi étudiée par la mission. Comme pour les précédentes études, cet audit analyse le fonctionnement de la régie. C'est avec grand intérêt que j'ai pris connaissance des problématiques spécifiques de cette régie, qui confirme les dysfonctionnements pressentis et en révèle l'étendue.

Une description très précise est faite par la mission du manque de documents et de justificatifs de tous ordres et des disponibilités en trésorerie et des fonds propres dépassant 533 000 €. La mission formule dans son rapport un peu plus d'une vingtaine de préconisations et présente à la fin du rapport huit recommandations synthétiques.

La mission précise que la régie, labélisée par le CNLRQ en janvier 2009 et agréée entreprise d'insertion, n'a pas été en mesure de fournir les documents nécessaires à l'audit : les dossiers de facturations, les marchés de prestations de service et les bons de commande, les contrats de travail et les plannings des salariés, les déclarations sociales des personnels et des honoraires, l'utilisation des aides à l'emploi et la justification des effectifs qui ont permis la perception des aides au titre du RSA socle sont soit inexistantes soit non exhaustives. Elle a également relevé l'absence de tout tableau de bord de gestion, de suivi de formation et des actions de retour à l'emploi.

L'étude réalisée apporte un nouveau renfort à la connaissance de l'administration parisienne du fonctionnement des régies, et appelle quelques observations et constat partagés dont je vous fais part ci-dessous.

1. Organisation

La mission souligne que les premiers statuts de la RQ étaient trop imprécis en matière de recrutement des adhérents et au contraire trop formels s'agissant des modalités de réélection ou de décision. Les nouveaux témoignent d'une volonté de rigueur et je m'en félicite.

Elle remarque que la lecture des procès-verbaux des conseils d'administration et des assemblées générales met en évidence une grande autonomie laissée au directeur en matière de GRH.

Il est souligné (page 9) que « la DDEES ne dispose pas pour l'instant d'un personnel suffisant pour élaborer et mettre en œuvre des alertes de dysfonctionnement et ne possède pas ni ne



demande les pièces relatives à la vie associative qui pourraient au moins lui permettre d'anticiper ses interventions ».

La mission souligne avec justesse que le service de tutelle n'est pas outillé pour faire une analyse approfondie.

La mission regrette que l'absence de documents DADS-U empêche la validation des heures travaillées. Je précise que la présence d'allocataires parisiens du RSA socle dans les structures financées par la DDEES est attestée et validée par l'accès à l'application CAFPRO recensant les allocataires parisiens du RSA. Cette vérification est systématiquement faite par le BIES avant tout paiement. Pour ce qui est de la validation des heures de présence, le dispositif mis en place par la DDEES en 2010 pour des raisons de moyens humains, repose effectivement sur une démarche déclarative excluant de ce fait délibérément la vérification détaillée des présences.

Quant à la vérification rigoureuse, voire in situ, de la pertinence du versement de subventions demandées, la direction se heurte tant au manque d'outils qu'à un problème de disponibilité. La pertinence de la remarque de la mission concerne, au-delà de la régie du 14^{ème} arrondissement, l'ensemble des subventions versées à des régies parisiennes, voire à la centaine de structures d'insertion suivies par le Département et les nombreuses autres associations subventionnées.

La mission rappelle que la composition idéale de la structure devrait comprendre 6 personnes : un directeur gestionnaire, un assistant administratif et un comptable, un chargé d'insertion, un chargé de lien social, un chargé de développement et au moins un coordinateur technique pour 10 salariés. La DDEES partage cette analyse et rappelle constamment dans son dialogue avec les régies l'importance de cette structuration. La mutualisation de postes à temps partiel avec une autre structure et les emplois tremplins de la Région sont des pistes souvent données aux régies pour les aider à supporter les coûts.

Je remarque l'interrogation de la mission sur la pertinence de la forme associative pour faire fonctionner une régie de quartier et les limites du bénévolat.

Je prends bonne note des remarques suivantes formulées par la mission (p 28 à 33):
« vérifier les capacités du directeur, faire recruter par un cabinet de recrutement spécialisé des encadrants techniques, ainsi que désigner un suppléant au commissaire aux comptes ».

