

Exemplaire n°

**RAPPORT**  
**AUDIT DE L'ASSOCIATION PLIE PARIS NORD EST**  
**- janvier 2015 -**  
**N° 13-14**

**Rapporteurs :**

[.....], Inspectrice générale

[.....], Chargée de mission

## SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE .....	3
INTRODUCTION .....	6
<b>1. LE FONCTIONNEMENT DU PLIE .....</b>	<b>8</b>
1.1. Le contexte juridique et la vie associative .....	8
1.1.1. Les statuts .....	8
1.1.2. Les protocoles .....	9
1.1.3. Le registre associatif .....	10
1.2. L'organisation de l'association .....	11
1.3. La coordination .....	12
1.3.1. La coordination des référents .....	12
1.3.2. Le comité d'accès et de suivi des parcours .....	12
1.4. Comparaison avec une autre organisation .....	13
<b>2. LES MOYENS MATÉRIELS ET HUMAINS DU PLIE .....</b>	<b>14</b>
2.1. Les moyens matériels .....	14
2.1.1. Les locaux .....	14
2.1.2. L'informatique .....	14
2.2. Les personnels .....	16
2.2.1. Les effectifs .....	16
2.2.2. Les conditions .....	16
2.2.3. Les rémunérations .....	17
2.2.4. Les recrutements .....	18
2.3. Les opérateurs .....	19
2.3.1. La convention et ses annexes .....	20
2.3.2. Le référentiel .....	21
2.3.3. Le choix des opérateurs .....	22
<b>3. LES ACTIVITÉS DU PLIE .....</b>	<b>23</b>
3.1. Les secteurs d'activité .....	24
3.1.1. Les clauses d'insertion .....	24
3.1.2. L'accompagnement des usagers .....	26
3.2. Le public .....	32
3.2.1. Le public visé .....	32
3.2.2. Les usagers suivis par le PLIE : les participants .....	34
3.3. Le suivi de l'activité .....	45
<b>4. L'ENVIRONNEMENT DU PLIE .....</b>	<b>47</b>
4.1. Les signataires du Protocole .....	47
4.2. Les partenaires .....	47
4.3. Les contrôles externes exercés sur le PLIE .....	49
<b>5. LA SITUATION FINANCIÈRE .....</b>	<b>51</b>

5.1.	L'administration comptable et financière .....	51
5.1.1.	L'organisation .....	51
5.1.2.	Les procédures liées au FSE et le suivi comptable .....	52
5.1.3.	Les faits marquants sur la période 2010-2013.....	54
5.1.4.	Le budget .....	54
5.2.	Le bilan.....	56
5.2.1.	L'actif .....	56
5.2.2.	Le passif.....	59
5.3.	La trésorerie de l'association .....	63
5.4.	Les recettes et dépenses du PLIE.....	65
5.4.1.	Le chiffre d'affaires.....	65
5.4.2.	Les subventions .....	67
5.4.3.	Les charges .....	69
5.4.4.	Répartition analytique des charges .....	73
5.4.5.	L'estimation du coût des prestations du PLIE .....	75
	<b>LISTE DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>76</b>
	<b>TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS .....</b>	<b>78</b>
	<b>PROCEDURE CONTRADICTOIRE .....</b>	<b>80</b>
	<b>ANNEXE .....</b>	<b>104</b>

## NOTE DE SYNTHÈSE

Les Plans Locaux pluriannuels pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE) sont créés dans le cadre de la loi d'orientation du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions. Conçus pour être des plateformes territoriales fondées sur des diagnostics partagés, ils s'inscrivent dans la stratégie européenne pour l'emploi et bénéficient de subventions du Fonds Social Européen (FSE).

Le PLIE de Paris a été créé à l'initiative de la collectivité parisienne en juin 2005 pour les 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> arrondissements, sous la forme d'une association loi de 1901 dont le territoire d'intervention s'est étendu au 20<sup>e</sup> arrondissement en 2010, puis aux 11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> arrondissements en 2012.

Cette association est signataire d'un Protocole d'accord avec la Ville de Paris, le Département de Paris, la Région Ile de France et l'Etat, qui fixe des objectifs et définit des modalités d'organisation ; le protocole 2010-2013 a été prolongé par avenant jusqu'à la fin de l'année 2014.

Le PLIE conclut des conventions avec des partenaires présents sur son territoire, destinées à mettre en place en direction des personnes en grande difficulté d'insertion un accompagnement personnalisé associant orientation, formation, insertion et suivi. Cet accompagnement est effectué par des Référénts Parcours Emploi (RPE), dont la rémunération est assurée par le biais d'une subvention du FSE distribuée par le PLIE aux opérateurs.

Le PLIE a également progressivement recruté directement des RPE : en 2014 douze RPE sont salariés du PLIE quand vingt RPE sont portés par des opérateurs, au nombre de neuf.

Les RPE sont installés dans divers points du territoire concerné, soit dans leur structure porteuse, soit hébergés par des associations ou des services municipaux.

L'association accomplit également, pour la Ville de Paris notamment, des missions de facilitation concernant les clauses sociales dans la commande publique.

Le PLIE compte en 2014 un effectif de 28 personnes, dont 16 au sein de la Structure d'Animation et de Gestion (SAG).

Le budget du PLIE s'élève à 2,3 M€, ses recettes sont essentiellement constituées de subventions dont 1 M€ du FSE et 1,1 M€ du Département de Paris ; ses dépenses consistent principalement à rémunérer des Référénts Parcours Emploi via des conventions avec des opérateurs.

Les collectivités concernées doivent financer plus de la moitié de l'activité du PLIE, le financement FSE ne devant pas excéder plus de 50 % des subventions ; le PLIE doit pouvoir justifier des financements locaux engagés pour obtenir les financements FSE.

L'extension territoriale du PLIE Paris Nord Est n'a pas fait l'objet de financement FSE, et les contreparties du Département ont progressivement dépassé la subvention européenne.

L'accompagnement personnalisé est très apprécié des participants comme des partenaires sur le plan qualitatif. Le PLIE Paris Nord Est s'est considérablement développé depuis sa création, en raison des résultats très positifs de son action en faveur de l'emploi.

Sur le plan quantitatif, le PLIE Paris Nord Est atteint globalement les objectifs fixés par le protocole, à savoir en moyenne une file active<sup>1</sup> de 70 personnes par référent, une durée de parcours moyen de 18 à 24 mois, un minimum de deux rendez-vous par mois, un taux de 50 % de sorties positives, un public constitué de 50 % de bénéficiaires du RSA, et des orientations en faveur de publics spécifiques tels que handicapés, plus de 45 ans, moins de 26 ans, personnes résidant en quartier politique de la ville, chefs de famille monoparentale.

Il est donc envisageable que le prochain protocole assigne au PLIE Paris Nord-Est des objectifs plus ambitieux.

La mission a cherché à étudier la situation financière de l'association, à apprécier son activité, et à analyser son fonctionnement.

Les auditrices ont reçu un bon accueil même si elles ont parfois éprouvé des difficultés à accéder aux documents nécessaires à leur mission, à obtenir réponse à leurs questions et à rencontrer les interlocuteurs souhaités.

La croissance importante de l'activité du PLIE dans les dernières années, qui n'a pas été accompagnée d'une restructuration, explique peut-être ces difficultés, qui se traduisent par des facteurs de risque pour l'association et une absence de vision d'ensemble.

Ce développement pose un certain nombre de problèmes :

- ⇒ Complexité à conventionner avec des opérateurs, qui a conduit à recruter directement des référents.
- ⇒ Absence de financement du Fonds Social Européen sur une partie des activités, financées exclusivement par le Département de Paris.
- ⇒ Focalisation de la SAG sur les tâches administratives, au détriment de l'animation du réseau.
- ⇒ Insuffisante lisibilité du dispositif d'accompagnement, pour les financeurs mais également pour les éventuels partenaires et bénéficiaires.
- ⇒ Difficulté à produire une synthèse des activités et une vision stratégique.

L'efficacité du dispositif d'accompagnement et la situation parisienne conduisent pourtant à penser que l'action du PLIE mériterait d'être encore étendue.

Dans cette hypothèse, une modification de la structure juridique, visant soit à un renforcement de l'autonomie de l'association, soit à la reprise des activités en régie par le Département, ainsi qu'une restructuration de l'organisation et du fonctionnement du PLIE seraient à conduire au préalable.

---

<sup>1</sup>La « file active » est une transposition communément admise mais maladroite de l'expression anglaise « active file » c'est-à-dire « dossiers actifs ». Elle signifie le nombre moyen de dossiers de participants. Le suivi de 70 dossiers en file active implique que le référent doit voir physiquement tous les mois 70 personnes différentes. Il constitue sa file active puis remplace les sortants par des entrants pour la maintenir.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DDEEES « *souscrit aux propositions de revoir le fonctionnement des instances de l'association, ainsi qu'à la nécessité d'une restructuration du dispositif PLIE* ».

## INTRODUCTION

Les Plans Locaux pluriannuels pour l'Insertion et l'Emploi créés à l'initiative des collectivités territoriales s'inscrivent dans la stratégie territoriale pour l'insertion et l'emploi définie dans la **loi d'orientation du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions**, qui inscrit les PLIE dans le Code du Travail (article L 5131-2) : « *afin de faciliter l'accès à l'emploi des personnes en grande difficulté d'insertion sociale et professionnelle dans le cadre de parcours individualisés en associant accueil, accompagnement social, orientation, formation, insertion et suivi, les communes et leurs groupements peuvent établir des Plans Locaux pluriannuels pour l'Insertion et l'Emploi dans le ressort géographique le plus approprié à la satisfaction des besoins locaux. Les autres collectivités territoriales, les entreprises et les organismes intervenant dans le secteur de l'insertion et de l'emploi peuvent s'associer à ces plans.* ».

Ils ont été conçus pour être des plateformes territoriales fondées sur des diagnostics partagés, outils d'animation, de coordination, d'innovation et de mise en œuvre des politiques en matière d'insertion, d'emploi et de formation sur un territoire défini, pour un public éloigné de l'emploi.

Les PLIE ont été institués sous des formes juridiques variées : GIP, association, régie..., permettant de conclure des partenariats entre différentes structures publiques et de bénéficier du **Fonds Social Européen**, qui à travers les programmes « *Convergence* » et « *Compétitivité régionale et emploi* » contribue à la réalisation des objectifs de la « *stratégie européenne pour l'emploi* » : augmentation des taux d'emploi global, des femmes, des seniors. Les PLIE assurent la fonction d'« *organismes intermédiaires* » pour la répartition des financements du FSE et bénéficient à ce titre de « *subventions globales* ».

**Le PLIE de Paris** a été créé en juin 2005 pour les 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> arrondissements, sous la forme d'une association regroupant comme membres de droit le Département de Paris, la Ville de Paris et la Région Ile de France. Y participent également le service public de l'emploi, des acteurs socio-économiques et des acteurs locaux. Les statuts de l'association ont été modifiés en 2007, 2010 et 2012 et le nom de l'association est devenu PLIE Paris Nord Est, notamment pour tenir compte de l'extension du périmètre d'intervention du PLIE qui s'est étendu au 20<sup>e</sup> arrondissement en 2010 puis aux 11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> arrondissements en 2012.

La mission d'audit a porté sur les années 2011, 2012, 2013, au cours desquelles ces changements importants sont intervenus, ce qui a compliqué l'analyse et nécessite de considérer les résultats statistiques avec précaution. Les éléments disponibles pour 2014 ont également été étudiés.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association insiste sur ce contexte particulier, qui a été largement décrit dans le rapport.

La part du Département dans le financement des activités n'a cessé de croître et est majoritaire en 2013.

L'accompagnement personnalisé de demandeurs d'emploi par des « *Référents Parcours Emploi* » constitue le cœur de l'activité du PLIE, qui joue également le rôle de « *facilitateur clause sociale* » pour certains marchés publics ; des actions de formation et de mise en relation avec des entreprises viennent compléter le dispositif.

Dans le cadre du programme d'audit validé par le Maire de Paris, l'Inspection Générale de la Ville de Paris a été chargée d'effectuer un audit de cette association.

Le rapport s'attache à analyser le fonctionnement de l'association, ses moyens, ses activités et son environnement, puis sa situation financière.

## 1. LE FONCTIONNEMENT DU PLIE

### 1.1. Le contexte juridique et la vie associative

#### 1.1.1. Les statuts

Les derniers statuts, en date du 16 07 2012, disposent que « *l'association a pour objet de fédérer et de mettre en cohérence l'ensemble des moyens existants sur le territoire parisien afin de favoriser l'accès et le retour à l'emploi des personnes les plus en difficulté, jeunes ou adultes.* ».

Ils fixent le siège social au 10 rue Saint Mathieu, 75018 Paris, où se trouvent les bureaux des services centraux de l'association, appelés Structure d'Animation et de Gestion (SAG).

L'Assemblée Générale (AG) se compose de tous les membres de l'association :

- Les membres de droit sont la Ville de Paris, le Département de Paris et la Région Ile de France,
- Les membres qualifiés sont :
  - ⇒ pour l'Etat, la DIRECCTE et la Direction de la Cohésion Sociale ;
  - ⇒ pour la Ville et le Département, la Direction de l'Action Sociale et de la Santé (DASES), la Direction du Développement Economique, de l'Emploi et de l'Enseignement Supérieur (DDEES) et la Délégation à la Politique de la Ville et à l'Intégration (DPVI)
  - ⇒ Les organisations syndicales, patronales ou de salariés, qui le souhaitent.
- Sont membres associés des entreprises et des participants au PLIE qui le souhaitent, ainsi que des personnes qualifiées.

L'article sur les ressources ne prévoit pas de cotisations des membres.

**Le Conseil d'Administration (CA)** « *comprend dix membres au moins et trente membres au plus* », répartis en collèges :

- neuf membres représentant les collectivités territoriales, à savoir deux représentants du Département, six représentants de la Ville, un représentant de la Région
- six membres représentant les acteurs socio-économiques,
- trois membres représentant le service public de l'emploi.

(c'est-à-dire précisément dix-huit membres...).

Il élit en son sein un **Bureau** comprenant un Président, un Vice-Président, un Trésorier, un Trésorier-adjoint, un Secrétaire, un Secrétaire-adjoint.

Il peut établir un règlement intérieur.

Les statuts sont peu appliqués.

Dans la composition de l'association tout d'abord :

Le document présentant « *la composition du CA mise à jour le 10 07 2013* » indique que celui-ci ne comporte qu'un représentant du Département, et mentionne un certain nombre « *d'invités permanents* » non statutaires.

A la suite des élections municipales de mars 2014, le Conseil de Paris a comme il se doit désigné en son sein des représentants du Conseil Municipal et du Conseil Général pour le

PLIE Paris Nord Est lors des séances de mai et juin 2014, mais l'AG du PLIE du 11 juillet 2014 a pour sa part désigné des représentants des Mairies d'Arrondissement (« *désignés par les Conseils d'Arrondissement* »), ce qui n'est pas prévu aux statuts.

Elle a par ailleurs désigné un Bureau dans lequel figurent un Président, un Trésorier, un Secrétaire et quatre membres.

Dans la vie associative ensuite :

Si les AG se réunissent bien tous les ans, le CA, qui est censé administrer l'association, n'est en pratique jamais réuni. Il ne se prononce donc formellement ni sur l'adoption du budget prévisionnel, ni sur les comptes annuels, et n'effectue jamais de comparaison entre les prévisions et l'exécution budgétaire.

**Recommandation 1 :** Préciser les statuts concernant le nombre de membres du CA, appliquer les statuts ou les modifier concernant la composition du CA et le mode de désignation de ses membres<sup>2</sup>, ainsi que la composition du Bureau.

Dans leur réponse au rapport provisoire, la DDEES indique « *avoir engagé avec le PLIE une réflexion sur la rénovation de ses statuts* », l'association « *souscrit totalement à cette recommandation dont la mise en œuvre est souhaitable et réaliste avant la fin de l'année 2015* ».

Enfin, ces statuts, conformes à des orientations nationales et reflétant l'intention des fondateurs des PLIE, accordent aux élus de la collectivité une place prépondérante. La présidence du CA a été, depuis la création de l'association, assurée alternativement par des élus des 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> arrondissements. Cette situation de très grande proximité rend l'exercice du contrôle de l'association délicat pour les services de la collectivité.

### 1.1.2. Les protocoles

L'engagement des différents partenaires prend la forme d'un protocole pluriannuel partenarial d'accord pour la mise en œuvre du PLIE.

Le protocole 2010-2013 entre le PLIE, la Ville de Paris, le Département de Paris, l'Etat et la Région Ile de France a fait l'objet de deux avenants, l'un en 2011 destiné à étendre le périmètre du PLIE, l'autre en 2014 pour prolonger le protocole jusqu'à la fin de l'année 2014. Il fixe des objectifs, dont celui que 50 % des personnes accompagnées soient bénéficiaires du RSA. Ceci justifie que 50 % de la subvention versée au PLIE le soit dans le cadre du Programme Départemental pour l'Insertion et l'Emploi (PDIE).

Ce protocole définit en son article 7 les modes d'organisation du PLIE, qui comprend notamment :

- **une instance exécutive, le Conseil d'Administration**, qui assure la responsabilité juridique et financière du dispositif,
- **un Comité de Pilotage**, responsable politique et stratégique, lieu d'échange et de mise en cohérence des politiques publiques, composé des signataires du protocole, des partenaires socio-économiques et du service public de l'emploi,
- **un Comité Financeurs**, composé des signataires du protocole, qui détermine les volumes financiers, ajuste les contributions financières des différents financeurs et en suit les engagements,

<sup>2</sup> Les statuts pourraient prévoir une désignation par les Maires d'arrondissement ou les Conseils d'arrondissement.

- un **Comité Technique Partenaires**, plateforme de coopération et d'échanges, pivot de l'organisation opérationnelle du dispositif, composé des responsables de l'équipe d'animation du PLIE ainsi que de ceux de Pôle Emploi, des Missions Locales, des Espaces Insertion, de la Maison de l'Emploi, des associations opérateurs de Référents Parcours Emploi, des services en charge de la Politique de la Ville.
- un **Comité d'Accès et de Suivi des parcours (CAS)**, qui décide des entrées, valide les parcours prévisionnels, valide les sorties et observe les difficultés des participants.
- une **structure d'animation et de gestion (SAG)**, qui assure la conduite technique et opérationnelle du dispositif et renseigne l'outil de suivi quantitatif et financier mis à disposition par les services de l'Etat (PRESAGE).

Sur la période étudiée, le Conseil d'Administration ne s'est réuni qu'une seule fois, en 2011, et le Comité Financeurs ne s'est réuni qu'une seule fois, en 2012 : l'association considère que le Comité de Pilotage tient lieu de CA et de Comité Financeurs, ce qui est contestable, car l'instruction DGEFP n° 2009-22 du 08 juin 2009, qui présente un exemple d'organisation d'un PLIE, montre bien la vocation différente de ces diverses instances, dont les objectifs ne sont pas les mêmes ; la composition du Comité de Pilotage est plus large que celles du Comité Financeurs et du CA.

Le Comité de Pilotage se réunit régulièrement. Il est manifeste d'après les comptes rendus qu'il s'agit d'une instance d'information plus que de décision.

Le Bureau, qui se réunit trois fois par an, constitue peut-être le lieu de décision, mais ses réunions ne font pas l'objet de comptes rendus.

Le Comité Partenaires se réunit deux fois par an, notamment pour examiner les appels à projet et les réponses à ces derniers.

Le Comité d'Accès et de Suivi se réunit tous les mois.

**Recommandation 2 :** Réunir régulièrement le Conseil d'Administration pour lui permettre d'exercer ses responsabilités, ainsi que les différentes instances prévues au protocole. Eventuellement les regrouper ou les simplifier dans le cadre du futur protocole.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association considère « *qu'il y a de réels progrès à réaliser à l'horizon de l'année 2015* ».

### 1.1.3. Le registre associatif

L'association n'a pas été en mesure de présenter son registre associatif et semble méconnaître la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et le décret du 16 août 1901 sur les associations, qui imposent la tenue d'un registre spécial numéroté permettant de suivre le fonctionnement de la personne morale, et qui doit être conservé indéfiniment, le non-respect de cette règle pouvant entraîner des sanctions administratives, civiles ou pénales.

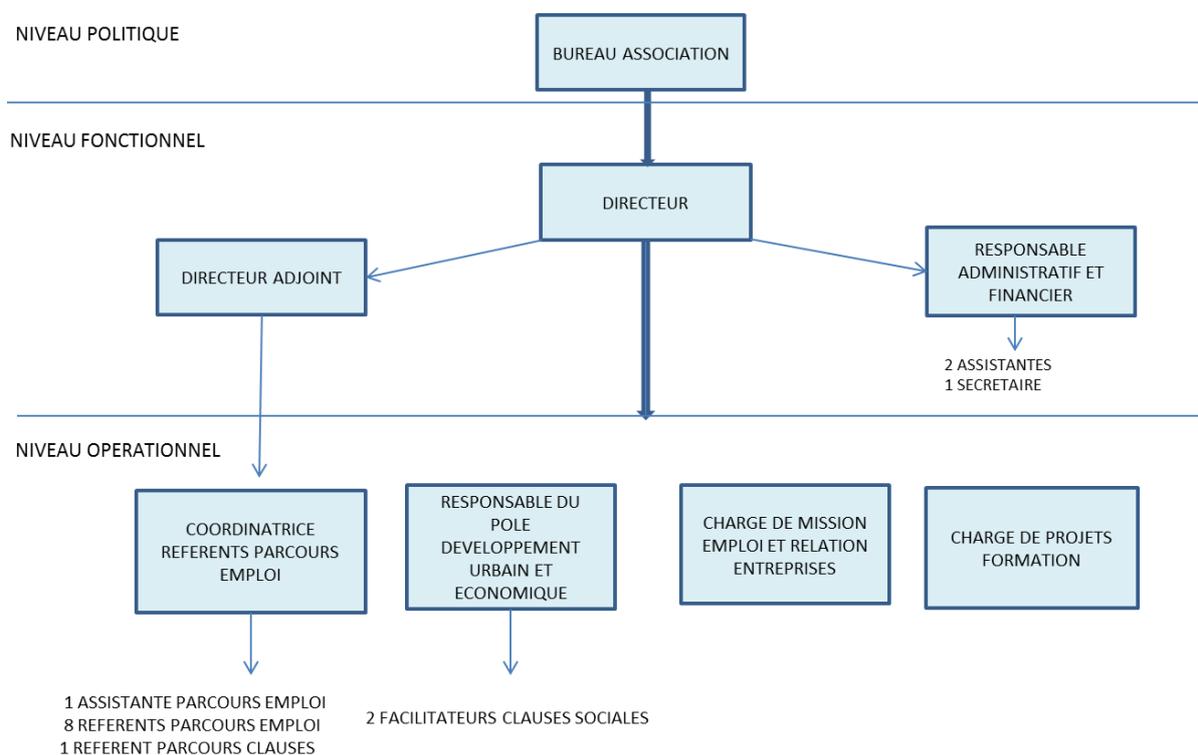
**Recommandation 3 :** Se doter d'un registre associatif et le tenir à jour.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association indique mettre en œuvre cette recommandation à brève échéance et précise qu'elle y introduit exclusivement les mentions obligatoires. La mission rappelle que ce registre est également un outil au service de l'association et que les procès-verbaux des réunions statutaires y trouveront aussi pleinement leur place.

## 1.2. L'organisation de l'association

Dans les rapports d'activité 2010 et 2011 présentés lors des AG des 1<sup>er</sup> juillet 2011 et 11 juillet 2012, figure l'organigramme de l'association. Dans les rapports d'activité 2012 et 2013 présentés aux AG des 12 juillet 2013 et 11 juillet 2014, ne figure plus d'organigramme. La mission l'ayant demandé, le schéma ci-après lui a été transmis. Ce schéma n'étant pas connu des personnels, il semble avoir été établi pour l'occasion, et formaliser une nouvelle organisation mise en place à la suite du départ à la retraite de la première directrice, mi-2012. Il est à noter qu'un organigramme légèrement différent figure au livret d'accueil des personnels, dans lequel les missions des salariés sont précisées, à l'exception de celle du directeur adjoint, qui n'y est pas présentée.

Graphique 1 : Organigramme



Source : PLIE

La SAG s'organise autour du directeur, sur le site du siège social, avec différents départements :

- Administratif et financier : il comprend un responsable spécialiste du FSE, une assistante FSE, une assistante gestion et ressources humaines, et une secrétaire.
- Développement urbain et économique : il comprend une responsable et deux facilitateurs clauses sociales
- Formation : une chargée de projets
- Relations entreprises : une chargée de mission
- Accompagnement : il comprend le directeur adjoint, une coordinatrice Référents Parcours Emploi et une assistante de suivi des parcours. Il encadre les neuf RPE salariés du PLIE et coordonne le réseau des 20 RPE salariés des opérateurs.

Neuf RPE ont été directement recrutés par le PLIE ; ils sont en lien régulier avec la SAG et notamment leur coordinatrice, et viennent régulièrement rue Saint Mathieu, mais ils sont installés dans différents points du territoire, chez des structures partenaires. Ils ont été recrutés pour faire face à l'extension des missions du PLIE financée par le Département : 20<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> arrondissements, RPE clauses sociales, RPE chefs de famille monoparentale.

Vingt RPE sont salariés par des structures partenaires, car les PLIE n'ont pas vocation à intervenir directement, mais se constituent dans une perspective de coopération : leur mode d'action privilégié est le conventionnement avec des opérateurs présents sur leur territoire d'intervention.

Ces opérateurs s'engagent à recruter des RPE qui assurent à plein temps l'accompagnement individualisé des participants, dans le cadre fixé par les PLIE ; en contrepartie le PLIE leur reverse des subventions FSE destinées à payer les RPE et un forfait d'encadrement. Cet aspect sera traité en 2.3 « *les opérateurs* ».

### **1.3. La coordination**

#### **1.3.1. La coordination des référents**

En ce qui concerne l'ensemble des référents, salariés du PLIE et des opérateurs, des réunions sont organisées par sous-groupes d'une dizaine de RPE dont la composition varie, à raison d'une par mois, chaque sous-groupe se réunit donc tous les trois mois.

En ce qui concerne les référents salariés du PLIE, ils sont réunis tous les mois.

Ces réunions sont thématiques, elles abordent par exemple le financement des formations destinées aux participants.

Elles sont animées par la coordinatrice, qui peut accueillir des intervenants extérieurs, par exemple Pôle Emploi qui est venu présenter son offre de service dans le domaine de l'insertion par l'activité économique.

Les sujets abordés font l'objet de compte rendu écrits diffusés par mail à l'ensemble des référents ou aux référents salariés du PLIE, cette mise en commun des informations diffusées permet aux RPE d'en bénéficier même en cas d'absence.

Les réunions semblent davantage destinées à procurer de l'information descendante qu'à mettre en commun des pratiques, créer des solidarités ou insuffler un esprit d'équipe : les groupes n'effectuent pas de travail collectif, les échanges et le partage d'expérience ne se font que de façon informelle et aléatoire, à l'issue des réunions, si l'emploi du temps le permet.

Un accompagnement collectif a été effectué pendant une année par un consultant extérieur pour les RPE salariés du PLIE qui le souhaitent. La nécessité s'en fait toujours sentir, mais le consultant n'a pas répondu aux attentes.

#### **1.3.2. Le comité d'accès et de suivi des parcours**

Il est présenté comme un élément clef du dispositif d'accompagnement, garant de l'application des critères énoncés dans le protocole, l'instance collective et professionnelle qui décide des entrées dans le parcours, étudie les parcours prévisionnels et leur apporte des préconisations, valide les sorties et les analyse qualitativement et apporte des réponses partagées aux difficultés des participants.

Il se réunit deux fois par mois et mobilise largement la SAG, notamment l'assistante de suivi des parcours qui travaille une semaine sur chaque CAS.

Il réunit autour de la coordinatrice des participants qui changent à chaque session : un ou deux référents, des correspondants Pôle Emploi, des représentants des opérateurs

salariant des référents et des représentants des structures hébergeant des référents, ceux-ci peuvent être des services du Département de Paris. Chaque partenaire s'engage à participer au moins une fois par an à un comité, l'objectif étant que tous comprennent les enjeux du PLIE et s'impliquent dans le dispositif.

Dans la pratique, la participation occasionnelle ne favorise pas l'investissement personnel, et le nombre important de dossiers ne permet pas véritablement d'échanges. Ne sont soumis au comité que les dossiers qui posent problème à la SAG, les autres étant réputés acceptés. L'utilisation du logiciel Visualcourse oblige les référents à synthétiser les dossiers de façon trop lapidaire et les éléments évoqués en réunion ne permettent que de les ajourner pour supplément d'information, d'autant plus que les RPE ne sont pas invités à présenter leurs dossiers.

Il semble donc que le comité, qui demande un gros travail, joue insuffisamment un rôle de soutien auprès des RPE et imparfaitement un rôle d'information auprès des partenaires.

**Recommandation 4 : Rendre le Comité d'Accès et de Suivi des parcours plus efficace.**

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association conteste le constat effectué. Cette analyse est pourtant largement étayée par les entretiens que la mission a menés. Il reste souhaitable que le PLIE mène une réflexion pour une meilleure efficacité du CAS, comme il l'envisage finalement dans le cadre du futur protocole.

#### **1.4. Comparaison avec une autre organisation**

La mission a cherché à établir des comparaisons avec d'autres structures assumant les mêmes missions, et a eu la possibilité d'être accueillie au sein du PLIE de Toulouse Métropole, géré en régie par les services de l'agglomération, qui couvre un territoire dont la population concernée est équivalente à celle des arrondissements du PLIE.

- Pour des effectifs similaires, tant à la SAG qu'en nombre de référents, la coordination est assurée non par une personne mais par quatre chargées de mission, ayant chacune des attributions sectorielles et couvrant simultanément chacune un territoire géographique.
- Les comités d'accès et de suivi se déroulent sur chaque territoire, ce qui permet de fidéliser les participants et de créer un réseau local de travail. Les RPE sont présents régulièrement et présentent leurs dossiers, ils peuvent à cette occasion aborder leurs questionnements et difficultés, et entendre les avis de leurs collègues ainsi que des différents partenaires.

Cette organisation, qui impose aux agents de la SAG une plus grande polyvalence et place les chargées de mission au plus près des référents, paraît plus dynamique et participative, l'encadrement des RPE revêt une forme moins hiérarchique et plus « *animation de réseau* », les comités d'accès et de suivi permettent de rompre l'isolement des référents, ils suscitent propositions et initiatives qui font l'objet de groupes de travail.

## 2. LES MOYENS MATERIELS ET HUMAINS DU PLIE

### 2.1. Les moyens matériels

#### 2.1.1. Les locaux

La SAG du PLIE loue depuis octobre 2010 au 4 rue Saint Mathieu dans le 18<sup>e</sup> arrondissement des locaux d'angle comprenant un rez de chaussée sur rue avec vitrines et un sous-sol. Les locaux sont bien visibles de la rue, mais ne sont pas destinés à accueillir du public, les vitrines ne comportent pas de présentation des activités du PLIE.

D'une superficie de 189,40 m<sup>2</sup>, ces locaux constituent de grands espaces divisés en bureaux par des cloisons à mi-hauteur, qui permettent d'affecter des places de travail individuelles aux agents, mais n'assurent pas les meilleures conditions de calme et de confidentialité.

Un espace de réunion est installé, mais qui est également destiné au classement des volumineux dossiers du PLIE, et n'est pas isolé des bureaux ; sa taille ne permet pas de réunir l'ensemble des référents.

Les agents indiquent apprécier cette promiscuité qui incite au travail collaboratif, mais l'exiguïté des locaux ne permet pas d'envisager d'étoffer l'équipe.

Le Directeur a indiqué à la mission qu'il souhaitait déménager, mais la première période triennale prévue au bail s'est achevée en octobre 2013 sans qu'il use de la faculté offerte par le bail de signifier congé au bailleur. Le loyer annuel de 48 996,00 € indexé sur le coût de la construction et les charges annuelles provisionnées à 5 280 € semblent dans la moyenne élevée du quartier, compte tenu du caractère aveugle des locaux en sous-sol.

Les référents salariés du PLIE sont hébergés dans des structures partenaires dans lesquelles ils disposent d'un bureau individuel permettant des rendez-vous personnalisés, mais parfois en temps partagé. C'est également le cas des référents salariés par la Maison de l'Emploi de Paris (MEP).

#### 2.1.2. L'informatique

Chaque agent est doté d'un poste informatique, fixe à la SAG, portable pour les référents, le PLIE prenant en charge tous leurs frais de gestion ; les RPE signent un procès-verbal de mise à disposition de matériel. Les référents recrutés par des opérateurs extérieurs sont dotés de matériel par ces derniers, l'opérateur prenant en charge tous ses frais de gestion. Pour les RPE salariés de la Maison de l'Emploi de Paris installés dans des structures partenaires, des frictions se sont produites au sujet de la prise en charge des frais de gestion, des référents ont été démunis d'ordinateur pendant une période non négligeable.

- Les agents en charge du FSE doivent saisir leurs opérations sur le logiciel PRESAGE, outil de suivi quantitatif et financier mis à leur disposition par les services de l'Etat.
- Les autres agents de la SAG disposent de progiciels standard, l'agent qui suit la comptabilité et les ressources humaines n'a pas d'outil dédié.
- Pour la gestion des parcours et des interventions, la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle et Alliance Villes Emploi (AVE), l'association professionnelle des PLIE et Maisons de l'Emploi, ont conduit conjointement une consultation visant à doter les PLIE d'un logiciel commun de gestion. L'outil choisi, **ABC Vision**, se retrouve dans la majorité des PLIE, qui sont incités à s'en doter car une interface avec PRESAGE est développée. Il permet la capitalisation des données et leur synthèse au niveau national, AVE émettant chaque année des statistiques sur l'activité des PLIE, qu'il est aisé de collecter à l'aide de cet outil. Un club d'utilisateurs permet

d'améliorer la fonctionnalité du logiciel et de le faire évoluer, les utilisateurs en sont très satisfaits.

Le PLIE Paris Nord Est a préféré se doter dès le départ d'un autre logiciel de suivi des parcours, appelé **Visualcourse**, qui n'est que peu répandu, et il n'a pas souhaité depuis remettre ce choix en question. Il doit de ce fait réaliser pour AVE des statistiques spécifiques, ce qui occasionne un travail important. Les demandes de la mission concernant des statistiques simples ont également demandé un temps certain à être satisfaites.

Les logiciels de gestion de parcours permettent tous les deux aux coordonnateurs des SAG de suivre directement l'activité des référents.

La mission a souhaité connaître les raisons qui justifient le choix du PLIE.

Celui-ci insiste particulièrement sur deux aspects :

- d'une part, c'est l'entreprise qui commercialise Visualcourse qui assure la formation initiale des référents à la méthode d'accompagnement,
- d'autre part, cette « méthode d'accompagnement et de pilotage des parcours d'insertion » (méthode MAPPI) permet de visualiser les parcours prévisionnels puis réels des participants, à l'aide de schémas colorés.

Les entretiens avec les référents, puis avec les participants, n'ont pas convaincu la mission des avantages comparatifs de Visualcourse, ou du moins de ce logiciel tel qu'il est utilisé au PLIE Paris Nord Est, ses potentialités n'étant peut-être pas toutes développées.

- En effet, les RPE utilisent peu l'écran en entretien, préférant le face à face ; les participants remarquent peu les schémas de parcours, intéressés surtout par le soutien humain qui leur est apporté.
- Les RPE n'ont pas accès à l'historique de leurs données et ne disposent pas d'outils de synthèse, ce qui ne leur permet pas de produire des statistiques suivies. Un certain nombre de référents, soucieux de suivre leur activité, réalisent donc à part sur des tableaux Excel du suivi d'activité selon leurs besoins et avec leurs méthodes propres, ce qui leur occasionne un surcroît de travail.
- Enfin, la sous-traitance de la formation initiale des nouveaux référents au fournisseur informatique ne remplace pas un accueil d'intégration des équipes.

Il paraît donc opportun, compte-tenu des évolutions des systèmes et des modes de travail, de questionner à nouveau les choix de logiciels en faisant l'inventaire de ce que le PLIE peut et doit en attendre et des réponses apportées par les fournisseurs, ce qui permettrait de changer de fournisseur ou de faire évoluer, en contenu et financièrement, la prestation existante. Pour ce faire, la participation à la réflexion des RPE, sous forme de questionnaire et d'atelier, serait souhaitable.

**Recommandation 5 :** Redéfinir les attentes concernant le logiciel de gestion des parcours pour mieux répondre aux besoins des référents et mettre en concurrence les prestataires.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association conteste que l'élaboration de statistiques sur Visualcourse génère un travail important. C'est pourtant la raison qui avait été donnée à la mission pour expliquer la longueur du délai de remise de statistiques et le caractère verrouillé, sur un format non exploitable, de ces dernières. A Toulouse, le PLIE était en mesure de sortir immédiatement les statistiques demandées. L'association indique cependant mettre la recommandation en œuvre au cours de l'année 2015.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DDEEES indique en outre avoir tenté en vain de convaincre le PLIE d'adopter l'outil ABC clause, plus adapté au reporting des facilitateurs.

## 2.2. Les personnels

### 2.2.1. Les effectifs

De six personnes à la création de l'association en 2005, les effectifs sont passés à 25 personnes à la fin 2013, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Entrées et sorties de personnel de 2005 à 2013

	Entrées	Sorties	Solde	Effectifs
2005	<b>6</b>	<b>0</b>	6	6
2006	<b>4</b>	1	3	9
2007	<b>2</b>	2	0	9
2008	<b>4</b>	5	-1	8
2009	<b>7</b>	6	1	9
2010	<b>11</b>	3	8	17
2011	<b>10</b>	5	5	22
2012	<b>6</b>	10	-4	18
2013	<b>12</b>	5	7	25
Total	<b>62</b>	<b>37</b>		

Source : PLIE

Cette croissance s'explique par le développement des activités du PLIE dont une partie s'est réalisée sur les crédits du Département de Paris sans financement FSE, l'extension aux 20<sup>e</sup> puis 11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> arrondissements, et le recrutement direct de référents par l'association (référents destinés aux nouveaux arrondissements, référent de parcours spécialisé dans les clauses sociales, référents destinés aux chefs de famille monoparentale).

On constate des pics de recrutement en 2010 (11 entrées), 2011 (10 entrées) et 2013 (12 entrées), et un pic de départs en 2012 (10 sorties), année du départ à la retraite de la première directrice. Les années 2012 et 2013 ont été mouvementées sur le plan des effectifs, avec un turn-over important, concernant notamment les RPE.

A la fin 2013, sur l'ensemble des personnels, sept personnes avaient été recrutées avant mars 2010, trois personnes en 2011, trois en 2012 et 12 en 2013.

Au sein de l'équipe de la SAG, sont en poste depuis les débuts du PLIE quatre personnes dont trois ont fait l'objet de promotions internes : le gestionnaire devenu directeur, le coordinateur des référents devenu directeur-adjoint, la chargée de mission clauses d'insertion devenue responsable du pôle développement urbain et économique, et la secrétaire.

### 2.2.2. Les conditions

Les associations qui gèrent les PLIE ne relèvent d'aucune convention collective nationale ; AVE a indiqué à la mission qu'une réflexion sur ce point était en cours avec la Direction Générale du Travail, certaines conventions collectives comme celle des Missions Locales ou celle des Comités d'Expansion Economique pouvant être adaptées à la situation des PLIE et

des Maisons de l'Emploi. En attendant, les salariés ne bénéficient d'aucun accord particulier et d'aucun avantage.

- Un règlement intérieur de janvier 2012 définit les règles générales d'organisation du travail et de vie collective et précise que la durée hebdomadaire du travail est de 35 heures. Il rappelle les dispositions du Code du Travail en matière d'hygiène et de sécurité, de discipline et de droits des salariés.
- Un livret d'accueil précise que les heures supplémentaires peuvent être récupérées, que les agents ont droit à 33 jours ouvrables de congé par an, dont deux jours (ponts) sont fixés par l'employeur, celui-ci peut également décider de la fermeture de l'établissement et imposer des dates de congé payé.
- Les contrats de travail indiquent qu'ils sont à durée indéterminée et prévoient une période d'essai en général de trois mois et une durée de préavis en général d'un mois. Ces conditions sont peu protectrices en regard du Code du Travail, en ses articles L1221-19 et L1234-1. Une consultation juridique serait bienvenue.

Il est à noter que les contrats de travail ne font pas l'objet d'avenants, même en cas de modification substantielle, c'est ainsi que le directeur est toujours titulaire d'un contrat de chargé de mission « *gestionnaire administrateur financier* » datant de 2005, modifié en 2006, et non d'un contrat de directeur, tandis que le directeur-adjoint est toujours titulaire d'un contrat de 2005 modifié en 2006, et que la responsable du pôle développement urbain et économique est toujours titulaire d'un contrat de « *chargée de mission clauses d'insertion* ».

- Les dossiers des personnels sont insuffisamment fournis, c'est ainsi que le dossier de la coordinatrice (cadre) recrutée en 2013 ne comprend ni fiche de poste, ni lettre de candidature, ni curriculum vitae, ni diplômes.

**Recommandation 6 :** Mettre les contrats à jour par le biais d'avenants ou rédiger de nouveaux contrats faisant état des fonctions et rémunérations actuelles des agents. Conserver aux dossiers des agents les éléments essentiels.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association indique mettre dorénavant en œuvre cette recommandation.

### 2.2.3. Les rémunérations

Elles sont indiquées dans les contrats de travail [.....].

Elles font l'objet d'augmentations, dont un certain nombre sont intervenues en décembre 2012 [.....] ou en janvier 2013 [.....]. Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Mais ces augmentations n'occasionnent aucun écrit, et ne laissent de trace ni aux dossiers individuels, ni dans un dossier central.

La « *procédure de contrôle des bulletins de salaire* » est pourtant longue et complexe, et fait l'objet de plusieurs contrôles successifs, par l'assistante gestion et ressources humaines, le responsable administratif et financier, le directeur, puis le trésorier, mais la question se pose de savoir ce qui est contrôlé, en l'absence d'autorisations formelles.

En ce qui concerne l'indemnité de départ à la retraite de la précédente directrice, la mission a trouvé un échange de mails avec la Présidente, faisant état d'un accord du Bureau.

La situation actuelle d'absence de contrôle interne présente un risque réel et doit être régularisée sans tarder. Il importe de savoir à qui revient la décision, qui la met en œuvre et qui la contrôle, ces opérations devant être séparées et devant faire l'objet d'une traçabilité.

**Recommandation 7 :** Instaurer une procédure concernant les rémunérations qui prévoie la formalisation des décisions.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association envisage de détailler dans un guide de procédures la procédure de paye. Elle précise que le Trésorier fixe en début d'année un pourcentage autorisé d'augmentation de la masse salariale qu'il incombe au Directeur de répartir sans autorisation préalable. La mission préconise donc que l'augmentation de la masse salariale soit **présentée de façon détaillée** (séparant notamment les augmentations d'effectifs des augmentations salariales) **dans le cadre des budgets** prévisionnel et réalisé. Elle rappelle que la procédure ne prévoit aujourd'hui aucune décision écrite et préconise une **décision écrite** du Directeur pour toutes les augmentations, assortie d'une **autorisation écrite préalable** du Trésorier pour celles concernant le Directeur et le Directeur-adjoint, documents à conserver dans les dossiers.

#### 2.2.4. Les recrutements

Le formalisme appliqué aux recrutements est important tandis qu'il est absent des promotions internes. Le recrutement de la chargée de mission entreprises a fait l'objet de la publication d'un appel à candidature suivi de plusieurs entretiens collectifs puis individuels, tandis que la création d'un poste de directeur adjoint n'a pas donné lieu à la rédaction d'une fiche de poste, qui aurait été utile compte-tenu du fait que cette fonction ne figure pas dans le référentiel national.

Plusieurs participants aux parcours d'accompagnement ont été recrutés au sein de la SAG : l'assistante de parcours et l'assistante FSE.

A l'occasion du départ à la retraite de la précédente directrice, le nouvel organigramme n'a pas fait l'objet de débats en Conseil d'Administration ou en Comité de Pilotage, le profil du poste de direction n'a pas été redéfini, aucune publicité n'a été donnée à sa vacance, aucun projet n'a été demandé au nouveau directeur qui n'a pas eu à présenter sa candidature.

Cela paraît regrettable car un certain formalisme oblige à définir les fonctions et les compétences attendues; l'analyse des candidatures et les auditions des candidats permettent de conforter les analyses, parfois de les infirmer et d'inciter à redéfinir les fonctions.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association indique que « *le souci du Bureau a été de garantir et d'assurer la continuité d'organisation et de fonctionnement du PLIE, avant toute considération stratégique et de développement d'activité* ». C'est bien le moins que l'on puisse attendre d'une nouvelle direction dans le cadre d'un départ à la retraite programmé. Ce n'est pourtant pas le résultat obtenu puisque de nombreuses initiatives ont été abandonnées, cf point 4,2 « *les partenaires* ».

La publicité favoriserait également la circulation des personnels entre associations avec l'apport d'expériences ou d'approches nouvelles, et ouvrirait la possibilité de perspectives d'évolution de carrière pour les agents.

Ces dernières paraissent singulièrement réduites dans le cadre d'une seule association, peu ouverte sur le réseau national, alors que dans le cas de PLIE gérés en régie, comme à Toulouse Métropole, la gamme des postes offerts par l'administration rend naturel de changer d'affectation après quelques années et permet un renouvellement des méthodes.

**Recommandation 8 : Mieux formaliser les recrutements internes.**

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association indique que la recommandation est en cours d'application et sera effective au cours de l'année 2015.

**2.3. Les opérateurs**

Appelés « *partenaires* » ou « *opérateurs* », ils tissent avec le PLIE « *organisme intermédiaire* » un partenariat qui se traduit par la perception de subventions FSE.

Ce partenariat fait l'objet d'une procédure de lancement détaillée :

- La SAG du PLIE réalise un diagnostic territorial et définit des actions prioritaires, elle rédige un appel à projets qui est validé par le comité de pilotage et est diffusé.
- Les réponses à l'appel à projets font l'objet de dossiers de candidature qui sont instruits par la SAG du PLIE.
- Le Comité de Pilotage valide la programmation et la répartition des crédits entre les opérateurs.
- Des conventions sont conclues entre le PLIE et les opérateurs ; après notification des conventions, les actions d'accompagnement sont engagées.

Le paiement des actions est soumis à un contrôle du service fait effectué par la SAG, et à la présentation d'un bilan par l'opérateur. Une avance est versée à la signature de la convention, un acompte à la présentation du bilan, le solde après versement des fonds au PLIE par le FSE. Ce calendrier fait porter par les associations partenaires la trésorerie nécessaire à l'activité.

Cette organisation est destinée à placer les RPE au plus près des populations concernées, dans les associations de quartier. Dans les faits il est difficile de mobiliser des candidatures d'opérateurs et ceux qui répondent ont été sollicités préalablement. Il est vrai que le mécanisme de subvention FSE accroît la fragilité de structures déjà sensibles.

Le calendrier 2013/2014 témoigne de cette anticipation : réception des réponses le 29 novembre, Comité de Pilotage le 13 décembre, réponse et signature des conventions début janvier. Le recrutement de RPE dans un calendrier aussi tendu et tardif serait impossible si les accords n'étaient pas déjà passés, et si le Comité de Pilotage n'entérinait pas des décisions déjà négociées.

Pôle Emploi, qui au départ a salarié un nombre élevé de RPE, s'est depuis désisté. C'est pourquoi, comme le montre le tableau 2, lors de la période considérée par l'audit, certains RPE ont été pris en charge par des associations, d'autres par la Maison de l'Emploi de Paris (MEP), d'autres enfin ont dû être salariés par le PLIE.

Les salariés du PLIE et de la MEP sont « *hébergés* » par des associations partenaires ou par des services sociaux municipaux.