Les deux premières remarques renvoient à la question récurrente du mode de gestion et de mutualisation. La récurrence des difficultés de bon recrutement intrinsèquement liée au modèle des régies et au-delà même des Structures d'Insertion par l'activité économique (SIAE) qui doivent concilier des intérêts très différents, nécessiterait l'existence d'une structure mutualisée de gestion, ayant notamment compétence en matière de recrutement des personnels permanents.

La mission incite enfin le bureau de la régie à établir une stratégie et des critères de contrôle de gestion à l'usage de la direction. J'approuve naturellement cette recommandation, qui exprime une nécessité absolue.

2. Les activités

La mission précise que l'activité économique de la régie repose sur 4 types de marchés :

- entretien d'immeubles,
- entretiens de locaux d'activités,
- activités de second œuvre,
- prestations ponctuelles.

Certains de ces marchés sont des marchés article 30 ou issus de la clause sociale.
20 % du chiffre d'affaire de la régie provient de la Ville de Paris et de la DPE principalement.

La mission fait état de dégradations des conditions de réalisation des prestations pour la Ville de Paris : la DPE ayant refusé de payer les prestations pour absence d'exécution.
59 % du chiffre d'affaire provient des commandes des bailleurs.

59 % du chiffre d'affaire provient des commandes des bailleurs.

La mission fait le même constat que précédemment dans d'autres régies, à savoir que les prestations ne sont pas rémunérées à leur véritable valeur ni à la hauteur de leur coût. Elle préconise, par conséquent, que la régie conçoive un processus formalisé pour valoriser une commande et qu'elle s'organise pour obtenir la revalorisation des tarifs de ses prestations à hauteur de 22-25 € par heure. Pour que la régie comprenne mieux l'impact d'une telle mesure, elle lui recommande également de comparer la commande initiale des marchés exécutés avec leur coût final. Il apparaît vital que la régie mette en place ces dispositifs rapidement, le rapport faisant état d'un coût actuel de _____ par heure travaillée si l'on met de côté les incohérences relevées dans la tenue des effectifs.

La mission souligne par ailleurs que la non structuration des activités de lien social et le fait que les activités de médiation ne diffèrent pas de celle assurée par d'autres associations généralistes alors qu'elle aurait tout intérêt à être branchée à la sociologie du quartier, nuit à la lisibilité de son action.

La mission a également mis en exergue que l'aide accordée par Véolia (15 000 €) pour la mise en place d'une bricothèque, n'a pas été utilisée puisque la bricothèque n'a jamais été installée. La mission estime ce projet intéressant et recommande d'orienter la régie vers des activités de service à la personne (SAP) compte tenu de sa localisation et du faible nombre de commerce. Non seulement la DDEES partage cette analyse, mais elle a organisé cette année un groupe de travail constitué de bailleurs, de régies et du CNLRQ et provisionné 50 000 € pour développer les SAP dans le domaine du petit bricolage. La nouvelle équipe de la régie sera associée à la réflexion afin de l'aider à respecter cet engagement.

La loi 2009-1673 du 30 décembre 2009 et la circulaire d'application d'avril 2012 ont donné aux régies, de façon dérogatoire, l'accès à l'agrément simple pour effectuer des services individuels aux habitants et les faire bénéficier de mesures fiscales. Cette possibilité permet aux régies soit de compléter les horaires de travail de salariés à temps partiel ou de positionner pleinement certains salariés dans la filière professionnelle de ces services. La DDEES contribuera à inciter les régies à s'engager - après un diagnostic de territoire propre à chacune - dans cette démarche.

Le rapport analyse le projet de laverie solidaire soutenu par la DPVI (15 000 € accordé en 2011) comme étant peu pertinent au regard des besoins du quartier. La subvention reçue étant à ce jour sans objet, sa restitution devra être décidée par la DPVI.

Le rapport déplore le faible pourcentage de contrats conclus au-delà de 16 mois et note que plus de 20% des salariés ne travaillent qu'entre quelques jours et 4 mois, ce qui est incompatible avec la notion même de parcours d'insertion. Il note la quasi absence de formations, trois sont mentionnées, et elles restent très limitées. La mission relève cependant que depuis 2012 un nouveau plan de formation plus ambitieux a été élaboré. Le département offre à cet égard des possibilités (voir point 3.moyens).