Tableau 2 : Evolution des opérateurs et des Référénts Parcours Emploi

	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre d'opérateurs</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>9</b>
<b>Nombre total de Référénts Parcours Emploi dont :</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>32</b>
<b>a) Nombre de référents portés par les opérateurs externes dont :</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>20</b>
Maison de l'Emploi de Paris	7	7	7	7
Aide au Choix de Vie (ACV)		1	1	
Association Aurore		1	1	3
Mission Locale Paris (ML Belliard ; ML Paris Est)	2	2	2	2
Projets 19	1	1	2	2
OHE 75 UNIRH 75	1	1	1	2
Objectif Emploi	1	1	1	1
Centre d'Action Social Protestant			1	1
AEFTI			1	1
ACTUAL CARRIERE			1	1
CLAF Accompagnement	2	2		
Pôle Emploi IDF	2			
Ecole Normale Sociale	1	1		
Réseau 2000	1	1		
Psychoform		1		
<b>b) Nombre de référents portés par le PLIE dont :</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>12</b>
Extension au 20 <sup>ème</sup> arrondissement	4	4	4	4
Extension aux 11 <sup>ème</sup> et 12 <sup>ème</sup> arrondissements		4	4	4
Opération vis-à-vis des Chefs de Familles monoparentales				3
Référent Parcours Emploi Clauses sociales				1

Source : Comités de pilotage du PLIE

N B : La situation des opérateurs s'est modifiée au cours du temps :

- Jusqu'à la fusion des Missions Locales parisiennes à la fin 2011, les associations Missions Locales Belliard et Paris Est étaient des opérateurs distincts pour le PLIE.
- L'Ecole Normale Sociale n'a pas souhaité poursuivre l'action d'accompagnement du PLIE en 2013.
- Les associations CLAF et Réseau 2000 ont été contraintes de stopper leur activité pour cause de liquidation judiciaire.
- L'association Aurore a absorbé l'association Aide au Choix de Vie.
- En 2014, des postes de Référénts Parcours Emploi pour les Chefs de Familles Monoparentales ont été créés par le Département. Ces RPE portés par le PLIE se sont installés au sein de la MDEE du 18<sup>ème</sup>, au CASVP du 11<sup>ème</sup> et au centre de gestion CAF du 19<sup>ème</sup>.
- Un poste de Référent Parcours Emploi Clauses Sociales a également été créé pour une intervention à la MDEE du 19<sup>ème</sup>.

### 2.3.1. La convention et ses annexes

- La relation avec les opérateurs se concrétise par une « *Convention relative à l'octroi d'une subvention du Fonds Social Européen* », par laquelle le bénéficiaire s'engage à réaliser une opération intitulée « *accueil, suivi et accompagnement* », dont le contenu et les modalités ne sont pas décrits. La convention, succincte, précise que l'opération s'inscrit dans le cadre du programme opérationnel « *Compétitivité régionale et emploi de la Région Ile de France, axe 3 Cohésion sociale, inclusion sociale et lutte contre les discriminations, mesure 31 Cohésion sociale, sous-mesure 312 Accompagnement des politiques des communes et des structures intercommunales* ».

- Les conventions signées en janvier le sont pour la durée de l'année en cours, elles fixent le coût et le financement de l'opération et les dispositions administratives générales.
- L'annexe 1 « *description de l'opération* » permet très brièvement sous forme de questionnaire d'identifier l'opérateur bénéficiaire, de préciser le contenu de l'opération, le lieu de réalisation, le public ciblé et les objectifs visés, les méthodes et moyens mis en œuvre. Elle indique surtout le nombre de postes de référent concerné. Il existe peu de différences entre les annexes 1, le contenu de l'opération consistant à repérer et accompagner le public éloigné de l'emploi vers l'accès et le maintien à l'emploi durable, le public ciblé étant celui du territoire concerné.
- L'annexe 2 « *budget prévisionnel de l'opération* » précise le plan de financement : des dépenses prévisionnelles dont les dépenses de personnel représentent près de 100 % et des ressources prévisionnelles constituées à 100 % de la subvention FSE ; le détail des dépenses directes, constituées essentiellement des salaires et charges sociales des référents et d'un faible pourcentage de management ; le détail des dépenses indirectes, constituées de frais de fonctionnement forfaitisés.

### 2.3.2. Le référentiel

C'est dans le « *Référentiel de la mission d'accompagnement au PLIE Paris Nord Est* », document non contractuel, non cité dans les précédents, que se trouve la description détaillée de la mission attendue des opérateurs ; elle est identique pour tous.

Son **préambule** présente le PLIE comme réponse aux problématiques d'accès à l'emploi et aux enjeux du territoire, avec quatre axes :

- repérer et accompagner des personnes vers l'accès à l'emploi durable,
- renforcer l'offre de services aux employeurs,
- impulser une démarche ingénierie de projet,
- consolider et développer le partenariat.

Suivent les chapitres qui détaillent :

- 1- Les missions de l'accompagnement à l'emploi,
- 2- La nature et l'étendue des fonctions du référent,
- 3- L'accompagnement et le suivi du public entré dans le PLIE,
- 4- La participation à la politique du PLIE,
- 5- Le cadre administratif du Référent Parcours Emploi,
- 6- Les publics ciblés par la mission d'accompagnement,
- 7- L'évaluation de la prestation d'accompagnement.

Le référentiel indique que « *Le RPE est salarié de l'opérateur bénéficiaire qui réalise la mission commanditée par le PLIE. Il en dépend juridiquement et administrativement. Son employeur est garant de la réalisation de la prestation de service en désignant une personne chargée de l'encadrement et du suivi de l'action du RPE.* »

Ces précisions ne sont pas inutiles puisqu'il indique ensuite « *auprès de la direction du PLIE et en accord avec son encadrement, le RPE reçoit les orientations concernant le contenu et le mode de déroulement de sa mission, il valide ses actions et propositions de nouvelles modalités d'accompagnement, il rend compte de la situation d'insertion des participants selon les modalités arrêtées. Son travail s'inscrit dans les objectifs que se*

fixe le PLIE ; il utilise le logiciel de parcours Visualcourse qui doit être obligatoirement renseigné et à jour. »

Les objectifs consistent en général, comme pour les RPE salariés du PLIE, à maintenir une file active de 70 personnes. La coordinatrice veille attentivement à ce qu'ils soient poursuivis en contrôlant régulièrement l'activité sur Visualcourse.

### 2.3.3. Le choix des opérateurs

Il ressort des entretiens avec les différents professionnels que le fonctionnement du dispositif n'est pas toujours optimal.

Une partie des opérateurs est constituée d'associations qui interviennent dans le domaine de l'accompagnement : social, à l'hébergement, à l'emploi ; l'objectif est qu'elles orientent vers le référent des publics qu'elles connaissent, et qu'elles jouent donc un rôle de prescripteur.

Il s'avère que la complémentarité avec le PLIE n'est pas toujours évidente.

- Certaines associations, comme Aurore, sont titulaires de marchés d'accompagnement au RSA attribués par le Département, dont le paiement s'effectue en fonction du nombre de personnes accompagnées : puisqu'une personne ne doit pas bénéficier d'un double accompagnement et donc d'un double financement dans le cadre du Programme Départemental pour l'Insertion et pour l'Emploi, il faut obligatoirement choisir le type d'accompagnement et il n'est pas évident pour la structure d'orienter la personne vers le référent PLIE, pour lequel la subvention est forfaitaire.

**Recommandation 9 :** Vérifier la compatibilité entre les accompagnements RSA et PLIE pour les associations partenaires.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association indique que « *la recommandation est déjà mise en œuvre, tant dans la pratique quotidienne des référents, que dans le lien institutionnel entre le PLIE et les structures prenant en charge les allocataires du RSA* ». La mission a bien pris connaissance des mécanismes de vérification individuelle et a bien entendu que, lourds et complexes, ils ne sont pas totalement fiables. La recommandation aborde une autre question, celle de l'opportunité pour une même association d'être prestataire pour l'accompagnement au RSA et de porter un Référent Parcours Emploi.

- Pour les structures qui travaillent sur l'emploi, comme la Mission Locale, la valeur ajoutée du PLIE consiste parfois à accepter « *les participants pour lesquels tout a été essayé* », sans réelle réflexion sur ce que le PLIE peut apporter.
- Les RPE rencontrent parfois de grandes difficultés à constituer une file active : ils doivent se faire connaître et expliquer la mission du PLIE, à laquelle ils sont affectés à plein temps ; leur intégration dans des équipes et des structures qui ont une mission différente n'est pas aisée.

C'est pourquoi les RPE sont en réalité souvent des personnes jusque-là déjà salariées par la structure, qui à l'occasion de la convention PLIE s'efforcent de travailler différemment en fonction des objectifs du PLIE. La convention PLIE a ainsi pu permettre de maintenir en emploi des personnels menacés.

C'est le cas des référents salariés de la Maison de l'Emploi de Paris : alors que l'ANPE portait une équipe de référents, à la suite de sa fusion avec les ASSEDIC, Pôle Emploi n'a pas souhaité renouveler ce partenariat. Le GIP Maison de l'Emploi de Paris venait de voir ses subventions de l'Etat baisser significativement et devait envisager une réduction d'effectifs, celle-ci a pu être évitée grâce à la reconversion d'agents en référents parcours emploi.

### 3. LES ACTIVITES DU PLIE

Le **Protocole partenarial d'accord** souligne que le PLIE est un outil territorial de mise en cohérence des interventions publiques au plan local dont le but est de favoriser le retour à l'emploi des personnes les plus en difficulté, ainsi qu'un outil territorial de coordination des politiques publiques de développement de l'emploi et de mutualisation des moyens.

Le **préambule** du référentiel rappelle les priorités :

- Repérer et accompagner des personnes vers l'accès à l'emploi durable

Afin de cibler les personnes les plus éloignées de l'emploi, le PLIE Paris Nord Est constitue un réseau de prescripteurs.

Le PLIE s'implante sur le territoire par le financement de postes de Référents Parcours Emploi, au sein de structures partenaires.

L'accompagnement dans le parcours d'accès à l'emploi est assuré par les Référents Parcours Emploi qui suivent chacun 70 personnes en file active constante.

Les personnes qui ont intégré le PLIE et qui ont adhéré à la démarche sont appelées participants.

- Renforcer l'offre de service aux employeurs

Le PLIE Paris Nord-Est articule l'accompagnement avec une offre de service aux acteurs économiques pour les participants qui va de l'aide au recrutement au suivi dans les six mois de prise de poste, dans la perspective d'un emploi durable.

Les référents sont aidés par la chargée de mission « *entreprises* » qui constitue un réseau d'entreprises partenaires et effectue une veille sur leurs besoins.

- Impulser une démarche ingénierie de projet

Le PLIE Paris Nord-Est initie des actions de formation adaptées pour les participants afin d'appuyer la construction de compétences (ex: aide à domicile, peintre décorateur en bâtiment, multimédia, communication et recherche d'emploi...).

La chargée de mission « *formation* » collecte auprès des référents les besoins repérés, recherche les formations proposées par les différents acteurs du territoire, et construit les formations manquantes.

- Développer le partenariat

Le diagnostic territorial comme la stratégie adoptée doivent être partagés avec l'ensemble des partenaires et faire jouer tous les leviers possibles en vue d'une amélioration constante des dispositifs.

Ces orientations doivent se traduire dans la mise en œuvre des deux grands types d'activités.

### 3.1. Les secteurs d'activité

#### 3.1.1. Les clauses d'insertion

Le PLIE assure une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage auprès de diverses structures : auprès de la collectivité parisienne et de l'ANRU<sup>3</sup>, cette action est financée dans le cadre de la subvention, mais le PLIE intervient également à titre onéreux auprès de Sociétés d'Economie Mixte.

##### 3.1.1.1. Le PLIE intervient à différents stades

###### a) En amont des marchés

Le PLIE Paris Nord-Est apporte une assistance technique aux services par l'assistance à la rédaction des clauses sociales dans les marchés.

En 2013, le PLIE a suivi en Assistance à Maîtrise d'Ouvrage 106 marchés (116 en 2012) :

- 42 marchés de Directions opérationnelles de la Mairie de Paris (45 en 2012).
- 64 marchés de Sociétés d'Economie Mixte (SEM) et de bailleurs (71 en 2012).

Ces marchés ont représenté une commande publique parisienne de 624 M€ (HT) en 2013.

###### b) Au cours de l'exécution des marchés

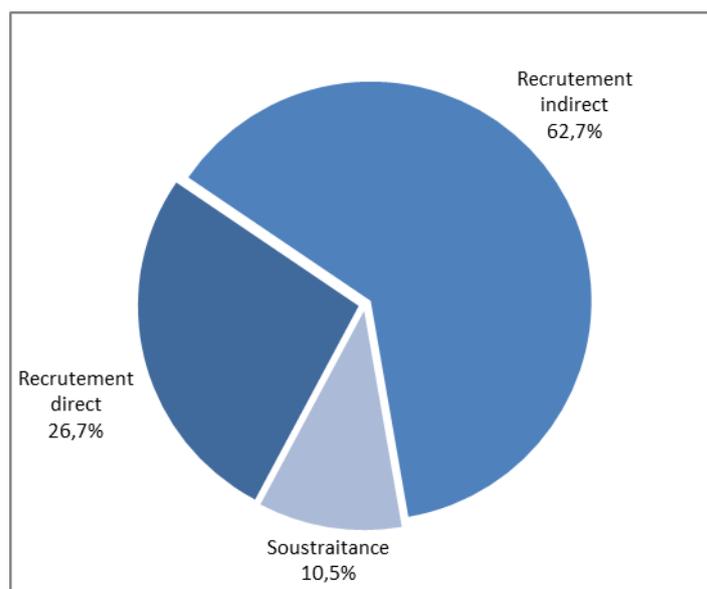
Le PLIE apporte une assistance technique aux entreprises par du conseil et un appui au recrutement en personnel d'insertion : 362 537 heures d'insertion<sup>4</sup> négociées ont été contractualisées sur les 106 marchés, 163 505 heures d'insertion ont été réalisées en 2013 par 393 bénéficiaires d'emplois en clause sociale.

---

<sup>3</sup> ANRU : agence nationale pour la rénovation urbaine

<sup>4</sup> 261 648 heures en 2012

Graphique 2 : Clauses sociales par type de recrutement



Source : Rapport d'activités du PLIE

- Recrutement direct : 43 727 heures d'insertion réalisées directement par 70 personnes signataires d'un contrat avec l'entreprise titulaire du marché ou une entreprise sous-traitante.
- Recrutement indirect par l'achat d'heures d'insertion: 102 589 heures d'insertion réalisées par 281 personnes en emploi au sein de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) pour leur grande majorité.
- Sous-traitance : 201 520 € HT : montant sous-traité par les entreprises auprès des SIAE, permettant l'intervention de 42 personnes en parcours d'insertion par l'activité économique.

Le Référent Parcours Clause (RPC) du PLIE recruté récemment doit intervenir dans le cadre du recrutement direct pour préparer les publics à rencontrer l'entreprise, pour organiser des sessions de recrutement en présence de l'entreprise, et effectuer de l'accompagnement en emploi sur site.

Le PLIE met également des entreprises en relation avec les SIAE, pour la sous-traitance et l'achat d'heures d'insertion, il accompagne les demandeurs d'emploi, fait l'interface avec les équipes opérationnelles d'encadrement des entreprises.

Les entreprises préférant déléguer l'obligation de réaliser des clauses sociales, les recrutements directs ne représentent qu'un quart des heures d'insertion réalisées. En outre, ces emplois directs sont en moyenne des emplois de courte durée et de faible qualification.

#### c) En aval des marchés :

Sous l'égide de la responsable du département « *développement économique* », les deux facilitateurs sont en contact avec les entreprises et assurent le contrôle de l'exécution des clauses sociales.

Le PLIE contrôle les heures d'insertion déclarées par les entreprises sur la base des justificatifs remis par le titulaire du marché et organise des réunions trimestrielles de suivi avec le maître d'ouvrage et l'entreprise.

Il organise une réunion de clôture entre le maître d'ouvrage, les entreprises et le PLIE-assistant à maîtrise d'ouvrage.

Il délivre une attestation de bonne exécution de la clause sociale.

Il rédige un bilan de la démarche clauses sociales.

Il aide à la communication autour des résultats, tant quantitatifs que qualitatifs.

### 3.1.1.2. Des axes de progrès ont été repérés.

- En ce qui concerne l'aspect qualitatif.

Le PLIE considère que la réussite d'un dispositif clauses sociales repose sur un diagnostic territorial précis, pour rapprocher l'offre d'emploi des fournisseurs de la commande publique parisienne de la demande exprimée par les demandeurs d'emploi ayant validé un projet professionnel, comme pour former et préparer les demandeurs d'emploi d'un territoire à saisir les perspectives d'emploi qui se présentent à l'occasion d'aménagements et d'installations d'entreprises.

Il regrette par exemple que les clauses sociales concernent très majoritairement le Bâtiment et les Travaux Publics, qui s'adressent peu aux femmes, alors que le territoire comporte une majorité de femmes demandeurs d'emploi. Il est associé à la rédaction des clauses sociales trop tardivement pour faire évoluer cette donnée.

Il regrette également de n'être pas informé très en amont des grands projets d'aménagement afin de mobiliser au mieux les ressources humaines du territoire, ce qui pourrait permettre des recrutements directs et de l'emploi durable.

- En ce qui concerne l'organisation des donneurs d'ordre.

L'accompagnement des services financé par la collectivité est réparti entre quatre relais territoriaux, le PLIE étant en charge de son territoire d'intervention, à savoir les 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> arrondissements, et des chantiers de rénovation ANRU.

Comme l'a montré le rapport de l'Inspection Générale 11-20 « *Evaluation de la mise en place des clauses d'insertion dans les marchés de la Ville et du Département de Paris* », la complexité de la répartition est source de difficulté pour les services, qui de ce fait ne s'adressent pas au relais d'assistance à maîtrise d'ouvrage suffisamment en amont pour repérer les prestations qui pourraient faire l'objet de clauses d'insertion.

Le PLIE n'arrive pas à rencontrer les services pour leur présenter les clauses sociales.

Le rapport concerné recommande de clarifier les compétences entre les acteurs, d'harmoniser les dispositions des marchés publics comportant des clauses d'insertion, et de développer une synergie entre les intervenants internes et externes.

La mission ne peut que renouveler ces recommandations, qui permettraient d'anticiper et d'améliorer l'activité du PLIE dans ce domaine.

**Recommandation 10 :** Intégrer les clauses sociales dans une stratégie parisienne permettant une véritable coordination de l'offre d'insertion pour construire des parcours pouvant mener à l'emploi durable, conformément au rapport précédent de l'IG.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DDEES indique avoir déjà pris un certain nombre de mesures dans ce sens, effort qui sera poursuivi en 2015.

### 3.1.2. L'accompagnement des usagers

L'accompagnement de personnes éloignées de l'emploi est au cœur et à l'origine du PLIE, c'est autour de lui que s'articulent toutes les activités, tournées vers l'accès à l'emploi durable des usagers ; il repose essentiellement sur les Référents Parcours Emploi. Ceux-ci travaillent sous l'autorité de leurs employeurs respectifs, en lien avec la coordinatrice des

RPE, en utilisant le logiciel commun Visualcourse grâce auquel cette dernière accède directement à leurs résultats.

Ils doivent constituer une file active d'environ 70 personnes, qu'ils accompagnent selon un parcours balisé en plusieurs étapes, l'ensemble ne devant pas dépasser 24 mois. Cette durée, qui peut paraître longue notamment à ceux qui sont impatients de travailler, semble nécessaire pour lever les difficultés et atteindre un emploi durable.

Il s'agit en effet d'un parcours d'accompagnement personnalisé, ce qui signifie que le référent accompagne l'utilisateur par des conseils et des renseignements, mais qu'il n'effectue pas les démarches à sa place, et qu'il recherche avec chaque personne une solution personnelle.

#### 3.1.2.1. La mise en contact

L'utilisateur reçoit une invitation à rencontrer le référent dans deux cas :

- Il a participé à une séance d'information collective et s'est déclaré intéressé à la fin de la réunion.

Ces réunions sont organisées par le PLIE dans les structures partenaires. Celles organisées à Pôle Emploi accueillent des personnes orientées par les correspondants Pôle Emploi du PLIE, celles qui se tiennent dans les maisons des entreprises et de l'emploi (MDEE) accueillent les personnes qui se sont présentées au PLIE ou qui ont été orientées par les MDEE. La coordinatrice indique assurer environ six séances d'une heure d'information collective par mois, ce qui lui permet de rencontrer les potentiels participants. Elle précise que 50 à 70 % des personnes convoquées se rendent aux réunions, 90 % des personnes présentes se disent intéressées, 60 % des personnes reçues ensuite par les référents sont intégrées au parcours. En 2013, plus de 60 séances ont été organisées.

- Il a fait l'objet d'une fiche de liaison adressée par un prescripteur.

Les associations, centres d'hébergement, espaces publics d'insertion et services sociaux partenaires ainsi que Pôle Emploi adressent aux RPE des fiches de liaison concernant les personnes pour lesquelles ils considèrent qu'un accompagnement est opportun. Dans certains cas, un référent social est identifié, ce qui permet d'établir un contact suivi, nécessaire pour prendre en compte l'ensemble de la personne ; ce contact qui fonctionne bien avec les services sociaux de la Ville et du Département n'est pas toujours évident avec les autres prescripteurs.

La répartition des prescriptions relatée dans les rapports d'activité 2012 et 2013 est la suivante : services sociaux 33 % en 2012, 41 % en 2013 ; secteur associatif 27 % en 2012, 39 % en 2013 ; Pôle Emploi 38 % en 2012, 21 % en 2013. De l'avis des professionnels rencontrés, la collaboration entre les référents et les services sociaux départementaux est la plus performante, l'installation des référents dans ces services permettant une relation continue entre travailleurs sociaux et référents.

#### 3.1.2.2. La phase d'accueil

Cette étape qui débute au premier rendez-vous ne devrait pas durer plus de six semaines, mais demande des rendez-vous rapprochés. Elle est destinée à poser un **diagnostic** sur les difficultés d'accès à l'emploi de la personne et à préparer un **projet** professionnel :

- Quel est le projet de la personne ?

Il s'agit d'envisager si la personne a un projet professionnel, et si ce n'est pas le cas, de l'aider à le bâtir. Le projet doit être réalisable compte tenu du marché du travail et des possibilités de la personne, mais les référents sont rarement amenés à inciter des participants à réduire leur projet, ils sont plutôt enclins à leur donner plus d'ambition en leur donnant confiance dans leurs potentialités et en ouvrant le champ de leur réflexion.

Ils insistent tous sur le libre choix du participant et sur leur souci de l'accompagner dans son projet personnel, même si ce dernier est une réorientation. Si ce souci est louable, il semble cependant important d'aider les participants à mieux appréhender la réalité du marché du travail pour ne pas se fourvoyer.

- Quels sont ses freins ?

Les participants rencontrent souvent des difficultés de logement, sociales et familiales, qui nécessitent d'être résolues pour accéder à l'emploi, d'où l'importance des contacts avec les référents sociaux ; il arrive également que les personnes soient en recherche d'emploi pour pouvoir obtenir un logement.

Une majorité de personnes rencontre des problèmes linguistiques car plus de la moitié est étrangère hors Union Européenne, en France depuis moins de cinq ans. Si ces problèmes sont susceptibles d'être résolus dans le cadre du parcours, des formations leur sont proposées, mais s'ils sont trop importants, ils sont réorientés et il leur est demandé d'améliorer leur niveau de français avant d'envisager une intégration.

Beaucoup de personnes souffrent également d'un manque de formation pour mener à bien leur projet, dans ce cas des formations sont envisagées. D'autres éprouvent une difficulté à aborder le monde du travail, dans ce cas des mises en situation et des stages sont nécessaires.

- Quels sont ses atouts ?

Ce recensement des atouts est essentiel pour poser les bases d'un parcours. Même si la personne n'a pas travaillé en milieu formel, des expériences de travail non déclaré peuvent lui être utiles ; si elle souhaite se réorienter, son expérience antérieure peut être valorisée ; des mères de famille qui n'ont jamais travaillé ont cependant une expérience de gestion domestique ou de garde d'enfants éprouvée. La motivation est essentielle pour envisager un parcours long.

- Le parcours prévisionnel

Il esquisse les grandes lignes d'un parcours qui comprend mise à niveau linguistique, formation, mises à l'emploi destinées à tester ou apprendre, emplois de parcours destinés à obtenir un revenu, ou autres étapes conduisant vers un emploi pérenne. Il ne devrait pas dépasser 24 mois et trouve une traduction visuelle dans le logiciel.