De manière générale, la mission a expertisé que les activités de la régie sont axées sur la rentabilité des prestations et non sur les activités susceptibles d'insérer dans l'emploi des personnes fragilisées. Ce constat alarmant doit être redressé par la nouvelle équipe. Les garanties qui seront présentées par l'association conditionneront il va de soi les futurs soutiens de la DDEES.

3. Les moyens

un nouveau directeur a été recruté dès le 16 janvier 2012. L'équipe a été complétée par les recrutements d'un encadrant technique et d'un chargé d'insertion décidés par le nouveau bureau.

Le premier recrutement d'un encadrant technique par la nouvelle équipe n'a pas été satisfaisant, un recrutement sur le domaine du second œuvre vient d'avoir lieu. La DDEES partage l'analyse de la mission sur l'importance de ce poste au sein des régies.

J'ai lu avec attention le fonctionnement de la gestion comptable au sein de l'établissement. La mission a relevé une documentation comptable parcellaire, une comptabilité peu réaliste et non-conforme aux règles comptables. Cette mise en éclairage et les recommandations de la mission de dissocier les fonctions de directeur et de comptable ainsi que de clarifier les relations avec l'association ACIP seront suivies avec attention.

La mission note que les horaires d'ouverture des locaux de la régie au public est inadaptée, puisqu'ils sont limités à 10h/12h et 15h/ 17h.

Une clarification des statuts des baux est également demandée à l'association à la fois dans la prise en compte des loyers dans les comptes, et sur la subvention d'investissement de 21 000 € obtenue de la DPVI en 2009 pour l'aménagement d'un local au 1 rue Pierre Le Roy. Ce local est en effet occupé par un laboratoire dentaire.

De même un échange avec l'association sera nécessaire sur les subventions versées par la DDEES.

Une subvention d'investissement de 22.558 € a été accordée en 2009 pour l'achat d'une automobile et d'un scooter. Or ces deux outils sont peu utilisés et apparaissent pour la mission « surdimensionnés pour l'activité de l'association qui a abandonné son activité de débarras ». Elle recommande la vente de ces moyens de déplacement et l'utilisation de modes de déplacement plus doux.

S'agissant des subventions de fonctionnement d'aide au démarrage :

2008 : 46 000 € pour la création

2009-2010 : 150.000 € sur 3 ans pour le développement des activités d'insertion dans le secteur du nettoyage, second œuvre, formation et accompagnement des salariés.

Pour la mission, ces objectifs ne sont pas atteints « du fait de l'absence d'évaluation des personnels à la sortie de la régie de quartier et que les aides délivrées n'ont pas été pleinement destinées à leur objet ».

La mission suggère qu'une augmentation de la durée hebdomadaire du travail de 35 heures, au lieu de 26 heures permettrait de proposer aux salariés une formation qui devrait constituer au moins 15 % du temps de travail. Il est dit également que le temps d'emploi des salariés ne laisse pas la place à une politique d'insertion sociale basée sur la formation.

Or, la convention d'un CAE prévoit que 25% du temps salarié soit consacré à de la formation. Je tiens à souligner par ailleurs, qu'au-delà du CAE, l'accès à la formation dans le cadre du FLES, que finance le Département, a également été ouvert fin 2011 aux salariés allocataires du RSA dans les entreprises d'insertion et les associations intermédiaires. Les salariés en CDDI dans la régie peuvent donc bénéficier de ce financement à hauteur de 400 heures de formation par salarié et par an.

La mission s'interroge sur l'impact des CAE et des CDDI observant que ceux-ci génèrent des rémunérations permettant difficilement une insertion et le développement d'un projet professionnel. Or, les salariés disent être favorables à une augmentation de la durée de leur temps de travail et la mission y voit des avantages. Elle n'oublie pas, cependant que des augmentations au-delà des durées déterminées par la législation devront être financées par la structure même. Dans le cas d'espèces, des disponibilités en trésorerie et des fonds propres dépassant 533 000 €, devraient pouvoir permettre à la régie, pour une période à déterminer, d'allonger la durée hebdomadaire de ses salariés et d'augmenter par ce moyen le montant du salaire versé en fin de mois. Le développement des activités de SAP constitueront également un moyen supplémentaire (cf supra).

L'autre moyen mis à disposition par le département pour permettre à la régie de construire des parcours d'insertion pour ses salariés se trouve dans l'appel à projets voté au Conseil de Paris de mars 2012 relatif aux parcours linguistiques à visée professionnelle et doté d'un budget de 440.000 €. Cet appel a été élargi cette année en direction des salariés en insertion. La possibilité pour les salariés des régies d'accéder aux ateliers de formation à visée professionnelle est donc réelle.

4. La situation financière

Compte tenu des problèmes organisationnels et de gouvernance dont la Ville a eu écho, la DDEEES a suspendu le renouvellement de la convention avec la régie pour le paiement en 2011 et 2012 des dernières tranches de l'aide dégressive de démarrage, soit 20.000 € puis 10.000 €.

Des problèmes de gouvernance de la régie du 14e ont en effet abouti à la démission de plusieurs membres du conseil d'administration, fin juin 2011. La régie a néanmoins pu tenir une assemblée générale, le 20 septembre pour approuver le bilan moral et le rapport financier. Or, le commissaire aux comptes a refusé de certifier les comptes de la régie, pour 4 raisons :

- l'assemblée générale statuant sur les comptes aurait dû se tenir dans les 6 mois qui suivent la clôture de l'exercice

- les états financiers n'ont pas été arrêtés conformément aux règles statutaires

- aucun rapport moral ou financier, ni budget prévisionnel ne lui a été présenté au préalable

- les comptes ne comportent pas d'annexes comptables.

Cette validation n'interviendra qu'en décembre 2011 et les comptes 2011 ne sont pas encore disponibles.

Je découvre que la trésorerie de la régie fin 2011 s'élève à 528.000 € soit l'équivalent de 40.000 € d'insertion. Il y a là une incohérence flagrante entre la mission d'une régie et l'importance de ces fonds propres.

S'agissant des recommandations les plus importantes concernant la DDEEES, à savoir : se déterminer avant vote du budget 2013 sur le devenir des importants fonds propres et prendre avant la fin de l'année la mesure des conséquences de la gestion précédente pour anticiper les risques, le rapport de la mission est très utile pour poser les bases de la discussion à engager à la rentrée avec l'équipe de la régie.

Non seulement la DDEEES ne reviendra pas sur sa décision de ne pas verser les aides dégressives au titre des années 2011 et 2012, mais elle sera attentive aux réponses et réactions de l'association aux préconisations de la mission d'audit afin de connaître la manière dont elle envisage de les mettre en œuvre.

Un plan à trois ans répondant clairement aux questions soulevées dans le rapport en matière d'organisation, de mise en place de parcours d'insertion et des retours à l'emploi déclarés en fin d'année sera demandé au bureau, ainsi que les comptes 2011 pour décider du non reversement des aides accordées.

Tels sont les éléments que je souhaitais vous communiquer.

Directeur

Correspondance avec le commissaire aux comptes

MAIRIE DE PARIS



INSPECTION GENERALE
LA DIRECTRICE

563

Paris, le 24 SEP. 2012

Monsieur,

Dans le cadre de la procédure contradictoire relative à l'audit mené à la régie de quartier du 14^{ème} dont vous êtes le commissaire aux comptes vous avez été destinataire de l'extrait du texte vous concernant.

Dans cet envoi sous pli confidentiel le 28 juin dernier, je vous demandais de vouloir bien me répondre pour le 20 août. Malgré deux conversations téléphoniques l'une avec votre cabinet le 28 août puis l'autre avec vous-même le 17 septembre 2012 je constate que la réponse annoncée n'est pas parvenue.

Les délais de diffusion du rapport d'audit ne me permettent pas d'interrompre le processus plus longtemps, je tiens à vous indiquer que, sans réponse de votre part le 28 septembre 2012 le texte qui vous est parvenu sera définitif.

Je vous prie d'agréer Monsieur, l'expression de ma considération distinguée

Commissaire aux comptes



LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 2 : Les statuts en vigueur

Annexe 3 : Le rapport du Commissaire aux comptes du 20 septembre 2011

Annexe 4 : Le rapport du Commissaire aux comptes du 2 décembre 2011

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.