- Le comité d'accès et de suivi

La procédure prévoit qu'à l'issue de cette analyse, le référent transmet le dossier au CAS qui valide ou non le dossier.

- Le contrat

Une fois le dossier validé, le contrat est établi entre le PLIE et le participant qui s'engage dans le parcours.

Comme il l'a été indiqué plus haut, le CAS revêt un caractère assez formel, et la notion de contrat n'est pas vraiment perçue comme telle par les participants.

En 2013, 1 234 personnes ont été reçues en phase d'accueil, 467 personnes ont fait l'objet d'une réorientation et 767 personnes ont signé un contrat d'accompagnement.

La phase d'accueil semble absolument essentielle pour discerner la capacité du participant à effectuer un parcours positif, elle peut permettre d'éviter des échecs ou des abandons en cours d'accompagnement ; sa durée est variable en fonction de la situation des personnes et de la « qualité » des orientations effectuées par les prescripteurs. Il est regrettable qu'elle ne soit pas prise en compte dans l'activité des référents.

### 3.1.2.3. Le parcours d'accompagnement

A la suite de la validation du projet professionnel, le référent construit avec le participant des étapes de formation et d'emploi personnalisées en vue d'atteindre son objectif d'emploi durable. Le délai maximum de 24 mois est souvent nécessaire compte-tenu des délais d'obtention de formations, stages etc...

Le suivi s'effectue au cours de deux rendez-vous par mois, destinés à faire le point sur les démarches effectuées par le participant et à le soutenir dans ses efforts. Cette **régularité** est permise par une file active moins nombreuse que celle que doivent maintenir la plupart des autres services d'accompagnement (Pôle Emploi, RSA...). Elle est très appréciée par les participants qui ont tous exprimé le sentiment d'être réellement soutenus concrètement dans leur démarche de façon positive, sans être jugés ni surveillés.

Il faut dire que le PLIE n'accorde **pas d'aide financière**, qu'aucune aide n'est conditionnée au respect du parcours, que la démarche reste donc absolument volontaire, et que la seule sanction à l'absentéisme est la sortie du parcours. Des professionnels ont d'ailleurs indiqué à la mission que c'était une des raisons du succès du PLIE, uniquement tourné vers l'accès à l'emploi.

Des aides peuvent cependant être obtenues auprès des partenaires du PLIE, telles des bourses pour des formations gratuites ou payantes. Afin de favoriser l'autonomie financière du participant, il est incité à effectuer des emplois « *de parcours* » qui ne correspondent pas à son objectif mais lui assurent un revenu.

Lorsque le participant est en formation ou en emploi de parcours, le contact est moins fréquent ou se fait par téléphone, il arrive cependant que certains référents se rendent sur le lieu de travail, s'il s'agit d'une entreprise partenaire.

Le référent s'appuie sur l'offre de service la plus large possible en utilisant les formations proposées par les institutions. Les « *passerelles linguistiques* », stages de formation tournés vers l'apprentissage d'un vocabulaire professionnel, sont particulièrement appréciées. Les référents rencontrés regrettent que les formations linguistiques adaptées au faible niveau des candidats soient proposées en nombre insuffisant et ne comprennent pas pourquoi ce nombre est en réduction.

**Recommandation 11** : Approfondir le dialogue avec les partenaires institutionnels tels que la Région Ile de France ou les Cours Municipaux d'Adultes sur les besoins en formation linguistique et les réponses à leur apporter.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DDEES souscrit à cette recommandation et demande à ce que l'Etat y soit associé, elle précise qu'une dynamique de travail transversale à la Ville se met en place.

Les référents témoignent d'une nouvelle difficulté liée à la langue française, et évoquent le cas de personnes qui travaillent depuis longtemps en France mais de façon précaire, et n'arrivent pas à accéder à l'emploi durable car il est aujourd'hui demandé un niveau minimum de compréhension de l'écrit, par exemple pour les règles de sécurité. Ils constatent également que l'emploi durable visé ne correspond plus aux nouvelles modalités du marché du travail, devenues très flexibles. Ils considèrent donc que la sortie positive telle qu'entendue par le PLIE n'est pas toujours atteignable, mais qu'engager les personnes sur une dynamique positive reste un objectif.

Le PLIE met en avant l'efficacité du réseau de proximité et des partenariats pour accompagner les participants, ainsi que l'apport des chargées de mission entreprises et formation. Pour mieux faire jouer la clause sociale dans les emplois de parcours, il lui a paru nécessaire de resserrer les liens entre les référents et le département développement urbain et économique de la SAG, avec la création d'un poste de référent clauses sociales.

Les entretiens ont également fait ressortir l'importance de la formation, de l'expérience et du réseau antérieurs des RPE, qui sont isolés dans leur activité et l'exercent de façon différenciée. Cette **autonomie** est indispensable car le métier de référent, assez solitaire, consiste principalement à recevoir des participants en entretien individuel selon un rythme qui permet peu d'autres activités, la SAG étant vigilante à ce que les RPE ne soient pas distraits de leurs objectifs par la participation à des réunions. C'est ainsi que les RPE qui souhaitent se rencontrer dans le cadre d'un arrondissement doivent prendre l'initiative et organiser le contact en dehors du cadre professionnel. Le prérequis paraît d'autant plus important que la formation d'accueil se réduit à la méthode MAPPI sur Visualcourse, mais que l'exploration des ressources du territoire est à la charge des référents.

La Ville de Paris ayant demandé au PLIE d'apporter en 2014 une attention particulière et renforcée à la population des chefs de famille monoparentales (CFM), la réponse apportée par le PLIE a consisté en la création de trois postes de référents spécialisés, dont la spécialité consiste à ne prendre en charge que cette population, mais qui ne disposent pas d'outils spécifiques en matière de garde d'enfants etc... Cette population est pourtant représentée dans les files actives de tous les référents, qui ont pu analyser les problèmes spécifiques des mères de famille, et reconnaissent qu'il est parfois délicat pour elles de faire un arbitrage en faveur du travail. L'élaboration de solutions adaptées aurait donc pu être demandée aux référents. La première année d'activité des référents CFM devrait faire l'objet d'un bilan partagé et de propositions concrètes.

Formateur mais austère, modérément rémunéré, sans perspectives, le métier connaît un turn-over important qui s'explique aussi par la faible marge d'initiative. Ce turn-over pose problème, la reprise d'une file active, surtout après une interruption, s'avérant difficile, la relation de confiance avec le participant étant à reconstruire.

La mission considère qu'il est possible de remédier à ces difficultés grâce à une organisation différente qui permettrait de développer les échanges entre professionnels au niveau des référents, avec la mise à disposition d'outils informatiques destinés à les aider dans leur activité, et la création de groupes territoriaux instaurant des solidarités locales. Il semble que l'organisation mise en place à l'origine pour un PLIE de petite taille n'ait pas été revue avec le développement des activités et l'extension du territoire, qui rendent nécessaire une certaine décentralisation.

#### 3.1.2.4. La sortie du parcours d'accompagnement

Les sorties sont classées en plusieurs catégories, présentées au CAS pour validation.

##### ◆ La sortie positive

Est qualifiée de sortie positive :

- ⇒ la mise en emploi à temps plein, sous forme de contrat à durée indéterminée ou de contrat à durée déterminée de plus de 6 mois
- ⇒ l'entrée en formation qualifiante longue ou la création d'activité.
- ⇒ les contrats uniques d'insertion-contrats d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE) de plus d'un an à temps plein sont également pris en compte, de même que les intérimis quand l'entreprise utilisatrice est la même depuis plus de 6 mois
- ⇒ les temps partiels s'ils répondent au souhait du participant.

Les emplois dans l'économie sociale et solidaire ne sont pas pris en compte, puisqu'ils sont considérés comme des emplois de parcours

Il est prévu que le référent accompagne le participant durant les six premiers mois d'emploi, pour l'aider dans son entrée dans la vie professionnelle, et que la sortie positive

soit justifiée par la présentation du contrat de travail et des bulletins de paie des six premiers mois.

Dans les faits, les participants, une fois en emploi, sont difficiles à joindre et peu disponibles pour un entretien. Certains référents essaient de les motiver par l'exposé de leurs droits, la présentation des formations auxquelles ils peuvent aspirer etc..., mais tous indiquent leur difficulté à garder le contact. Malgré la signature du contrat, les participants ne se sentent pas engagés à transmettre les documents nécessaires à la qualification de sortie positive, ce qui de l'avis général donne des résultats statistiques inférieurs à la réalité. C'est pourquoi intervient la notion de parcours positif.

◆ Le parcours positif

Est qualifiée ainsi la sortie positive qui ne peut être prouvée par des justificatifs.

◆ La sortie administrative

Sont classés dans cette catégorie les cas d'abandon par le participant, parfois expliqué par des raisons de santé ou de déménagement, parfois car il ne donne plus de nouvelles, et les cas de réorientation vers d'autres dispositifs. Il arrive aussi que la sortie soit à l'initiative du PLIE, pour cause de durée excessive de parcours sans résultat, mais cette pratique est peu répandue, malgré la durée maximale théorique de parcours de 24 mois. L'habitude s'est prise de considérer des absences longues pour séjour au pays d'origine comme des interruptions de parcours permettant la reprise de l'accompagnement au retour.

Les objectifs et résultats statistiques sont présentés plus loin.

## 3.2. Le public

### 3.2.1. Le public visé

#### 3.2.1.1. La typologie des arrondissements concernés par le PLIE

Les cinq arrondissements sur lesquels le PLIE est ancré représentent 39 % de la population parisienne. Un certain nombre de caractéristiques sociales ont été extraites des données de l'Observatoire Parisien de l'Insertion et de la Lutte contre l'Exclusion :

**Tableau 3 : Données sociales sur les cinq arrondissements du PLIE**

	Population des cinq arrondissements du PLIE	% par rapport à la population des 5 arrondissements du PLIE
<b>Population totale dont :</b>	<b>883 681</b>	
Population vivant en CUCS	235 767	26,7%
Population de - de 20 ans	179 582	20,3%
Population vivant sous le seuil de bas revenus	145 609	16,5%
Population étrangère	139 546	15,8%
Logements sociaux (SRU)	105 813	12,0%
Population de 15 ans ou plus non scolarisée et sans diplôme	78 283	8,9%
Ménages demandeurs de logement social	53 441	6,0%
Allocataire CMU	49 753	5,6%
Demandeurs d'emploi de LD inscrits à pôle emploi en cat A, B, C	39 344	4,5%
Familles monoparentales avec enfants de 0 à 24 mois	33 759	3,8%
Allocataires du RSA socle	28 713	3,2%
Familles vivant sous le seuil de bas revenus	27 643	3,1%
Foyers Bénéficiaires d'une aide financière ponctuelle (ASE ou AE)	15 721	1,8%
Chambres en hôtels meublés	8 265	0,9%
Prévention de l'habitat dégradé	197	0,02%

Source : APUR

Les 11<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup>, 18<sup>ème</sup>, 19<sup>ème</sup>, 20<sup>ème</sup> arrondissements cumulent un certain nombre de difficultés sociales, notamment :

- une population bénéficiant de contrats urbains de cohésion sociale (CUCS)<sup>5</sup> : 26,7 % des habitants des arrondissements du PLIE alors que la moyenne pour Paris est de 15 %.
- une population vivant sous le seuil des bas revenus : 16,5 % sur le territoire du PLIE et 11,9 % sur Paris.
- des demandeurs d'emploi de longue durée inscrits à Pôle Emploi en catégorie A, B, C<sup>6</sup> : 4,5 % sur le territoire du PLIE et 3,4 % sur Paris.
- les allocataires du RSA socle représentent 3,2 % de la population sur le territoire du PLIE et 2,4 % sur Paris.

<sup>5</sup> Les Contrats Urbains de Cohésion Sociale (CUCS) ont succédé en 2007 aux contrats de ville comme cadre du projet de territoire développé au bénéfice des quartiers en difficulté. Le contrat urbain de cohésion sociale est un contrat passé entre l'Etat et les collectivités territoriales qui engage chacun des partenaires à mettre en œuvre des actions concertées pour améliorer la vie quotidienne des habitants dans les quartiers connaissant des difficultés (chômage, violence, logement...).

<sup>6</sup> Catégorie A : inscrits et cherchant un emploi ; catégories B et C : inscrits occupés à temps partiel

- les allocataires de la CMU représentent 5,6 % de la population sur le territoire du PLIE et 3,8 % sur Paris.

Seule la population habitant dans les 11<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup>, 18<sup>ème</sup>, 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> arrondissements peut intégrer le dispositif du PLIE. La question d'intégrer des habitants des autres arrondissements pourrait néanmoins se poser.

### 3.2.1.2. Le public visé par le protocole

Des objectifs ont été fixés au PLIE Paris Nord Est par un protocole partenarial d'accord pour la période 2010-2013. Il concernait exclusivement les 18<sup>ème</sup>, 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> arrondissements.

**Tableau 4 : Objectifs 18<sup>ème</sup>, 19<sup>ème</sup>, 20<sup>ème</sup> arrondissements  
(Protocole 2010-2013 du 16 avril 2010)**

	TOTAL	Dont Handicapés		Dont + de 45 ans		Dont RSA		Dont QPV		Dont - de 26 ans	
File active accompagnement	1680	8%	134	30%	504	50%	840	35%	588	15%	252
Nouvelles entrées par an	760	8%	61	30%	228	50%	380	35%	266	15%	114

Source : Protocole PLIE

Le protocole précise notamment la durée du parcours moyen entre 18 et 24 mois, le nombre de participants par référent (70), le nombre de contacts minimum par mois et par participant (2).

Pour les sorties, l'objectif de 50 % des sorties en sortie positive a été fixé (soit 42 % en CDI ou CDD et 8 % en formation qualifiante ou diplômante).

Sans en fixer les modalités, le protocole précise qu'« une attention particulière sera portée aux familles monoparentales et aux jeunes de bas niveau de qualification.»

L'extension du PLIE aux 11<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup> arrondissements a été matérialisée par un avenant (1<sup>er</sup> juin 2011) qui a notamment modifié les objectifs quantitatifs du PLIE.

**Tableau 5 : Objectifs fixés par avenant au protocole 2010-2013 du 1 juin 2011**

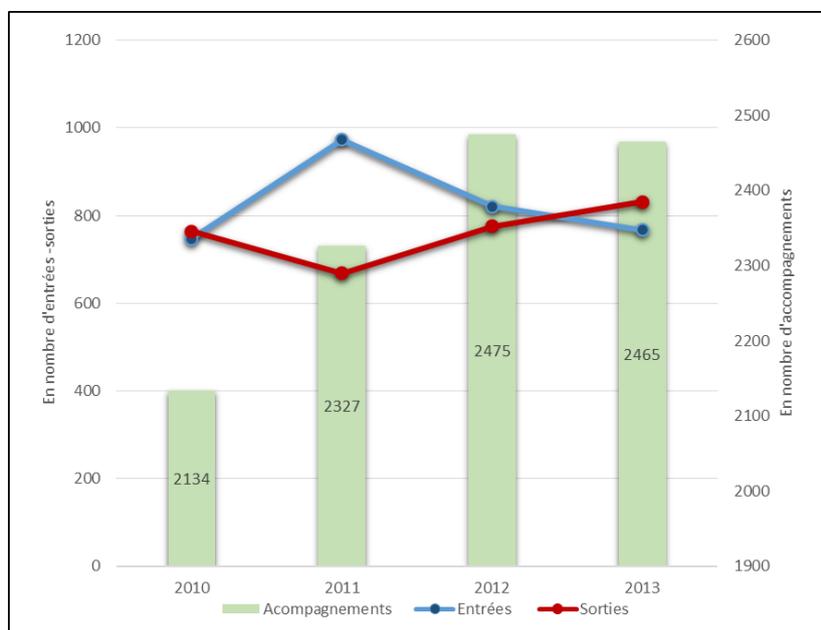
	TOTAL annuel	Dont Handicapés		Dont + de 45 ans		Dont RSA		Dont QPV		Dont - de 26 ans	
File active accompagnement	2030	8%	162	30%	609	50%	1015	35%	711	15%	305
Nouvelles entrées par an	850	8%	68	30%	255	50%	425	35%	298	15%	128

Source : Protocole PLIE

### 3.2.2. Les usagers suivis par le PLIE : les participants

#### 3.2.2.1. Les données générales

Graphique 3 : Entrées sorties et accompagnements des participants



	2010	2011	2012	2013	Total	% 2010-2013
Entrées	747	973	821	767	3 308	2,7%
Sorties	764	668	775	831	3 038	8,8%
Accompagnements	2 134	2 327	2 475	2 465		15,5%

Source : Statistiques du PLIE

Sur la période 2010-2013, les entrées ont globalement progressé de 2,7 %. Au total, l'objectif fixé par le protocole pour la période (3 310 entrées) a été pratiquement tenu (3 308 entrées).

Il faut noter qu'après une hausse du nombre des entrées de 30,3 % en 2011 résultant des extensions successives<sup>7</sup>, leur nombre a diminué de 15,6 % en 2012 et 7 % en 2013. Cette baisse peut s'expliquer notamment par la durée de l'accompagnement moyen des participants entre 18 et 24 mois et par la file active du référent parcours emploi limitée à 70 personnes.

Le nombre d'accompagnements globalement en croissance sur la période (15,5 %) a très légèrement baissé en 2013. Parallèlement, on constate que le nombre de sorties est supérieur aux entrées. Le PLIE signale qu'effectivement une baisse a été constatée en 2013 mais qu'un effort a dû être réalisé pour sortir du dispositif les participants trop anciens.

Les référents et le PLIE sont jugés principalement sur leur objectif de sortie dans l'emploi ce qui n'incite pas naturellement à mettre fin à des parcours non positifs.

<sup>7</sup> Les extensions successives ont apporté 8 files actives supplémentaires en 2011, 8 référents dont 4 en début d'année et 4 en cours d'année.

Tableau 6 : Comparaison avec les statistiques nationales d'Alliance Ville Emploi

	2011		2012	
	Stat. AVE pour l'ensemble des PLIE	Stat PLIE Paris NE	Stat. AVE pour l'ensemble des PLIE	Stat PLIE Paris NE
Entrées	34 921	973	36 759	821
Sorties	33 681	668	34 414	775
Accompagnements	113 230	2 327	115 236	2 475
Entrées/Accompagnements	31%	42%	32%	33%
Sorties/accompagnements	30%	29%	30%	31%

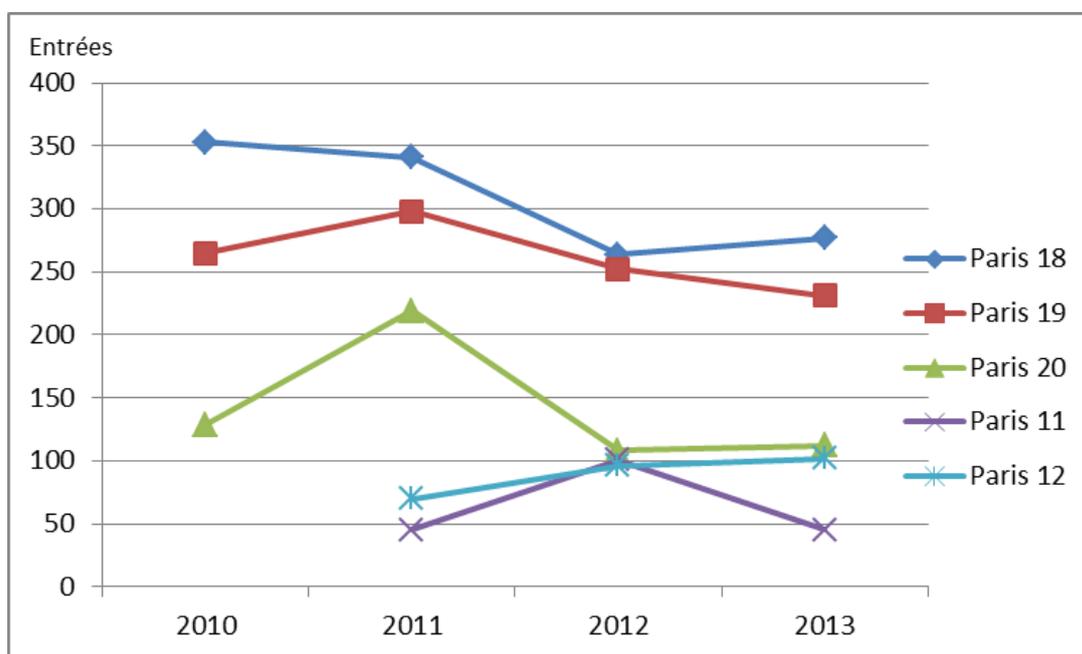
Source : Statistiques AVE et PLIE Paris Nord Est

Si l'on compare ces chiffres du PLIE avec les statistiques communiquées par Alliance Ville Emploi, on constate qu'en 2012, les accompagnements réalisés par l'association ont représenté 2,1 % du total de ceux des PLIE (2,1 % en 2011), 2,1 % des entrées (2,8 % en 2011) et 2,3 % des sorties (2 % en 2011).

Si ces chiffres sont comparables, on peut remarquer le taux particulièrement élevé des entrées par rapport aux accompagnements en 2011, résultat de l'accroissement exceptionnel de l'activité du PLIE Paris Nord Est.

### 3.2.2.2. Les données par arrondissement

Graphique 4 : Evolution des entrées par arrondissement

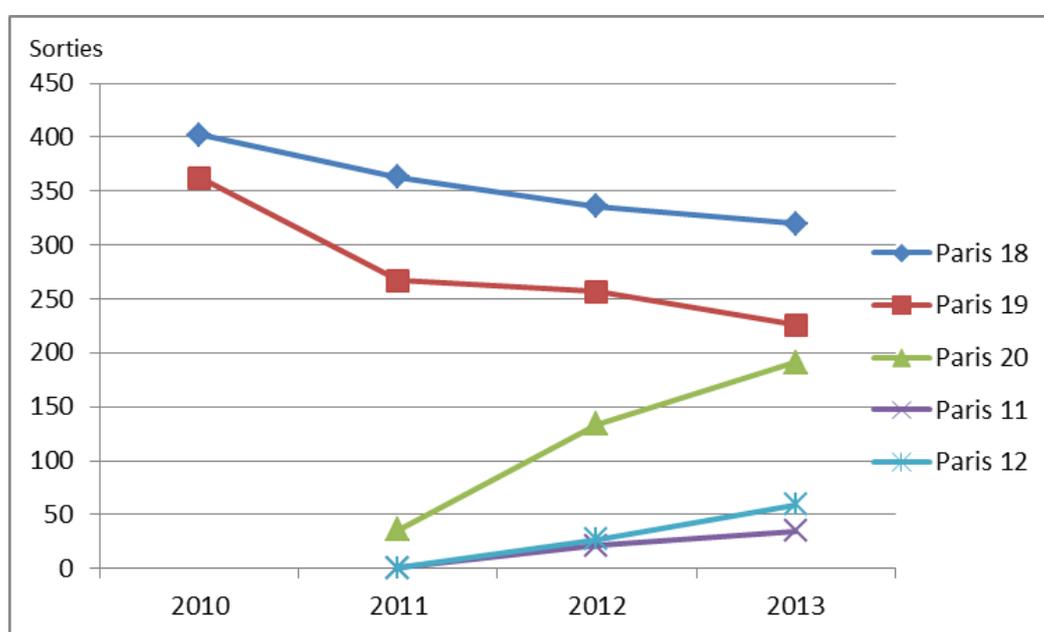


	2010	2011	2012	2013	Total	Δ 2010-2013
Paris 18	353	341	264	277	1 235	-21,5%
Paris 19	265	298	252	231	1 046	-12,8%
Paris 20	129	219	108	112	568	-13,2%
Paris 11		45	101	45	191	
Paris 12		70	96	102	268	
Total	747	973	821	767	3 308	2,7%

Source : Statistiques PLIE

Au global, le nombre des entrées a progressé de 2,7 % entre 2010 et 2013 mais cette légère hausse n'est due qu'à l'extension du dispositif aux 11<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup> arrondissements.

Graphique 5 : Evolution des sorties par arrondissement



	2010	2011	2012	2013	Total
Paris 18	402	363	336	320	1 421
Paris 19	362	267	257	226	1 112
Paris 20		36	134	191	361
Paris 11		1	21	35	57
Paris 12		1	27	59	87
Total	764	668	775	831	3 038

Source : Statistiques du PLIE

Si l'on compare les entrées et les sorties du dispositif, on voit que pour le 18<sup>ème</sup> arrondissement, les entrées ont été systématiquement inférieures aux sorties réalisées par le PLIE : -13,4 % en 2013 (-12 % en 2010, -6,1 % en 2011, -21,4 % en 2012), le nombre d'accompagnement total a diminué de 186 participants au total sur la période.

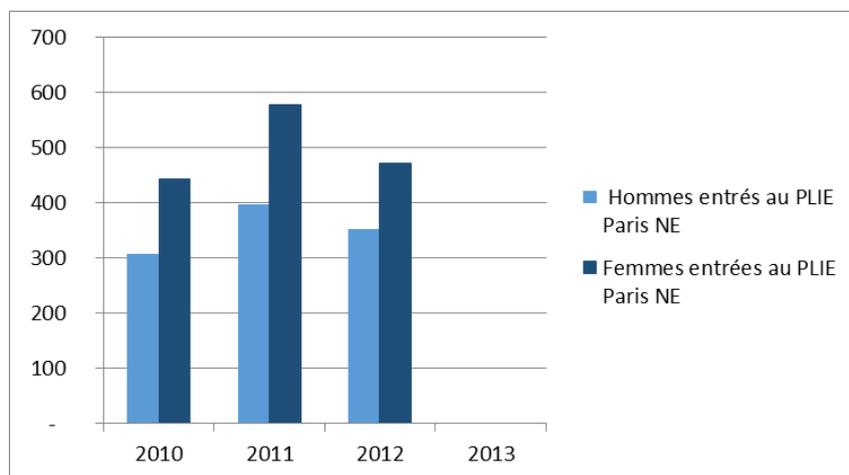
Pour le 19<sup>ème</sup> arrondissement, le nombre d'accompagnement (entrées - sorties constatées sur l'année) a diminué de 66 participants pour la période.

Pour les « nouveaux » arrondissements, le solde a été naturellement positif à fin 2013 : 207 participants pour le 20<sup>ème</sup>, 134 pour le 11<sup>ème</sup> et 181 pour le 12<sup>ème</sup>.

### 3.2.2.3. Les données par catégories

#### ◆ La répartition par sexe

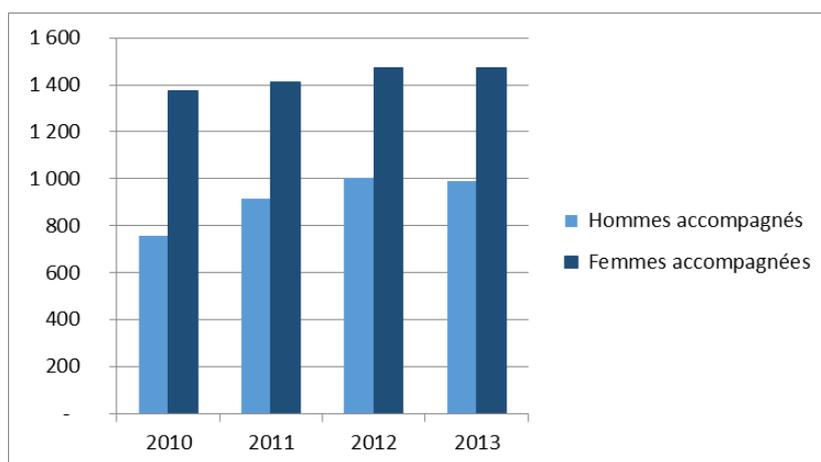
Graphique 6 : Entrées dans le dispositif PLIE Paris NE par sexe



	2010	2011	2012	2013
Entrées de participants :	749	973	821	767
dont hommes	306	396	351	NC
dont femmes	443	577	470	NC
% de femmes	59,1%	59,3%	57,2%	

Source : Statistiques PLIE pour AVE

Graphique 7 : Accompagnements par sexe



	2010	2011	2012	2013
Participants accompagnés :	2 134	2 327	2 475	2 465
dont hommes	759	915	1 003	991
dont femmes	1 375	1 412	1 472	1 474
% de femmes	64,4%	60,7%	59,5%	59,8%

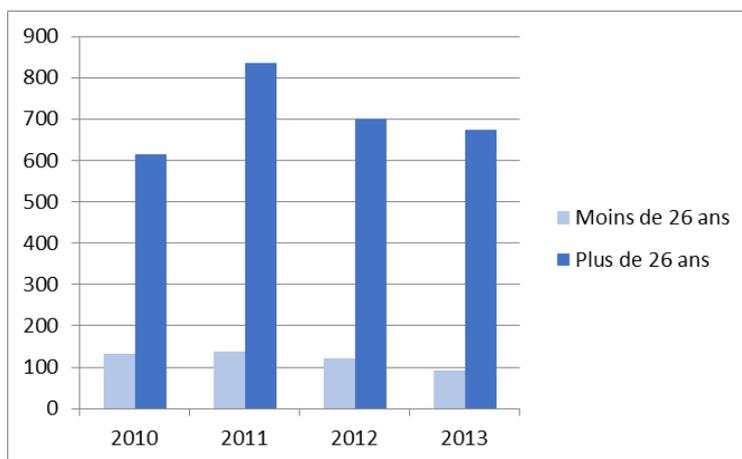
Source : Statistiques PLIE pour AVE

La part des femmes entrées dans le dispositif PLIE a été nettement prépondérante même si cette proportion diminue légèrement en 2012.

Pour l'ensemble des PLIE consolidé par AVE, les femmes ont représenté 48 % en 2010, 50 % en 2011, 49 % en 2012. Environ 60 % des participants parisiens accompagnés sont des femmes ce qui est nettement au-dessus de la moyenne nationale.

◆ La répartition par âge

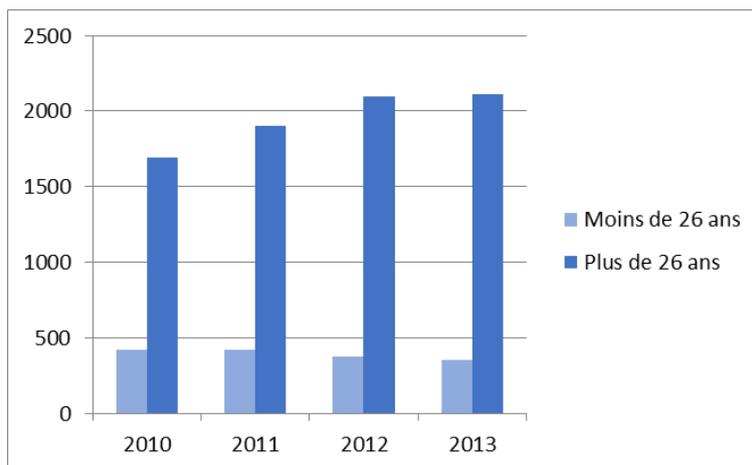
Graphique 8 : Entrées dans le dispositif PLIE Paris NE par âge



	2010	2011	2012	2013	Δ 2013/2010
<b>Entrées participants :</b>	749	973	821	767	2%
Dont - 26 ans	133	137	121	93	-30%
Dont + 26 ans	616	836	700	674	9%
% de moins de 26 ans	17,8%	14,1%	14,7%	12,1%	

Source : Statistiques PLIE

Graphique 9 : Accompagnements par âge



	2010	2011	2012	2013	Δ 2013/2010
<b>Participants accompagnés :</b>	2116	2328	2475	2465	16%
Dont - 26 ans	<b>420</b>	<b>422</b>	<b>378</b>	<b>351</b>	-16%
Dont + 26 ans	<b>1696</b>	<b>1906</b>	<b>2097</b>	<b>2114</b>	25%
% de moins de 26 ans	19,8%	18,1%	15,3%	14,2%	

Source : Statistiques PLIE

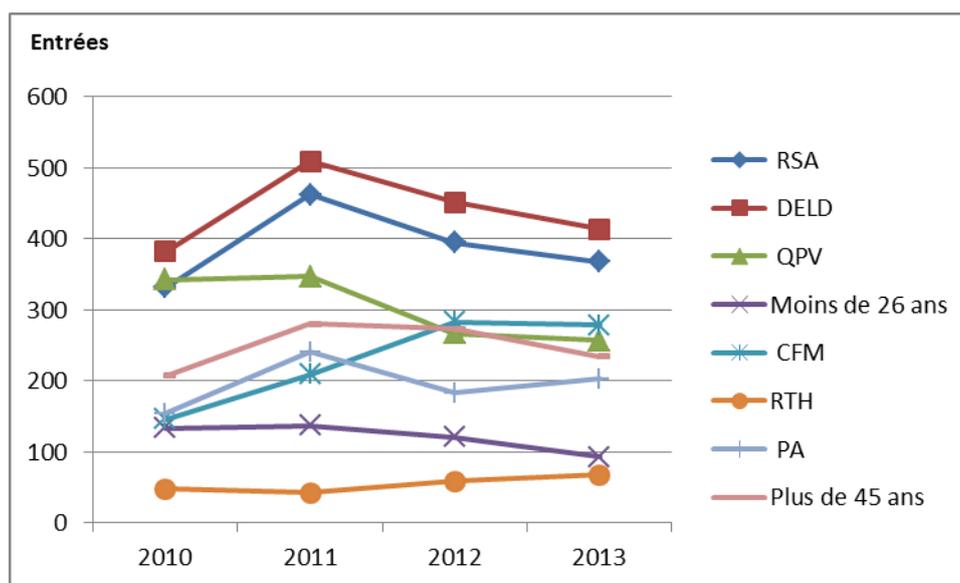
Pour les publics de moins de 26 ans, la Mission Locale a été particulièrement chargée de leur suivi (depuis 2006). Ainsi, deux RPE portés par la Mission locale pour deux arrondissements, les 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup>, ont été exclusivement dédiés au suivi des jeunes.

Le suivi des jeunes de moins de 26 ans est globalement en baisse, en pourcentage mais également en nombre d'entrées et en dessous de l'objectif fixé par le protocole (15 % pour les jeunes de moins de 26 ans).

Sur le plan national, la part des jeunes suivis par les PLIE est variable selon les années : 27 % en 2010, 23 % en 2011, 24 % en 2012.

◆ Par critères sociaux

Graphique 10 : Evolution de la typologie des demandeurs d'emploi entrés entre 2010 et 2013

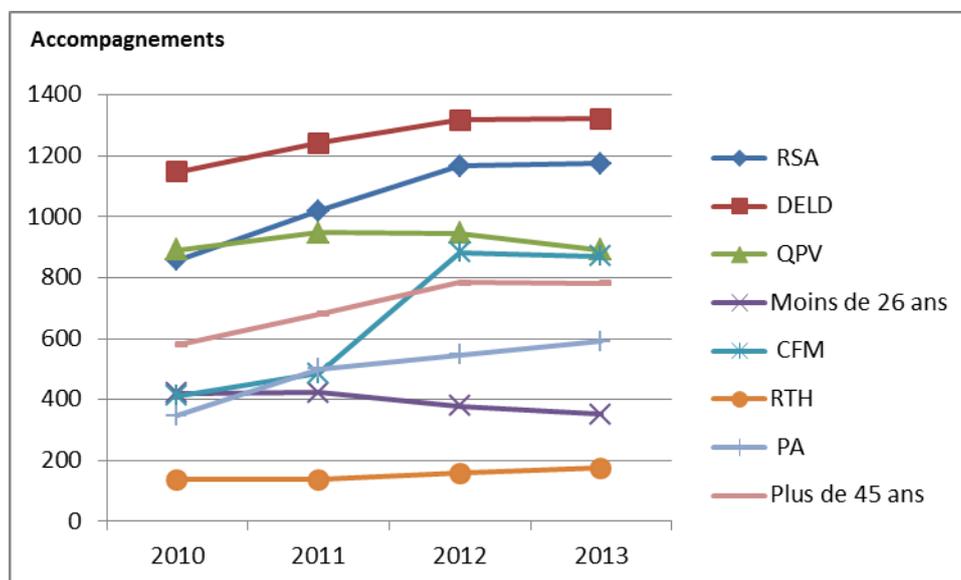


	2010	2011	2012	2013	Δ 2013/2010
RSA	332	462	395	368	10,8%
DELD	382	509	451	414	8,4%
QPV	342	347	267	257	-24,9%
Moins de 26 ans	133	137	121	93	-30,1%
CFM	146	209	283	278	90,4%
RTH	48	42	59	68	41,7%
PA	154	241	183	203	31,8%
Plus de 45 ans	207	280	273	234	13,0%
<b>Total des entrées</b>	<b>747</b>	<b>973</b>	<b>821</b>	<b>767</b>	<b>2,7%</b>

Source : PLIE

NB : les différents critères cités peuvent se cumuler ce qui explique que le total des entrées par critère est bien supérieur au nombre de personnes entrées dans le dispositif PLIE.

Graphique 11 : Evolution de la typologie des demandeurs d'emploi accompagnés entre 2010 et 2013



	2010	2011	2012	2013	Δ 2013/2010
RSA	857	1019	1167	1175	37,1%
DELD	1148	1243	1318	1322	15,2%
QPV	891	948	947	892	0,1%
Moins de 26 ans	420	422	378	351	-16,4%
CFM	413	485	882	871	110,9%
RTH	136	136	157	174	27,9%
PA	347	500	546	591	70,3%
Plus de 45 ans	581	681	784	782	34,6%
Total des participants accompagnés	<b>2116</b>	<b>2328</b>	<b>2475</b>	<b>2465</b>	16,5%

Source : PLIE

L'augmentation des entrées en 2011 des allocataires du RSA (+39,2 %) a été supérieure à la hausse totale des entrées (+30,3 %) ce qui a traduit un effort particulier vis-à-vis de ce public. La part des demandeurs d'emploi au RSA représentait 48 % du total des entrées en 2013 (l'objectif du protocole avait été fixé à 50 %).

En termes d'accompagnement, en 2013, le PLIE a suivi un public à 47,7 % allocataire du RSA. Si un effort important a été réalisé par le PLIE (hausse de 37,1 % du nombre des allocataires du RSA accompagnés depuis 2010), il reste légèrement en dessous de l'objectif fixé.

Les entrées concernant les Demandeurs d'Emploi de Longue Durée (DELD) ont également augmenté de 33 % de 2010 à 2011, puis baissé. En 2013, la proportion d'entrées dans cette catégorie était de 54 %.

Le pourcentage d'accompagnés est resté stable sur la période (53,6 % en 2013).

Les demandeurs d'emploi issus de Quartiers Politique de la Ville (QPV) ont représenté 33,5 % du total des entrées en 2013 (45,8 % en 2010, 35,7 % en 2011, 32,5 % en 2012). L'objectif a été fixé par le protocole à 35 %. En 2010, l'extension sur le

20<sup>ème</sup> arrondissement a nettement contribué à augmenter le nombre d'entrées QPV. En 2011, l'année d'extension aux 11<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup> arrondissements, seul le quartier de la Fontaine au Roi dans le 11<sup>ème</sup> aurait pu apporter de nouvelles entrées QPV. La proportion d'accompagnés était à 36,2 % en 2013 (42,1 % en 2010).

Le nombre de **jeunes de moins de 26 ans** entrés dans le dispositif comme celui des accompagnés est en net recul sur la période, 30,1 % pour les entrées, moins 16,4 % pour les accompagnements (Cf paragraphe précédent).

Si la proportion des demandeurs d'emploi **Chefs de Familles Monoparentales (CFM)** a très fortement augmenté, ces chiffres (19,5 % en 2010 ; 21,5 % en 2011 ; 34,5 % en 2012 et 36,2 % en 2013) s'expliquent par l'évolution du comptage : en 2010, les chefs de familles monoparentales n'étaient enregistrés que lorsque le référent estimait qu'il s'agissait d'un frein majeur à l'emploi. En 2012, ce critère « Chef de Famille Monoparentale » a été recherché dans tous les cas et enregistré systématiquement dans le logiciel Visualcourse. L'évolution sur la période 2010-2013 (+90 %) ne peut donc pas être considérée comme exacte.

Depuis fin 2013, le plan d'action départementale mis en place en faveur des chefs de famille monoparentale a permis la création de trois postes de référent parcours emploi. Ils interviennent dans trois structures : la MDEE du 18<sup>ème</sup>, le service social départemental polyvalent du 11<sup>ème</sup> arrondissement et le centre de gestion de la CAF du 19<sup>ème</sup>. L'objectif est de suivre 300 personnes supplémentaires répondant à ce critère.

La proportion de demandeurs d'emploi détenant une **Reconnaissance de Travailleur Handicapé (RTH)** est croissante sur la période 2010-2013 : 6,4 % en 2010 ; 4,3 % en 2011 ; 7,2 % en 2012. En 2013, l'objectif d'entrées fixé par le protocole (8 %) a été atteint (8,9 %). En revanche, le nombre de RTH accompagnés est resté en dessous de l'objectif en 2013 (7,1 %). Le second poste de référent parcours emploi spécialisé RTH créé en 2013 (en partenariat avec un opérateur spécialisé UNIRH 75) devrait permettre d'améliorer le suivi de ces participants. Ce RPE assure également une mission de ressources techniques auprès de l'ensemble des RPE du PLIE.

La part des demandeurs d'emploi ayant un **titre de séjour d'une durée d'un an (PA)** a nettement augmenté de 2010 à 2013 (+31,8 %) pour représenter 26,5 % du total des entrées en 2013 (20,6 % en 2010 ; 24,8 % en 2011 ; 22,3 % en 2012). Ce public est particulièrement orienté vers l'accompagnement PLIE en raison de son manque d'autonomie, de ses difficultés linguistiques et/ou de son faible niveau d'études.

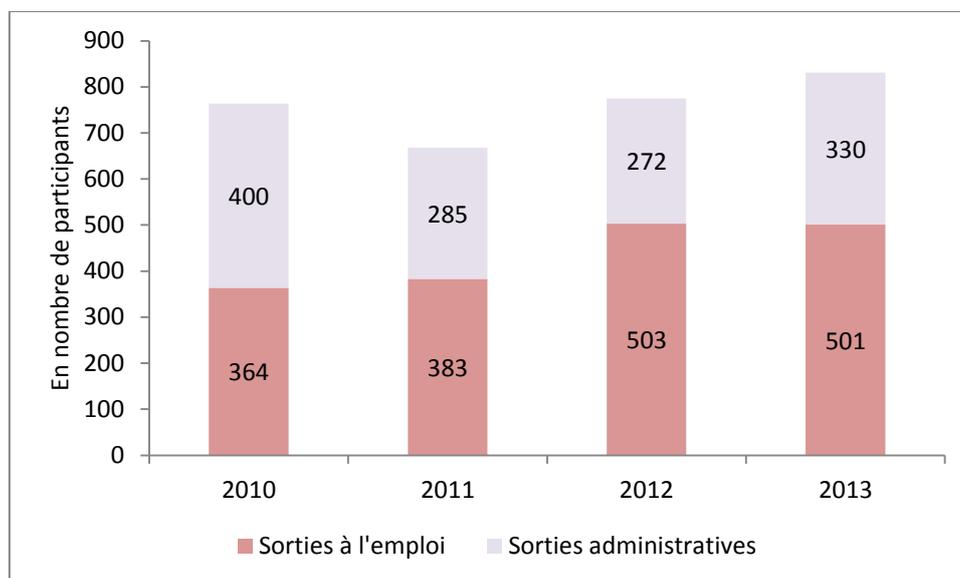
Le protocole a fixé un objectif de 30 % pour les entrées des **plus de 45 ans** ; cet objectif a été atteint en 2013 (30,5 %)<sup>8</sup>. Le public accompagné représentait 32 % du total.

---

<sup>8</sup> 27,7 % en 2010 ; 28,8 % en 2011 ; 33,3 % en 2012

### 3.2.2.4. Les sorties du dispositif

Graphique 12 : Evolution des sorties du dispositif PLIE



	2010	2011	2012	2013	Δ 2010-2013
Total des sorties dont :	764	668	775	831	8,8%
Sorties à l'emploi	364	383	503	501	37,6%
Sorties administratives	400	285	272	330	-17,5%
% de sorties à l'emploi	47,6%	57,3%	64,9%	60,3%	

Source : PLIE

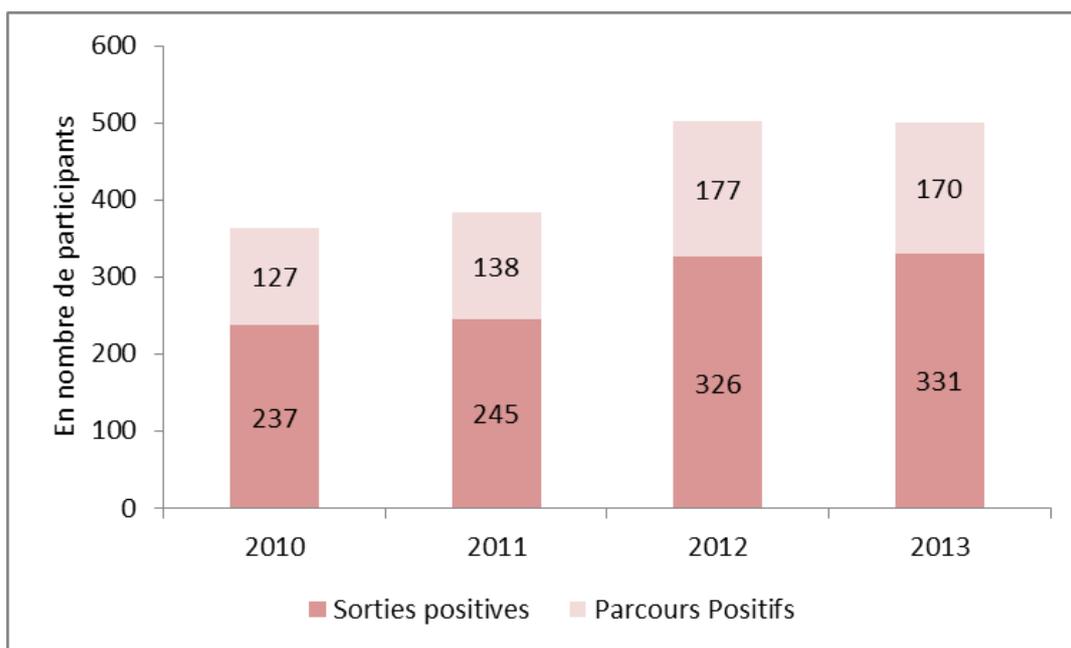
Nb : Les sorties à l'emploi comprennent les parcours positifs.

Les sorties du dispositif ont progressé de 8,8 % sur la période ce qui s'est traduit par une baisse de 12,6 % de 2010 à 2011 suivie d'une hausse de 24,4 % de 2011 à 2013.

#### ◆ Les sorties à l'emploi

Les sorties à l'emploi incluent les sorties positives (avec justificatifs) et les parcours positifs (sans justificatifs ou bien partiels).

Graphique 13 : Les sorties vers l'emploi



	2010	2011	2012	2013	Δ 2010-2013
Total des sorties à l'emploi dont :	364	383	503	501	37,6%
Sorties positives	237	245	326	331	39,7%
Parcours Positifs	127	138	177	170	33,9%
% de sorties positives	65,1%	64,0%	64,8%	66,1%	

Source : PLIE

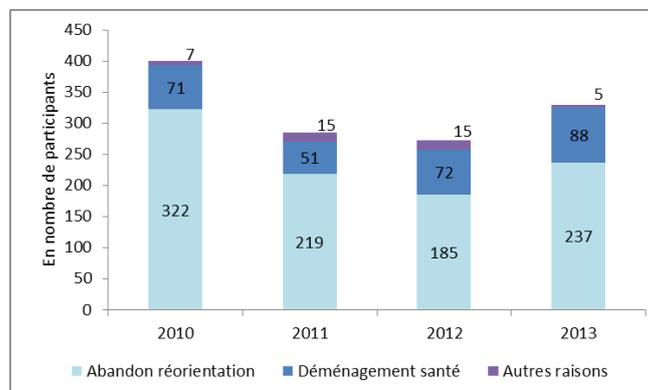
Les sorties vers l'emploi ont nettement progressé de 2011 à 2012 (+31,3 %) puis sont restées stables en 2013. L'objectif fixé par le protocole (50 % de sorties positives) a largement été dépassé par le PLIE à partir de 2011.

Le nombre de parcours positifs c'est-à-dire sans justificatifs suffisants a progressé de 33,9 % mais est globalement resté stable en proportion sur la période. Les RPE ont évoqué les difficultés à obtenir les justificatifs des participants, ces derniers ne cherchant généralement plus à maintenir le lien avec le PLIE, après avoir obtenu un emploi.

Pour l'ensemble des PLIE entrant dans les statistiques d'AVE, le taux de sorties positives par rapport au total des sorties a été de 42 %, ce qui confirme les bons résultats du PLIE Paris Nord Est.

◆ Les sorties administratives

Graphique 14 : Les sorties administratives



Sorties administratives	2010	2011	2012	2013	Δ 2010-2013
Total des sorties administratives dont :	400	285	272	330	-17,5%
Abandon réorientation	322	219	185	237	-26,4%
Déménagement santé	71	51	72	88	23,9%
Autres raisons	7	15	15	5	-28,6%
% abandon réorientation	80,5%	76,8%	68,0%	71,8%	

Source : PLIE

Après avoir fortement régressé en 2011, les sorties administratives ont augmenté de 21,3 % de 2012 à 2013, ce qui semble plutôt négatif à première vue. D'après les responsables du PLIE, un travail d'analyse a été mené auprès des référents parcours emploi sur les parcours de plus de 24 mois pour juger de la pertinence de la poursuite de l'accompagnement PLIE. Une hausse des sorties administratives en aurait résulté.

En 2013, les sorties administratives étaient dues à des abandons dans près de 72 % des cas (80,5 % en 2010). Il serait intéressant à l'avenir d'analyser plus finement les raisons des abandons en fournissant une typologie aux référents.

◆ Les sorties selon les catégories

**RSA :**

Le travail réalisé avec les espaces insertion, les services sociaux polyvalents et le CAS VP a permis d'augmenter les sorties positives pour le public RSA. Ainsi le taux de sortie à l'emploi des RSA a été de 61 % en 2012 (avec 220 sorties positives en 2012 ; 85 en 2011 ; 70 en 2010).

La durée moyenne de parcours s'est élevée à 24 mois en 2012 (20,3 mois en 2011 ; 24 mois en 2010).

**Jeunes de moins de 25 ans :**

Le taux de sortie à l'emploi des jeunes de moins de 25 ans a été de 76 % (92/120) en 2012 (avec une durée moyenne de parcours de 21 mois).

**Chefs de familles monoparentales :**

Le taux de sortie à l'emploi a été de 67 % (183/273) en 2012 avec une durée moyenne de parcours de 25 mois.

### 3.2.2.5. Les participants suivis depuis plus de deux ans

La durée de parcours des participants a été fixée à une durée comprise entre 18 et 24 mois. Globalement, la durée moyenne totale d'accompagnement a été de 20,4 mois en 2011 (23,6 mois en 2010).

A la demande des auditrices, un état des participants en parcours de plus de 24 mois leur a été communiqué.

La synthèse qui en a été faite montre qu'en mai 2012, 387 participants avaient plus de deux ans d'ancienneté dans le dispositif PLIE ce qui représentait près de 16 % du total des personnes suivies par le PLIE.

**Tableau 7 : Participants de plus de 2 ans suivis par le PLIE**

nb de participants	nombre d'années d'ancienneté	ancienneté moyenne	importance en %
291	entre 2 et 3 ans	2,4	75,2%
75	entre 3 et 4 ans	3,4	19,4%
17	entre 4 et 5 ans	4,3	4,4%
4	entre 5 et 6 ans	5,5	1,0%
387	au total	2,7	100,0%

Source : PLIE

Sur le total des participants suivis depuis plus de trois ans, il ressort que 96 personnes ont été accompagnées pendant plus de trois ans. Les explications n'ont pas été communiquées pour les cas les plus anciens notamment pour ceux suivis depuis plus de quatre ans (17 personnes) et depuis plus de cinq ans (quatre personnes).

Malgré le travail réalisé par le PLIE en 2013, trop de participants dépassent le seuil des 24 mois. Seul un suivi régulier de la SAG pourra permettre de réduire leur nombre pour que de nouveaux participants puissent bénéficier du dispositif PLIE.

### 3.3. Le suivi de l'activité

Le logiciel Visualcourse, outil de suivi à la disposition des référents et de la SAG, ne répond pas complètement aux besoins de suivi statistique des référents :

La période d'accueil qui représente environ huit semaines n'est pas identifiée en tant que telle dans les statistiques. Or, pour un certain nombre de référents parcours emploi, il s'agit d'une phase importante qui ne se traduit pas toujours par une entrée au PLIE.

Certains RPE ont signalé être obligés de ressaisir sur EXCEL des données concernant les participants, notamment pour conserver l'historique des années précédentes.

Il a été signalé également à plusieurs reprises que le logiciel n'offrait pas une place suffisante aux commentaires des RPE ce qui a pu poser des problèmes notamment lors des commissions d'accès et de suivi (CAS). En l'absence du référent concerné, faute d'éléments complémentaires, des dossiers ont été ajournés.

Il semble regrettable que les encadrants des RPE n'aient pas accès aux données saisies sur Visualcourse. Ils ne peuvent pas suivre l'activité de leurs référents par ce biais.

En revanche, les données saisies par les RPE sont contrôlées par le PLIE qui a un accès direct aux données Visualcourse.

Ces données sont consolidées par la SAG et synthétisées pour être communiquées annuellement à AVE et à la Ville de Paris.

La présentation des statistiques dépend du destinataire ciblé. Dans le cadre imposé par AVE, les statistiques sont très complètes tandis pour la Ville elles sont plus sommaires mais des focus sont réalisés sur les publics suivis.

Il est critiquable que pour la Ville :

- Les statistiques ne soient plus produites par arrondissement
- Elles ne reprennent pas les mêmes critères qu'AVE, notamment :
  - Pour les durées (pour AVE, moins d'un an, de 1 à 2 ans, de 2 à 3 ans, de 3 à 5 ans, plus de 5 ans ; pour le PLIE, inférieur à 7 mois, de 7 mois à 12 mois, de 13 mois à 24 mois, de 25 mois à 60 mois, plus de 60 mois).
  - Pour les âges (moins de 26 ans pour AVE ; moins de 25 ans pour le PLIE)
  - Pour les niveaux de formation.

**Recommandation 12 :** Communiquer au Conseil d'Administration les mêmes statistiques que celles produites pour AVE. Réaliser des synthèses et focus en conservant les mêmes critères d'année en année.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DDEEES indique : « *Cette préconisation nous paraît essentielle pour assurer un suivi fiable de l'activité, avec des comparaisons possibles entre les années. En outre, la production de statistiques par arrondissement nous semble également indispensable et permettrait de mieux connaître les spécificités de chacun des territoires concernés* ».

## 4. L'ENVIRONNEMENT DU PLIE

Le Plie Paris Nord Est se situe au cœur d'un environnement complexe, il tisse avec ses nombreux partenaires des liens de nature diverse.

### 4.1. Les signataires du Protocole

Le « *protocole partenarial d'accord pour la mise en œuvre du plan local pour l'insertion et l'emploi de Paris Nord Est* » est signé par le PLIE, la Région Ile de France, l'Etat, le Département et la Ville de Paris. Il indique en son article 5 que « *le PLIE mobilise des ressources locales et apporte des moyens additionnels sur le territoire grâce au concours du Fonds Social Européen (FSE)* ». En son article 6, il indique qu'« *afin d'optimiser l'utilisation des crédits communautaires tout au long de la programmation, les services de l'Etat gestionnaires du FSE mènent avec les PLIE des dialogues de gestion en continu.* »

L'association n'a cependant manifestement pas établi de dialogue direct avec les services de l'Etat. Le compte-rendu du comité de pilotage du 4 mars 2011 est à cet égard surprenant : l'extension du PLIE sur les 11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> arrondissements, approuvée par le Conseil de Paris de décembre 2010, y est présentée, mais il est précisé que l'Etat n'en a pas été prévenu, et que « *la Ville informera officiellement le Préfet* ». Les délibérations ultérieures du Conseil de Paris, prévoyant de financer les référents destinés aux chefs de famille monoparentale et le référent de parcours clauses sociales, ne prévoient pas non plus de financement par le FSE.

Compte-tenu du fait que les territoires d'extension du PLIE sont légitimes à bénéficier de son action, et que cette dernière pourrait avoir vocation à s'étendre à de nouveaux arrondissements, il paraît regrettable que ces décisions ne soient pas discutées en amont avec l'Etat et que les mesures nouvelles ne perçoivent pas de financement FSE, d'autant que, comme il sera expliqué plus loin, les postes de référent financés à la Mission Locale ne sont plus remboursés par le FSE. La mission considère qu'il serait opportun de revenir vers l'Etat pour reconsidérer le périmètre d'intervention du PLIE financé par le FSE.

L'article 6 du Protocole prévoit que « *la structure porteuse du PLIE offre les garanties requises de bonne gestion administrative et financière : **sécurité juridique**, évitant notamment les risques de gestion de fait, pouvant découler du lien de dépendance financière d'une structure associative avec la collectivité porteuse du PLIE.* »

La proximité avec le Département, déjà évoquée, s'est particulièrement traduite en juillet 2012 par l'attribution d'une avance de trésorerie de 236 500 € pour laquelle l'association n'avait pas déposé de demande ; elle se manifeste également par un calendrier très favorable de versement des subventions. Lors des entretiens, le Directeur de l'association a à plusieurs reprises indiqué qu'il était un opérateur agissant pour le compte du Département dans le cadre des missions qui lui étaient confiées, et non une force de proposition. La présidence de l'association par des élus de la collectivité, liée à la faible vie associative, favorise cette conception. Le renforcement de l'autonomie de l'association permettrait un meilleur dialogue avec les signataires du Protocole.

### 4.2. Les partenaires

- Signataire d'une convention avec le PLIE, acteur important de son réseau de partenaires grâce à ses correspondants, prescripteur, le **service public de l'emploi** est un acteur incontournable des parcours d'accompagnement. Il ne porte plus de

référents, alors qu'il accepte de le faire pour d'autres PLIE ; les raisons de ce retrait mériteraient d'être approfondies.

- Le Protocole en son article 5 précise que « *le PLIE n'est pas un opérateur mais un maître d'ouvrage d'une démarche globale de développement social et professionnel* ». Il doit « *co-construire des parcours d'insertion sociale professionnelle et personnalisés combinant accompagnement social, expérience de travail, formation et une aide renforcée pour la recherche d'un emploi* », et « *agir avec les acteurs économiques, contribuer au développement local et à la création d'emploi.* »

Il a été remarqué que le PLIE était devenu progressivement un opérateur, recrutant directement des référents soit en raison de difficultés à trouver des partenaires, soit à la demande du Département dans le cas des référents « *spécialisés* ». Ce qui peut être considéré comme un dévoiement de l'esprit fondateur s'avère assez efficace : les RPE salariés du PLIE bénéficient d'un encadrement plus rapproché, les « *hébergeants* » que sont les Services Sociaux Départementaux Polyvalents, qu'ils soient situés à la DASES ou au CASVP, sont très satisfaits de la relation tissée entre leurs travailleurs sociaux et les RPE au bénéfice des participants et souhaiteraient, s'ils avaient de la place, accueillir davantage de référents, tandis que les RPE « *hébergés* » dans ces structures se félicitent du travail d'équipe qu'ils y accomplissent.

- Adhérent à **Alliance Ville Emploi**, le PLIE peut y trouver un réseau national de solidarités, un lieu d'échanges de pratiques et de partage d'innovations ; il semble qu'il use peu de cette possibilité, et n'ait pas développé avec d'autres PLIE, même en Ile de France, des relations suivies. Les statistiques nationales fournies chaque année par le rapport d'AVE citent des expériences intéressantes, il n'est jamais fait référence au PLIE Paris Nord Est dans ce document. L'association a dû il est vrai se concentrer sur une croissance importante de son activité et un renouvellement massif de ses personnels. Il reste que l'ouverture sur le réseau des PLIE pourrait être riche d'enseignements. La mise en place en 2014 d'une démarche d'observatoire des parcours avec l'aide d'un consultant extérieur peut contribuer à cette ouverture.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DDEEES déplore le peu de relations avec les autres PLIE.

- Soucieux de vivifier les partenariats, le PLIE a évoqué dans des comités de pilotage la création d'instances de concertation et la mise en place d'actions innovantes qu'il devait animer :
  - ⇒ un Club Participants pour identifier les éléments de satisfaction et les difficultés rencontrées par les personnes participant à l'accompagnement PLIE,
  - ⇒ un Club Entreprises, appelé « *petit-déjeuner d'entreprises* », ouvert à l'ensemble du réseau d'acteurs économiques du PLIE et aux autres partenaires, pour échanger et apporter des informations professionnelles,
  - ⇒ un Club Rebond et Perspective, animation hebdomadaire d'un groupe de participants à entrée et sortie permanente,
  - ⇒ des rencontres-débats sur des thèmes auxquels le PLIE est confronté tels que les artistes, les contrats aidés...

Ces actions n'ont pas été reconduites.

Echec des expériences, manque de moyens humains, constat de faible efficacité en comparaison de l'utilité de l'action individuelle des chargées de mission ? Les raisons de l'abandon de ces instances n'ont pas été expliquées aux rapporteurs. Ceux-ci n'ont

rencontré aucune difficulté à s'entretenir individuellement avec des participants ; ils considèrent néanmoins que des groupes de concertation peuvent être source d'innovation, et que toute action mérite d'être évaluée.

#### **4.3. Les contrôles externes exercés sur le PLIE**

En contrepartie des financements apportés par le FSE, le PLIE est soumis à de nombreux contrôles externes. Il a paru intéressant de présenter l'ensemble de ces contrôles intervenus sur la période 2011 à 2013, qui témoignent d'une réelle lourdeur administrative.

##### **En 2011 :**

- Un contrôle URSSAF IDF du 15/02/2011 au 15/04/2011 sur la période du 01/01/2008 au 31/12/2009.
- Un audit CICC<sup>9</sup> par le Service Régional de Contrôle de la DIRECCTE<sup>10</sup> IDF du 18/03/2011 au 02/11/2011 sur la relation avec les acteurs économiques de 2008.
- Un CQC<sup>11</sup> par la DRFiP<sup>12</sup> du 22/06/2011 au 09/11/2012 sur l'opération Accueil, Suivi, Accompagnement du Pôle Emploi (2009).
- Une mission de sur-contrôle de CSF<sup>13</sup> avant participation à un appel de fonds de la Direccte IDF par le cabinet Aramis en juillet 2011 sur les opérations ESF (Atouts pour être recruté), ESF (Dépasser ses difficultés linguistiques), ENS (Accueil, Suivi, Accompagnement 2009).
- Un audit du système FSE régional par le CICC du 05/10/2011 au 14/09/2012 de la Structure d'Animation et de Gestion du PLIE (2009) et de l'opération Accueil, Suivi, Accompagnement de la Mission Locale Belliard (2009).
- Un CQC de la DRFiP du 01/09/2011 sur la Structure d'Animation et de Gestion du PLIE (2008). Ce contrôle a entraîné la suspension du FSE en 2012.

##### **En 2012 :**

Le plan de reprise et le CQC, liés à la suspension du FSE, ont été réalisés par la Direccte IDF et la DRFiP du 25/04/2012 au 30/05/2012 pour la Structure d'Animation et de Gestion du PLIE 2007, 2009 et 2010, l'Assistance Technique du PLIE 2008 et l'opération d'adéquation (« Mobilisation à partir des potentiels personnels et professionnels »).

La levée de la suspension a eu lieu le 07/06/2012 et la notification de la validation du plan de reprise le 07/03/2013.

---

<sup>9</sup> Commission Interministérielle de Coordination des Contrôles

<sup>10</sup> Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

<sup>11</sup> Contrôle Qualité Certification

<sup>12</sup> Direction Régionale des Finances Publiques

<sup>13</sup> Contrôle de Service Fait

**En 2013 :**

- L'audit de l'ensemble des plans de reprise des Organismes Intermédiaires IDF par la Commission Européenne en avril 2013 s'est traduit pour le PLIE Paris Nord EST par un audit portant sur :
  - la Structure d'Animation et de Gestion du PLIE (2007, 2008, 2009),
  - la coordination des RPE (2008),
  - l'animation de la Clause d'Insertion (2008),
  - la relation avec les acteurs économiques (2008),
  - les frais spéciaux RPE 2008 et l'assistance technique (2008).

Cet audit n'a fait l'objet d'aucune remarque concernant la gestion par le PLIE de sa Subvention Globale FSE.

- Une mission de sur-contrôle de CSF, avant participation à un appel de fonds, de la Direccte IDF par le cabinet FV Consultants du 14/02/2013 au 15/02/2013 portant sur toutes les opérations qui ont participé à l'appel de fonds de mars 2013, aux appels de fonds de juin 2013 et septembre 2013 et à l'appel de fonds de novembre 2013.
- Un CQG de la Direccte IDF par le cabinet Aramis du 08/07/2013 au 12/11/2013 portant sur l'opération d'accueil, suivi, accompagnement de Projets 19 (2011), la Structure d'Animation et de Gestion (2012), la relation avec les acteurs économiques (2011), l'Assistance Technique (2011), et les opérateurs AAE (Métiers des espaces verts) et IDEFLE (Valoriser son parcours d'accès à l'emploi).

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association reprend ces données en y ajoutant les contrôles effectués en 2014 et les conclusions des dits contrôles.

Ces nombreux contrôles s'ajoutent aux contrôles préalables de « *service fait* » réalisés par le PLIE sur les opérateurs externes et aux contrôles de sociétés mandatées pour contrôler ses propres opérations (cf infra).

Si les tâches de suivi et de contrôle organisées ou subies par le PLIE sont nombreuses, l'existence de **synthèses**, à travers la tenue de **tableaux de bord**, pourrait permettre au PLIE et aux financeurs de mieux appréhender les progrès réalisés.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DDEES constate que « *l'absence de restructuration de l'association à la suite des deux extensions de périmètre d'intervention entraîne des facteurs de risque et conduit à une absence de vision d'ensemble* ». Elle souscrit au besoin d'une restructuration.

## 5. LA SITUATION FINANCIERE

### 5.1. L'administration comptable et financière

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DDEES considère que « *la réputation de bonne gestion financière du PLIE est confortée dans cette étude* ». La mission souligne néanmoins que de nombreux constats faisant l'objet d'observations sont présentés dans la partie qui suit.

#### 5.1.1. L'organisation

Pour gérer l'extension du PLIE et la question du FSE, l'équipe administrative et financière s'est étoffée : ce sont actuellement trois personnes qui sont chargées de ce domaine.

Chronologiquement et depuis l'origine du PLIE :

Un gestionnaire assumait la gestion administrative du PLIE dès 2005, ce salarié a été promu directeur en 2013. Les auditrices ont de ce fait été surprises d'éprouver des difficultés à obtenir réponse à certaines questions sur la gestion de l'association.

Une assistante de gestion en CDI a été recrutée en mars 2010. Partie en mars 2012, elle a été remplacée en juin 2012.

En avril 2012, un responsable administratif et financier a été recruté, notamment pour répondre aux questions FSE.

Une assistante de gestion financière a également été recrutée pour renforcer l'équipe sur les aspects FSE en février 2013.

**Le responsable administratif et financier** est particulièrement chargé de l'élaboration du budget prévisionnel annuel, du suivi de la comptabilité et de la paie, des relations avec l'expert-comptable, le commissaire aux comptes, le trésorier et la banque. Il participe à l'élaboration des demandes de subvention et au suivi des conventions. Il suit la trésorerie, contribue à la gestion de la subvention globale FSE (instruction financière des appels à projets...) et pilote les contrôles de service fait des opérations (CSF) : réalisation des CSF, relation avec les cabinets extérieurs, suivi des appels de fonds....

Une assistante de gestion administrative et une assistante de gestion financière sont placées sous son autorité.

Justifié par le développement du territoire d'intervention du PLIE Paris Nord Est et de son pôle administratif, le poste d'assistante de gestion administrative a été créé pour gérer le personnel et assurer un suivi plus régulier de la comptabilité. L'objectif est de venir en appui à la gestion de la structure et d'apporter une lisibilité et une traçabilité des opérations comptables (gestion et suivi des factures, suivi des fournisseurs, rapprochement bancaire ...). L'assistante participe également à la gestion administrative du personnel (dossiers du personnel, contrats, augmentations de salaires, formation, congés, absences, tableaux de bord,...). L'assistante de gestion administrative a élaboré des tableaux de suivi relatifs à la comptabilité courante (suivi des chèques encaissés, des prélèvements et des paiements carte bleue...) et à la paie, mais la saisie de toutes les opérations comptables a été confiée à un expert-comptable.

Il semble aux auditeurs que compte tenu du faible nombre d'opérations, les données comptables pourraient être directement saisies en interne. L'expert-comptable n'interviendrait alors que dans le cadre d'une mission de suivi et d'élaboration des comptes de fin d'année.

L'assistante de gestion financière est chargée de participer au suivi des dossiers liés au Fonds Social Européen (respect des procédures et règles de gestion ; contrôle du FSE). Elle

doit suivre et contrôler les conventions, collecter auprès des opérateurs les pièces administratives, financières et juridiques, vérifier la complétude des dossiers avant archivage ainsi que tenir les tableaux de bord financiers, assurer le suivi des paiements aux opérateurs, collecter les documents nécessaires à l'établissement des bilans qualitatifs, quantitatifs et financiers des actions. En lien avec le responsable administratif et financier, son rôle est également de gérer et suivre la trésorerie du PLIE et d'assurer le suivi des paiements aux opérateurs.

Ce travail important de suivi des opérations FSE devrait s'alléger : dans le cadre de la programmation FSE 2014-2020, la Commission Européenne rend obligatoire la dématérialisation de tous les échanges d'informations entre les bénéficiaires et les autorités de gestion, de certification et de contrôle, ainsi que les organismes intermédiaires. Les opérateurs devront saisir directement les bilans et les pièces justificatives pour rendre compte du bon usage des crédits consommés dans le cadre de « *ma démarche FSE* ». Le PLIE restera responsable du contrôle des données transmises mais le travail de ressaisie des données réalisé par l'assistante de gestion n'aura plus lieu d'être, la rendant disponible pour d'autres tâches.

Le **trésorier** a des missions qui lui sont confiées par les statuts de l'association principalement celle « *d'établir sous sa responsabilité les comptes de l'association* ». L'implication du trésorier dans la vie financière de l'association est réelle, de l'avis des responsables du PLIE, notamment en ce qui concerne le contrôle des paies.

L'**expert-comptable** [.....] intervient au PLIE depuis 2011 dans le cadre d'une lettre de mission datée du 21 décembre 2010, le PLIE ayant mis fin au mandat du précédent prestataire. Il assure la saisie des opérations comptables et l'élaboration des comptes de fin d'année. Chargé du traitement des paies, il le sous-traite à un tiers.

Le **commissaire aux comptes** [.....] audite les comptes depuis 2005 et n'a pas fait d'observations particulières.

**Recommandation 13** : Etudier la possibilité de traiter en interne la saisie comptable.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association indique que l'internalisation de la saisie comptable sera réalisée en 2015.

Si tel était le cas, les assistantes devraient être formées à la saisie des opérations comptables.

### 5.1.2. Les procédures liées au FSE et le suivi comptable

#### 5.1.2.1. Les contrôles sur les opérateurs externes

Les contrôles sur les opérateurs sont réalisés par le PLIE.

Les modalités de paiement du PLIE aux opérateurs externes sont précisées dans la convention qui les lie (article 21 de la convention) : des bilans intermédiaires d'exécution sont exigés pour obtenir un acompte ; le paiement du solde ne peut avoir lieu qu'à partir du moment où le bilan final d'exécution a été déposé au service instructeur. Le PLIE contrôle toutes les pièces des opérateurs en interne, en tant qu'organisme intermédiaire, il est chargé du « *contrôle de service fait* » à la fois sur les bilans intermédiaires, annuels et finaux des opérations qu'il a programmées. Ces contrôles sont complétés par l'organisation de visites sur place pour les opérations en cours de réalisation.

Le contrôle de service fait a pour but de déterminer le montant FSE dû au bénéficiaire après examen des dépenses déclarées dans le bilan d'exécution. Ce cadre de contrôle a notamment été formalisé dans l'instruction DGEFP n° 2012-11 du 29 juin 2012 relative aux modalités de « *contrôle de service fait* » des dépenses déclarées dans le cadre des programmes du Fonds Social Européen.

### 5.1.2.2. Les contrôles sur les opérations internes

Pour garantir la conformité des opérations internes, les contrôles sur les actions internes sont confiés à un prestataire extérieur. Le PLIE se soumet pour ses propres opérations aux mêmes obligations que celles qu'il impose aux opérateurs externes : établissement d'une demande de subvention (à lui-même), bilans... Tous ces éléments font l'objet également d'un « *contrôle de service fait* ». Les opérations de formation financées par le Conseil régional de l'Ile de France (CRIF) ont été contrôlées de la même façon.

En 2013, ce sont les sociétés COGEPRO, CAPE Conseil et FV consultants qui sont intervenues pour un total de 21 707 €.

### 5.1.2.3. Le suivi administratif et comptable

Il apparaît que la direction du PLIE est moins vigilante sur le contrôle des données comptables qui sont déléguées à un expert-comptable. Il a été notamment constaté que les grands livres remis au PLIE par l'expert-comptable n'étaient pas conformes aux comptes annuels<sup>14</sup>.

Les exigences concernant la comptabilisation des données sont insuffisantes. Des regroupements pourraient permettre une meilleure compréhension des comptes annuels. Les opérations d'accompagnement des participants et les actions de formation se trouvent dans le même compte « *personnel extérieur à l'entreprise* ». Les frais de personnel correspondant à l'administration du PLIE ne sont pas isolés de ceux des référents parcours emploi salariés du PLIE.

Par ailleurs, quelques erreurs d'affectation de dépenses peuvent nuire à la compréhension des comptes.

Les coûts correspondant aux prestations de service facturées par le PLIE dans le cadre de marchés d'assistance à maîtrise d'ouvrage ne sont pas isolés ; l'intérêt de poursuivre cette activité n'a pas été analysé sur le plan financier.

S'il existe une procédure pour la paie, il faut remarquer que les augmentations de salaires n'ont pas été formalisées (cf point personnel).

Il n'existe pas de procédure achat formalisée.

Le prestataire « Visualcourse », logiciel de gestion de parcours, n'a pas fait l'objet d'une évaluation alors qu'il intervient au PLIE depuis 2007.

**Recommandation 14 :** Mieux structurer la nomenclature comptable : isoler les opérations d'accompagnement des actions de formation, les frais de personnel administratif des frais de personnel opérationnel...

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association indique prévoir la mise en œuvre d'une comptabilité analytique pour l'exercice 2014. La mission précise qu'elle ne préconise pas la mise en place d'une comptabilité analytique mais simplement la restructuration des comptes de la comptabilité générale permettant une analyse et un contrôle.

**Recommandation 15 :** Mieux contrôler les opérations facturées et maîtriser leur rentabilité.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association considère « *qu'une telle analyse peut s'avérer complexe et très chronophage, alors qu'elle ne s'inscrit pas dans un*

<sup>14</sup> Finalement, le PLIE a obtenu les grands livres correspondant aux comptes à la demande des auditrices.

*positionnement stratégique du PLIE* ». La mission rappelle que les facilitateurs remplissent des relevés de temps qu'il suffit d'exploiter.

**Recommandation 16** : Rédiger un guide de procédures, notamment concernant les achats.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association indique que le PLIE se dotera en 2015 d'un guide des procédures intégrant les achats.

### 5.1.3. Les faits marquants sur la période 2010-2013

La période a été marquée par l'extension de l'activité du PLIE. Son champ d'intervention, initialement prévu sur les 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> arrondissements, a été étendu au :

⇒ **20<sup>ème</sup> arrondissement de Paris en juin 2010**. Cette extension a été financée à 100 % par le Département de Paris (270 000 € non prévus initialement et votés en cours d'exercice), le Fonds Social Européen n'abondant pas pour financer cet élargissement du territoire d'intervention du PLIE.

En termes de charges, l'extension s'est traduite par l'embauche directe de quatre nouveaux Référents de Parcours Emploi (salariés du PLIE en CDI), ainsi que par des frais d'installation et de fonctionnement.

⇒ **11<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup> arrondissements de Paris en juin 2011**. Les activités du PLIE se sont également étendues sans financement supplémentaire du FSE. Le département a financé cette nouvelle extension à hauteur de 200 000 €.

Un Contrôle Qualité Certification réalisé par la DRFiP au dernier trimestre 2011 portant sur la structure d'animation et de gestion du PLIE en 2008, a entraîné la suspension du FSE en 2012. Il s'agissait d'une erreur d'imputation comptable : les dépenses de personnel concernant l'agent de service n'auraient pas dû être rattachées directement aux dépenses de l'opération d'animation.

**En 2012**, une avance de trésorerie remboursable de 236 500 € a été consentie par le Département au PLIE compte tenu des difficultés de trésorerie prévues liées à l'arrêt des versements du FSE et dans l'attente du versement des crédits européens alloués au titre du FSE pour les opérations 2008 à 2010. Cette avance a donné lieu à une convention financière entre le Département de Paris et le PLIE (cf point trésorerie).

**En 2013**, la constitution d'un service d'accompagnement spécifique a été actée pour les publics chefs de famille monoparentale pour leur offrir un accompagnement renforcé. Cette mesure a nécessité la mise en place de 3 postes de référents parcours emploi et a donné lieu à une subvention spécifique de 40 878 € du Département de Paris.

### 5.1.4. Le budget

Le budget s'établit tous les ans sur les mêmes bases :

- ⇒ l'estimation principalement des subventions pour les recettes,
- ⇒ l'évaluation des dépenses à venir pour les opérations internes (la masse salariale, le loyer...) et pour les opérations externes (conventions avec les opérateurs).

Le budget initial est validé lors du comité de pilotage de décembre.

**Tableau 8 : Evolution du budget prévisionnel : ressources du PLIE**

Prévisions de ressources	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014	Δ 2014/2011
<b>Budget du PLIE</b>	<b>2 066 600</b>	<b>2 147 312</b>	<b>2 479 996</b>	<b>2 316 000</b>	<b>12,1%</b>
<b>dont subvention d'exploitation</b>	<b>1 939 974</b>	<b>2 012 143</b>	<b>2 362 355</b>	<b>2 270 000</b>	<b>17,0%</b>
FSE	909 974	952 143	1 166 574	1 005 000	10,4%
Ville de Paris	1 030 000	1 060 000	1 060 000	1 250 000	21,4%
ANRU (poste de RPC)				15 000	
Conseil Régional Ile de France			135 781		
<b>dont aides à l'emploi</b>	<b>57 080</b>	<b>74 584</b>	<b>71 083</b>	<b>30 000</b>	<b>-47,4%</b>
Etat	10 080	833			-100,0%
CRIF (emplois tremplins)	30 000	39 751	37 083	30 000	0,0%
Ville de Paris (BIES assistance clauses)	17 000	34 000	34 000		-100,0%
<b>dont prestations clause d'insertion</b>	<b>69 546</b>	<b>60 585</b>	<b>46 557</b>	<b>16 000</b>	<b>-77,0%</b>
Chantier " Les Halles"	44 891	44 891	44 891	14 000	-68,8%
Chantier "Front de Seine"	11 655	15 694	1 666	2 000	-82,8%
Chantier "RIVP"	13 000				

Source : Budgets du PLIE

La subvention de fonctionnement du Département a représenté 49,8 % du budget prévisionnel du PLIE en 2011 et 54 % en 2014. La part du FSE a été estimée à 44 % du budget en 2011 et 43,4 % en 2014.

L'évolution du budget prévisionnel montre que les prestations « *clauses d'insertion* » liées aux chantiers de maîtrise d'ouvrage sont prévues en très nette diminution.

**Tableau 9 : Evolution des budgets prévisionnels initiaux de dépenses du PLIE**

Prévisions de dépenses	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014	Δ 2014/2011
<b>Budget du PLIE dont :</b>	<b>2 066 600</b>	<b>2 147 312</b>	<b>2 416 624</b>	<b>2 316 000</b>	<b>12,1%</b>
<b>1) "opérations portées par le PLIE"</b>	<b>1 038 066</b>	<b>1 029 325</b>	<b>1 160 411</b>	<b>1 311 000</b>	<b>26,3%</b>
<i>dont référents RPE PLIE</i>	323 145	354 150	372 249	446 000	38,0%
<b>2) "programmation"</b>	<b>1 028 535</b>	<b>1 117 987</b>	<b>1 256 214</b>	<b>1 005 000</b>	<b>-2,3%</b>
Référents parcours emploi	848 268	861 348	892 741	1 005 000	18,5%
<i>dont RPE associatifs</i>	578 488	591 568	592 756	705 000	21,9%
<i>dont RPE MEP</i>	269 780	269 780	299 985	300 000	11,2%
Programmation (op. programmées ou à programmer)	157 767	231 639	38 314		-100,0%
Autres (formation, enveloppe souple)	22 500	25 000	325 159		

Source : Budgets du PLIE

Nb : en 2013, le budget des charges présenté par le PLIE était de 63 370 € supérieur à celui recalculé par les auditeurs.

La part des crédits restant à programmer est importante dans les budgets des années 2011 et 2012 compte tenu des décisions d'extension de territoire du PLIE.

Cette extension s'est traduite dans le budget par une augmentation de 38 % de dépenses liées aux référents parcours emploi salariés du PLIE et de 18,5 % pour celles liées aux RPE associatifs.

La part des opérations portées par le PLIE est en nette augmentation : 50,2 % des dépenses prévisionnelles en 2011, 56,6 % en 2014.

Les dépenses de formation prévues sont faibles : 1,1 % en 2011, 1,2 % en 2012. En 2013, elles ont été évaluées à 325 159 € ce qui représente 13,5 % du budget. En 2014, rien n'a été prévu dans le budget.

Tableau 10 : Comparaison du budget avec la réalité des comptes

	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013
Budget du PLIE	2 066 600	2 147 312	2 416 624
Total des produits	2 197 078	2 545 689	2 764 792
% par rapport au budget PLIE	6,3%	18,6%	14,4%
Total des charges	2 193 423	2 533 082	2 734 238
% par rapport au budget PLIE	6,1%	18,0%	13,1%

Source : Budgets et comptes annuels du PLIE

Les subventions liées au FSE ont été surestimées par le PLIE de 24 % en 2011, de 13 % en 2012 et de 16,2 % en 2013.

Quant aux subventions du Département de Paris, elles sont conformes aux prévisions budgétaires.

En 2012 comme en 2013, une subvention du Conseil Régional, non prévue au budget, a été attribuée au PLIE pour mener des actions de formation destinées aux participants du PLIE (299 271 € en 2012 ; 103 974 € en 2013).

Présenté en assemblée générale, le budget prévisionnel du PLIE ne fait pas l'objet d'un comparatif avec la réalisation effective des dépenses et des ressources. Ce comparatif pourrait être l'occasion d'expliquer les écarts entre les prévisions et le réel.

**Recommandation 17 :** Communiquer au Conseil d'Administration le budget prévisionnel de l'année n-1 avec le réel de l'année n pour donner aux financeurs le moyen d'évaluer la qualité des prévisions budgétaires et de mesurer l'importance des engagements non réalisés.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association indique avoir déjà mis en œuvre cette recommandation et s'engager à le faire chaque année.

## 5.2. Le bilan

### 5.2.1. L'actif

L'actif est composé principalement de créances, en grande partie liées au FSE.

Il faut noter que si un découvert bancaire de 162 K€ en 2011 a mis en alerte l'association, en 2012 et surtout en 2013, les disponibilités ont été particulièrement importantes (868 K€ en 2012 et 1 280 K€ en 2013).

Tableau 11 : Evolution de l'actif

	2010	2011	2012	2013	Δ 2013/2010
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>2 145 500</b>	<b>2 405 226</b>	<b>3 255 016</b>	<b>3 629 968</b>	69,2%
<b>Immobilisations :</b>	<b>32 887</b>	<b>41 067</b>	<b>40 281</b>	<b>35 145</b>	6,9%
Immobilisations incorporelles			510	0	
Immobilisations corporelles	22 645	30 825	29 529	24 903	10,0%
Constructions	16 334	14 479	17 239	14 440	-11,6%
Autres immobilisations corporelles	6 311	16 346	12 290	10 463	65,8%
Immobilisations financières	10 242	10 242	10 242	10 242	0,0%
<b>Actifs circulants :</b>	<b>2 112 613</b>	<b>2 364 158</b>	<b>3 214 734</b>	<b>3 594 824</b>	70,2%
Avances et acomptes versés	2 470	244			-100,0%
Créances	1 940 639	2 363 134	2 345 106	2 312 853	19,2%
Disponibilités	167 916	52	868 118	1 280 035	662,3%
Charges constatées d'avance	1 588	728	1 511	1 936	21,9%
<i>Part des créances dans le total de l'actif</i>	90,5%	98,2%	72,0%	63,7%	
<i>Part des disponibilités dans le total de l'actif</i>	7,8%	0,0%	26,7%	35,3%	
<i>Part des autres actifs dans le total de l'actif</i>	1,7%	1,7%	1,3%	1,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Source : Comptes annuels du PLIE

#### 5.2.1.1. Les immobilisations

Les **immobilisations corporelles** retracent les dépenses d'installation et d'aménagement des locaux du PLIE ainsi que le matériel de bureau et l'informatique.

Le matériel a été pris en charge par le PLIE pour ses référents salariés hébergés dans des structures extérieures. Pour les référents salariés par les opérateurs, il est prévu que le matériel soit à la charge de l'employeur qui le refacture au PLIE.

Les **immobilisations financières** (10 242 €) correspondent à un dépôt de garantie équivalent à trois mois de loyer. Le bail a été contracté le 3 août 2010 pour une durée de neuf ans mais peut néanmoins être résilié à l'expiration de chaque période triennale<sup>15</sup>. Le bail est donc maintenant résiliable pour août 2016.

<sup>15</sup> à condition que le PLIE ait signifié son congé au bailleur six mois au moins à l'avance.

5.2.1.2. L'actif circulant

Tableau 12 : Evolution des créances

Créances	2010	2011	2012	2013
<b>TOTAL des créances :</b>	<b>1 887 970</b>	<b>2 252 801</b>	<b>2 057 586</b>	<b>2 312 853</b>
<b>1) Prestations AMO</b>	<b>212 688</b>	<b>70 322</b>	<b>37 759</b>	<b>81 112</b>
<b>2) Autres créances</b>	<b>1 675 281</b>	<b>2 182 479</b>	<b>2 019 827</b>	<b>2 231 741</b>
Subvention à recevoir FSE	1 675 281	2 182 479	2 019 827	1 981 997
Conseil régional	52 669	76 333	287 520	246 290
Département de Paris		34 000		
Autres				3 454

Source : Détails des comptes annuels

La mise en œuvre de la clause d'insertion dans des marchés d'assistance à maîtrise d'ouvrage est une prestation facturée par le PLIE (cf chiffre d'affaires). Des sommes sont restées dues au PLIE par les sociétés d'économie mixte à la fin de chaque année. Ces créances, particulièrement importantes en 2010, ont été liées aux opérations de la SEM Paris Seine pour les Halles de Paris (178 115 € en 2010). Il s'agit d'une erreur en 2010 puisque que la totalité du marché avec la SEM Paris Seine avait été comptabilisée dans ce compte alors que le coût de la prestation prévu dans l'acte d'engagement s'élevait à 13 790 € pour l'année 2010.

Pour les années suivantes, les créances se sont élevées à 58 681 € en 2011, 24 276 € en 2012, 64 192 € en 2013 pour cette SEM.

Les sommes facturées par le PLIE à la SEM le sont tardivement ce qui prive le PLIE de la trésorerie correspondante. Ainsi, les prestations 2010 et 2011 n'ont été facturées par le PLIE qu'au début de l'année 2012.

**Recommandation 18 :** Emettre les factures liées aux prestations clauses insertion dans les marchés plus régulièrement.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association indique avoir déjà mis en œuvre cette recommandation.

Le compte « autres créances » montre l'importance des sommes dues par l'Etat au titre du FSE et le décalage entre les actions et le règlement financier de celles-ci.

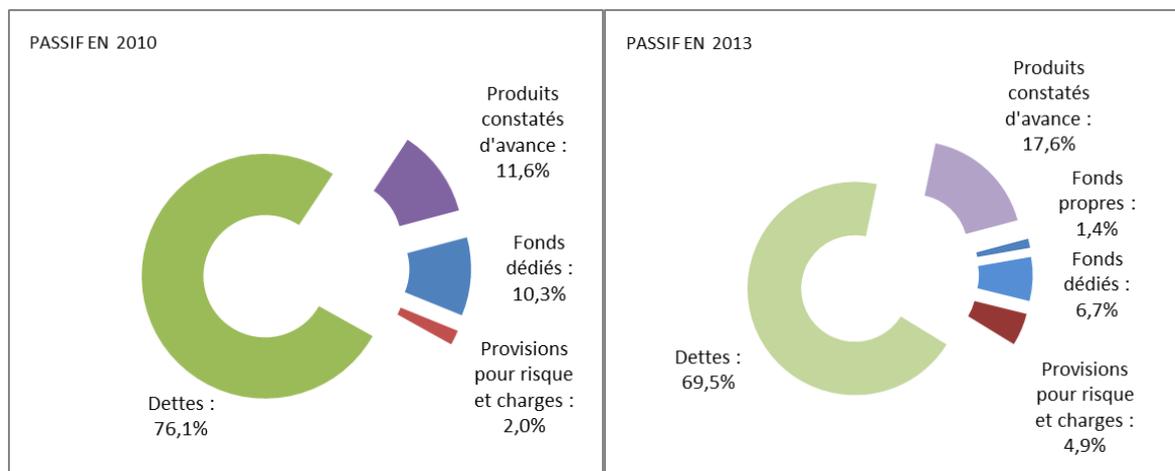
La subvention du Département de Paris étant versée tôt dans l'année, aucune créance ne reste due en fin d'année.

Les disponibilités ont représenté plus d'un quart de l'actif en 2012 et plus d'un tiers en 2013 (l'association était à découvert en 2011). Les fonds ont été placés sur le compte courant de l'association (441 608 € en 2012 ; 842 230 € en 2013) et sur livret (426 500 € en 2012 ; 359 488 € en 2013) au Crédit Municipal de Paris, banque unique de l'association. Les produits financiers liés à ces fonds se sont élevés à 600 € en 2012 et 11 000 € en 2013.

La caisse [...], conservée pour les menues dépenses est presque à zéro en fin d'année (11 € en 2012 ; 23 € en 2013). *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.*

## 5.2.2. Le passif

Graphique 15 : Passif du Bilan en 2010 et en 2013



Source : Comptes du PLIE

Tableau 13 : Evolution du passif

	2010	2011	2012	2013
<b>TOTAL DU PASSIF :</b>	<b>2 145 500</b>	<b>2 405 226</b>	<b>3 255 015</b>	<b>3 629 968</b>
Fonds propres	943	8 187	20 266	50 292
Fonds dédiés	221 939	201 000	221 000	241 790
Provisions pour risques et charges	42 000	152 863	255 378	178 511
Dettes	1 632 264	1 989 535	2 196 122	2 521 375
Produits constatés d'avance	248 355	53 641	562 250	638 000

Source : Comptes annuels PLIE

### 5.2.2.1. Les fonds propres

Les fonds propres de l'association, très faibles en 2010 (943 €), se sont élevés à 20 266 € en 2012 et à 50 292 € en 2013 grâce au report du résultat de l'exercice. Compte tenu de leur faible montant, les fonds propres ne permettent pas d'assurer la stabilité financière de l'association.

Les fonds propres devraient représenter de trois à six mois de charges d'exploitation pour garantir la continuité de l'association. Si l'on se réfère aux charges 2013, ces fonds devraient donc s'élever au minimum à 610 K€.

**Recommandation 19 :** Doter l'association de fonds propres pour lui permettre de sécuriser son fonctionnement en disposant d'une trésorerie suffisante pour faire face à ses engagements.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DDEES prend bonne note de ce besoin.

Ces fonds lui permettraient de mieux garantir la continuité de l'exploitation dans l'intérêt des bénéficiaires, des partenaires et des salariés, notamment en cas d'imprévus.

5.2.2.2. Les fonds dédiés

Tableau 14 : Evolution des fonds dédiés (triés par ordre décroissant sur 2013)

Evolution des fonds dédiés	2010	2011	2012	2013
<b>Total des engagements à réaliser dont :</b>	<b>162 349</b>	<b>201 000</b>	<b>221 000</b>	<b>241 790</b>
a) à réaliser dans le 11 et 12ème arrond. ; suite extension 2010		100 000	100 000	100 000
b) à réaliser dans le 20ème arrond. ; équipement et appui aux RPE	144 000	84 000	84 000	84 000
c) Prestations d'évaluation du PLIE à l'issue du protocole 2011-2014				20 000
d) Prestations de Contrôle Qualité Gestion (CQG) interne				14 040
e) Certification, qualité de service accompagnement (réseau RPE)			20 000	12 750
f) Formation des RPE	18 349	17 000	17 000	11 000
g) à réaliser dans les 18 et 19ème arrond. ; équipement et appui aux	39 590			
h) Autres formations	20 000			

Source : Annexes des comptes annuels complétés par des informations données par le PLIE

- a) En 2011, la subvention du Département de Paris, 200 000 € votés lors du Conseil de Paris des 17 et 18 mai 2011 pour l'**extension des activités du PLIE aux 11<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup> arrondissements** n'a été qu'à moitié consommée sur l'année même. 100 000 € ont été enregistrés en fonds dédiés en 2011 et reconduits en 2012, puis en 2013.
- b) A la demande de la Collectivité parisienne, **le PLIE a étendu ses activités au 20<sup>ème</sup> arrondissement** (AG extraordinaire du 16 avril 2010) avec une subvention supplémentaire de 270 000 €. Cette extension n'ayant été lancée qu'au début du second semestre 2010, la moitié de cette somme n'a pu être engagée sur 2010. Le PLIE a donc décidé de reporter les crédits non consommés en les enregistrant en fonds dédiés (144 000 €). 60 000 € de ces fonds ont été consommés en 2011. Le solde, soit 84 K€, ont été reconduits en fonds dédiés en 2012, puis en 2013.
- c) **Prestation d'évaluation** du PLIE protocole 2011-2014 : le cahier des charges reste à réaliser en 2014 pour cette évaluation demandée par l'Etat.
- d) Engagement à réaliser une **prestation de contrôle interne** en 2013.
- e) Pour une meilleure maîtrise de l'extension du PLIE et dans le souci d'apporter la même réponse à tous les usagers, un **processus de certification qualité du service accompagnement** a été prévu mobilisant un prestataire extérieur pour une somme de 20 000 € en 2012. Ce montant a été réduit à 12 750 € en 2013. Ces interventions ont été programmées pour le 2<sup>ème</sup> semestre 2014.
- f) L'équivalent d'une session de **formation à la méthode d'accompagnement MAPPI** et deux sessions de **formation au logiciel de suivi des parcours Visualcourse** ont été inscrits en fonds dédiés en 2012 : compte tenu de l'importance du turn-over de ces personnels, le PLIE doit prévoir le coût de la formation des référents. En 2013, les fonds ont été réduits à 12 750 € (20 000 € en 2012).
- g) En 2010, les huit référents parcours emploi PLIE portés par la Maison de l'Emploi et installés dans des structures d'accueil, n'ont pas toujours été équipés en matériel (informatique, imprimante). Pour pallier le risque d'un impact négatif sur la qualité du service rendu aux participants, le PLIE a décidé de constituer un fonds dédié de près de 5 000 € par référent pour couvrir ces **dépenses d'équipement**, soit au total 39 590 €. Cette question a maintenant été résolue.
- h) La différence entre le **budget formation** prévu pour 2010 et sa réalisation a été portée en fonds dédiés pour un montant de 20 000 €. Cette somme a été consommée en 2011.

Les fonds dédiés ne doivent pas être considérés comme des ressources propres puisqu'ils sont normalement destinés à des chantiers en cours. La Ville pourrait demander la **restitution des sommes non employées** en cas d'abandon de l'opération qui a fait l'objet d'une subvention. Néanmoins, ces fonds permettent à l'association de bénéficier d'une certaine souplesse financière et ainsi pallier l'absence de fonds propres.

### 5.2.2.3. Les provisions

L'importance des **provisions** en 2011 et en 2012 est principalement liée au risque de ne pas percevoir le FSE :

- en 2011, le risque était lié à un contrôle qualité certification DRFiP sur l'opération ANPE 2009 ;
- en 2012, un opérateur étant défaillant, le *Contrôle de Service Fait* n'avait pu être exercé par le PLIE.
- en 2013, le montant total des provisions s'est élevé à 178 511 € en fin d'exercice : augmentation de 56 321 € et reprise de 133 188 € par rapport à la situation 2012.

Tableau 15 : Evolution des provisions pour risques et charges

	2010	2011	2012	2013
<b>Total des provisions dont :</b>	<b>42 060</b>		<b>255 378</b>	<b>178 511</b>
<b>Provisions pour risque</b>				
a) Annulation FSE suite CQC DRFiP opération "ANPE 2009"		133 188	133 188	
b) Mise en demeure paiement subventions opérations CLAF 2010, 2011, 2012.			122 190	
c) Prud'hommes	14 400			
d) Annulation FSE suite contrôle sur l'opération "Acteurs éco 2008"	27 660			
e) Remboursement FSE irrégularité de dépenses suite à contrôle		10 675		
<b>Provisions pour charge</b>				
f) Départ à la retraite				

Source : Comptes du PLIE

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.

- Suite à un contrôle qualité certification de la DRFiP en 2011, l'opération « ANPE 2009 » a fait l'objet de remarques pouvant conduire à l'annulation de l'opération et donc au non versement de la subvention FSE. Les dépenses à rembourser par le PLIE à l'opérateur étant de 266 376 €, la provision s'est élevée à la moitié de cette somme correspondant aux 50 % normalement financés par le FSE. Le CQC de la DRFiP a finalement été abandonné en aout 2013 et le FSE a été versé. Cette provision a été abandonnée en 2013.
- Entre 2010 et 2012, le PLIE a conventionné l'opérateur CLAF. Le nombre de pièces et justificatifs manquants (non transmis par le bénéficiaire) étant trop important, le PLIE n'a pu mener à terme sa mission de contrôle de service fait. Entre temps, le CLAF a connu une liquidation judiciaire et un liquidateur a assigné le PLIE pour lui réclamer les sommes restant dues, soit 229 375,6 € sur six opérations. Pouvant être contraint par le tribunal de grande instance de Paris à payer cette somme sans pouvoir se faire rembourser la part FSE, le PLIE a provisionné ce risque à hauteur de 122 190,3 € (part à rembourser par le FSE). L'issue judiciaire du dossier n'étant pas close, la provision devrait être reconduite en 2013.
- Le licenciement conflictuel d'un référent parcours emploi embauché en juin 2010 a conduit le PLIE, sur les conseils d'un avocat conseil, à provisionner une somme de 14 400 € correspondant à 6 mois de salaire brut et charges. Cette provision n'a pas été reconduite sur l'exercice suivant.

- d) Après le contrôle du service fait, le poste de chargée de mission « acteurs économiques », salariée du PLIE sur l'exercice 2008, a été « remonté » à la Commission Européenne et a donné lieu au versement d'une subvention FSE de 27 660 €. Cette opération a ensuite fait l'objet d'un sur-contrôle de la part du SRC (Service Régional de Contrôle) de la Direccte Ile de France, mandaté par la CICC (Commission Interministérielle de Coordination des Contrôles). Lors de ce contrôle, des défauts de programmation ayant été relevés par le contrôleur, le risque d'annulation totale de l'opération avait été provisionné par le PLIE. La phase contradictoire ayant levé les réserves sur la programmation de l'opération, la provision n'a été ni réalisée ni reconduite en 2011.
- e) Deux contrôles qualité certification et un sur-contrôle d'opération ont conduit à de légères corrections financières devant entraîner un remboursement du FSE perçu par le PLIE. La provision de 10,6 K€ enregistrée en 2011 a été reprise en 2012.
- f) Le départ de la directrice du PLIE a été programmé en 2012. Une indemnité de départ à la retraite [...] a été négociée avec le Bureau du PLIE et provisionnée. La provision a été réalisée en 2012. *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 provisions pour départ à la retraite ne sont pas présentées dans les comptes. A défaut, elles devraient être calculées tous les ans et portées en annexe à titre d'information.

**Recommandation 20 :** Mieux détailler les provisions dans les annexes des comptes. Porter dans les annexes une information concernant les provisions pour départ à la retraite.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association indique que « *la recommandation sera mise en œuvre lors de l'établissement des prochains comptes annuels et de leur certification, au cours de l'année 2015* ».

#### 5.2.2.4. Les dettes

Les dettes les plus significatives concernent les « *engagements pris des actions à financer* » qui représentaient 82 % des dettes totales en 2012 et 93 % en 2013. Ces engagements correspondent à des opérations menées par les opérateurs parcours emploi ainsi qu'à des actions de formation.

Tableau 16 : Total restant dû des actions restant à financer au 31/12/2012

	2008	2009	2010	2011	2012	Total du restant dû au 31/12/2012
Montant restant dû au 31/12/2012	17 996 €	224 750 €	47 173 €	517 807 €	990 945 €	1 798 672 €
% restant dû au 31/12/2012	1,0%	12,5%	2,6%	28,8%	55,1%	100,0%

Source : PLIE

Au 31 /12 /2012, le montant restant dû au titre de 2009 était lié à l'opération Pôle emploi (86,1 % du total dû au titre de 2009).

L'importance de ces montants dus est globalement justifiée par la procédure de remboursement du FSE : « *les crédits communautaires dus peuvent être mis en paiement dès lors que l'Organisme Intermédiaire dispose de la disponibilité en trésorerie des crédits*

du FSE, suite aux versements de la Commission Européenne et des financeurs du dispositif. Après contrôle du service fait et acceptation par le service instructeur des bilans d'exécution et des pièces justificatives qui les accompagnent, le paiement de l'aide du FSE est effectué comme suit :

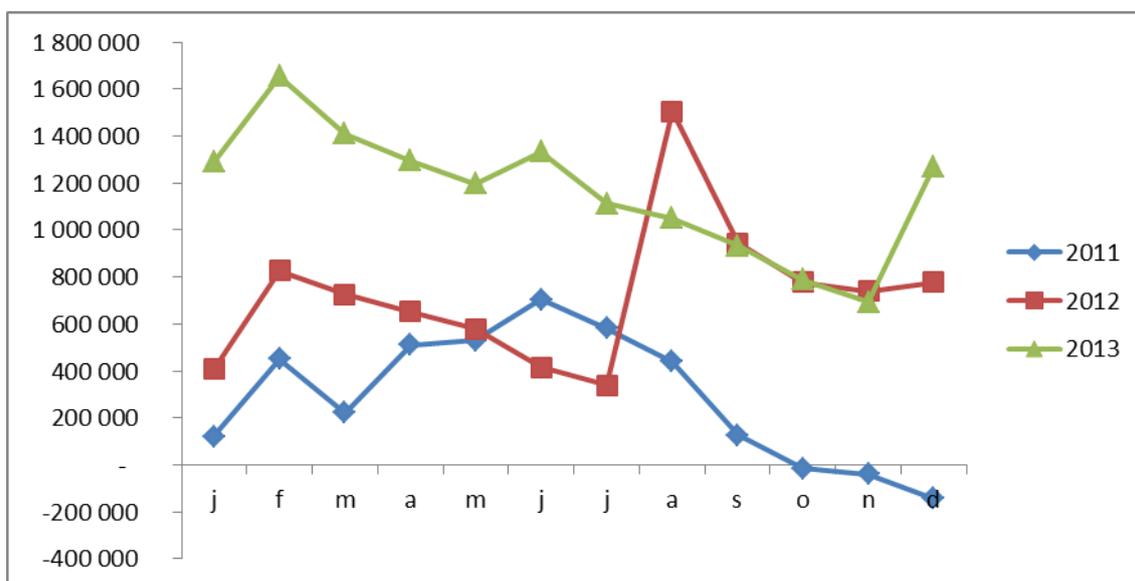
- ⇒ Un acompte, d'un montant proportionnel aux dépenses éligibles réalisées et acquittées, sur la présentation d'un bilan intermédiaire d'exécution conforme aux dispositions de l'article 21-1, pour la tranche considérée, aucun acompte ne peut être inférieur à 10 % du montant du FSE et ne peut dépasser 50 % du FSE prévisionnel de l'aide du FSE fixé à l'article 3.
- ⇒ Un solde final, sur présentation d'un bilan final d'exécution, conforme aux dispositions de l'article 21-2. »

Les opérateurs sont en général réglés en totalité deux ans après le démarrage de l'opération. La trésorerie des opérations est largement portée par les opérateurs ce qui les fragilise. La difficulté pour le PLIE est de trouver des opérateurs suffisamment solides. C'était le Pôle Emploi qui portait le plus grand nombre de référents, et actuellement, c'est la Maison de l'Emploi de Paris.

En 2013, le montant des engagements sur des actions à financer s'élevait à 2 343 996 €.

### 5.3. La trésorerie de l'association

Graphique 16 : Evolution de la trésorerie au mois le mois sur les 3 dernières années.



Source : Relevés bancaires du PLIE

Jusqu'à l'appel de fonds de juin 2011, le PLIE a perçu tous les remboursements FSE dus correspondant aux dépenses déclarées de service fait. Mais, suite à un contrôle mené sur une opération de 2008 par la Direction Régionale des Finances Publiques, le PLIE s'est vu notifier une suspension du versement de ses subventions FSE<sup>16</sup> pour les dépenses rattachées à la convention de subvention globale 2007-2010. Le PLIE Paris Nord Est n'a

<sup>16</sup> Note du 24 janvier 2012 du DGEFP

donc pu déclarer aucune dépense dans le cadre des appels de fonds du 23 septembre et du 25 novembre 2011 ce qui l'a conduit à avoir une trésorerie négative en octobre, novembre et décembre.

Le découvert en banque de 162 369 € enregistré dans les comptes du PLIE au 31 décembre 2011 rend compte de cette situation. Ce découvert, réalisé dans le cadre d'une autorisation d'avance à hauteur de 200 000 €, a été accordé par le Crédit Municipal de Paris le 22/11/2011 [.....]. *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.*

Un plan de reprise validé par l'Autorité de gestion régionale du FSE a permis de lever la suspension et le PLIE a pu participer aux appels de fonds de mars et juin 2012. Le pic de trésorerie d'août 2012 correspond au versement FSE pour un montant total de 1 098 419 €. Le FSE est généralement versé plusieurs mois après les appels de fonds mais exceptionnellement les fonds ont été perçus au PLIE plus rapidement que prévu. L'appel de fonds de juin 2012 ayant été réglé en août, le PLIE n'a pas donc pas eu les problèmes attendus de trésorerie.

Alerté par le PLIE des problèmes de trésorerie engendrés par la suspension provisoire des versements du Fonds Social Européen, le Département de Paris lui a accordé une avance dans le cadre d'une convention financière pour un montant de 236 500 €. Elle a été versée en septembre 2012 (soit un mois après le versement du FSE). Il faut noter que la demande du PLIE n'a pas été formalisée et que seul un tableau de trésorerie a servi de base au calcul de cette avance.

Le PLIE s'était engagé à rembourser 50 % de l'avance versée par le Département de Paris à compter de la perception des crédits FSE correspondants à l'appel de fonds FSE du 6 juin 2012. Le solde devait être versé dans un délai de 3 mois après la première échéance. Cette avance a été effectivement remboursée à la Ville mais avec retard, la moitié ayant été remboursée en février 2013 et le solde en octobre 2013.

Parallèlement à la question du FSE, les extensions successives de 2010 et 2011 sur les 20<sup>ème</sup>, puis 11<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup> arrondissements ont eu un impact sur le financement des opérations et donc la trésorerie.

La subvention du Département de Paris a été versée plus tôt dans l'année ce qui a nettement amélioré la trésorerie du PLIE :

- ⇒ pour 2010, en quatre fois : février, avril, juin, juillet 2010;
- ⇒ pour 2011, en trois fois : février, avril et juin 2011 ;
- ⇒ pour 2012, en deux fois : janvier et février 2012 ;
- ⇒ pour 2013, en décembre 2012 et janvier 2013.

Quant au FSE, il est versé quelques mois après des appels de fonds prévus dans le cadre du FSE, après validation du service fait :

**Tableau 17 : Versements du FSE après appel de fonds**

Date d'appel de fonds	Montant total déclaré	Date de versement	Montant perçu	Montant déduit de l'avance FSE
mars 2010	628 272 €	03/11/2010	628 272 €	
sept. 2010	513 810 €	04/05/2011	402 057 €	
novembre 2010	83 004 €			83 004 €
mars 2011	217 744 €			217 744 €
juin 2011	99 591 €	15/12/2011	40 910 €	58 680 €
mars et juin 2012	1 113 285 €	23/08/2012	1 098 420 €	

Source : PLIE

#### 5.4. Les recettes et dépenses du PLIE

Globalement, le PLIE équilibre les produits et les charges sur ces dernières années ; il faut noter toutefois une progression des résultats : 892 € en 2010 ; 3 655 € en 2011 ; 12 607 € en 2012 ; 30 555 € en 2013.

Les produits d'exploitation ont augmenté de 39,9 % de 2010 à 2013, les subventions de 30,6 %. Les reprises sur provisions, particulièrement élevées en 2013, sont liées à l'abandon de la provision « ANPE » de 133 188 €<sup>17</sup>.

**Tableau 18 : Les produits d'exploitation**

	2010	2011	2012	2013
<b>Total des produits d'exploitation dont :</b>	1 759 932	1 979 728	2 343 123	2 462 265
CHIFFRE D'AFFAIRES NET		92 470	60 585	45 541
Subventions d'exploitation	1 750 735	1 886 319	2 281 099	2 281 002
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	9 101	928	1 426	135 502

Source : PLIE

##### 5.4.1. Le chiffre d'affaires

Dans le cadre de marchés d'assistance à maîtrise d'ouvrage, le PLIE facture des prestations de service pour la mise en œuvre d'une démarche d'insertion par l'activité économique. Son aide consiste notamment en la rédaction de clauses sociales dans les marchés. Ainsi en 2010, le PLIE a répondu à des offres de marchés publics de la SEM Paris Seine et a été retenu pour :

⇒ Le réaménagement du Front de Seine pour un montant total de 34 573 €.

<sup>17</sup> Cette provision avait été constituée pour couvrir les risques de non remboursement du FSE, liés à un Contrôle Qualité Certification portant sur une opération de 2009. La DRFIP a finalement validé la participation de l'opération à l'appel de fonds et le FSE a bien été versé au PLIE. Cette provision n'avait donc plus d'objet en 2013.

⇒ Le réaménagement des Halles pour un montant total de 178 115 € pour la période 2010-2016 ; [.....] *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

**Tableau 19 : Décomposition annuelle du coût de la prestation réaménagement les Halles<sup>18</sup>**

	2010	2011 à 2013	2014	2015	2016	Total
Coût	13 790 €	134 673 €	13 790 €	13 790 €	2 072 €	178 115 €
Nombre de jours	66	633	66	66	10	841
Coût horaire	208,9	212,8	208,9	208,9	207,2	211,8

Source : Acte d'engagement

Cette aide s'inscrit autour de trois axes : « *l'assistance à la définition de la stratégie d'insertion par l'activité économique, le suivi et aide à la mise en œuvre de la stratégie d'insertion, l'assistance à la communication* ».

Pour les années à venir, le PLIE n'est pas engagé dans de nouveaux marchés. Les recettes liées à ces marchés vont donc s'éteindre si rien n'est entrepris. Il faut noter que le PLIE a répondu à un appel d'offres de la SEMAVIP pour la période 2015-2019 dans le cadre de l'aménagement du secteur Paul Meurice (20e) au début de l'année 2014.

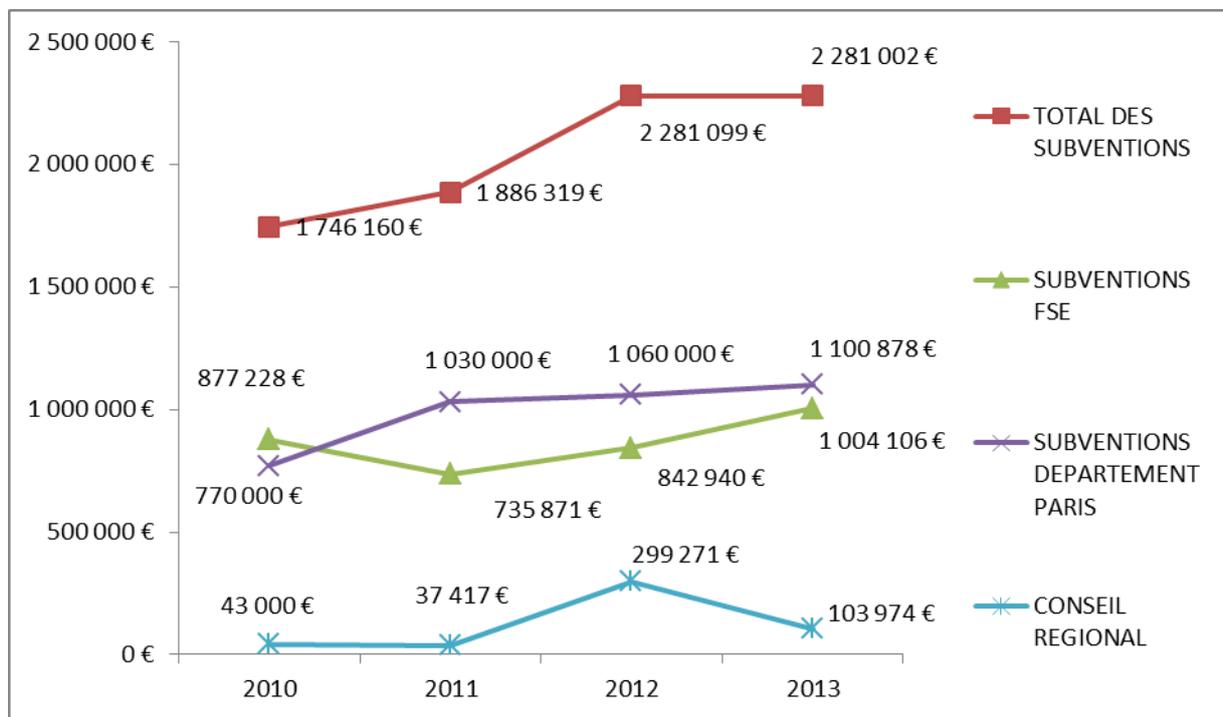
La position du directeur est ne plus intervenir en dehors des arrondissements du PLIE. Il lui paraît regrettable que le chantier des Halles ait demandé un travail important au PLIE sans qu'il y ait eu de retombées pour ses participants.

Le pôle « *développement urbain et économique* » s'étant structuré récemment avec un responsable, deux facilitateurs et un référent clauses, la question se pose alors de son activité à venir.

<sup>18</sup> 2011 à 2013 : soit 44 891 € par an

## 5.4.2. Les subventions

Graphique 17 : Evolution des subventions



	2010	2011	2012	2013	Δ 2013/2010
<b>TOTAL DES SUBVENTIONS dont :</b>	<b>1 746 160</b>	<b>1 886 319</b>	<b>2 281 099</b>	<b>2 281 002</b>	30,6%
FSE	877 228	735 871	842 940	1 004 106	14,5%
DEPARTEMENT PARIS	770 000	1 030 000	1 060 000	1 100 878	43,0%
CONSEIL REGIONAL	43 000	37 417	299 271	103 974	141,8%
CNASEA	38 932	49 031	44 887	38 044	-2,3%
VILLE DE PARIS / BIES	17 000	34 000	34 000	34 000	100,0%

Source : PLIE

Les crédits mobilisés par l'Etat s'inscrivent dans le Programme opérationnel FSE « *compétitivité régionale et emploi* » relatif à la période 2007/2013, au titre de l'axe 3, type d'action 4 « *Plans locaux pour l'insertion et l'emploi* ». La programmation du FSE est entérinée après approbation par la Commission Européenne du Programme opérationnel 2007/2013. Ce financement est attribué via une convention de subvention globale qui confère à l'association PLIE le statut d'organisme intermédiaire, habilité à redistribuer tout ou partie de la subvention communautaire.

Les crédits du FSE sont sollicités en fonction de la programmation du PLIE. La participation du Fonds Social Européen ne peut excéder 50 % du montant total du programme (FSE et contreparties éligibles). Les crédits du FSE, qui font l'objet d'une comptabilité spécifique, sont versés à l'association gestionnaire du PLIE, laquelle passe des conventions annuellement avec les opérateurs.

La subvention FSE destinée à être redistribuée pour financer des opérations d'accompagnement et de formation ne concerne que les 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> arrondissements. L'extension des activités du PLIE aux 20<sup>ème</sup>, 11<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup> arrondissements n'a pas fait l'objet d'un financement FSE.

La baisse des crédits FSE 2011 s'explique par la suspension du FSE en cours d'année. L'augmentation de 2012 (+14,5 % par rapport à 2011) et surtout celle de 2013 (+19,1 % par rapport à 2012) témoigne d'une meilleure programmation de ces crédits.

**La subvention du département permet de financer :**

- ⇒ Les frais salariaux de l'équipe du PLIE,
- ⇒ Les salaires des référents parcours emploi (nouveaux arrondissements, chefs de famille monoparentale, clauses),
- ⇒ Les dépenses de fonctionnement de la structure,
- ⇒ L'opérateur mission locale depuis 2010.

A l'origine du PLIE, le département de Paris a versé 500 000 € de subvention (300 000 € sur le PDIE<sup>19</sup> et 200 000 € sur le budget général) pour les 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> arrondissements.

En 2010, l'extension du PLIE au 20<sup>ème</sup> arrondissement a donné lieu à une subvention portée à 770 000 €, puis à 1,03 M€ en 2011 en raison d'une nouvelle extension du PLIE aux 11<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup> arrondissements<sup>20</sup>.

En 2012, une partie de la subvention accordée au PLIE (1,06 M€) a été versée par anticipation pour que le PLIE puisse faire face à ses dépenses d'activités.

La subvention de 2013 s'est élevée à 1 100 878 M€. La hausse de 3,9 % par rapport à 2012 correspond strictement au financement spécifique de l'action à destination des chefs de famille monoparentale.

Depuis l'instruction de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle du 7 décembre 2009<sup>21</sup>, la Mission Locale n'est plus financée par le FSE pour son intervention dans le cadre du PLIE. L'instruction indique en effet qu'il « *convient d'exclure du cofinancement FSE toute action reposant sur le « face à face » avec le jeune, mission fondamentale des missions locales mais déjà financée par ailleurs* »... « *Cette règle vise à garantir la plus-value de l'intervention du FSE et à écarter tout risque de sur-financement des opérations sélectionnées.* » Ainsi, depuis 2010, la Mission Locale est subventionnée par le PLIE (à hauteur de 100 344 € en 2013) grâce aux financements du Département de Paris.

La convention annuelle d'objectifs entre le Département de Paris et l'association indique à l'Article 12 les conditions d'utilisation de la subvention :

*« Le reversement de tout ou partie de la subvention à une association, organisme, société, toute personne privée ou œuvre, est interdit et entraînera la restitution de tout ou partie des sommes déjà versées. Toutefois, compte tenu des particularités comptables applicables légalement aux « P.L.I.E. », cette disposition ne s'applique pas dans certains cas spécifiquement définis (cf article 6 ci-dessus dernier alinéa). »*

Effectivement l'article 6 précise que « *pour permettre la prise en charge des coûts salariaux et de fonctionnement des « référents professionnels » du PLIE mis à disposition par les structures partenaires, l'association PLIE Paris Nord-Est est amenée à reverser à ces dernières des contreparties financières* ».

<sup>19</sup> Programme Départemental pour l'Insertion et pour l'Emploi

<sup>20</sup> 200 000 € pour les 11<sup>ème</sup> et le 12<sup>ème</sup> arrondissements

<sup>21</sup> Instruction n°2009-44 du 7 décembre 2009 relative à la programmation des opérations portées par les Missions Locales et les Permanences d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO) cofinancées au titre des crédits du FSE de la période 2007-2013.

L'article ainsi rédigé n'autorise pas le reversement de subvention mais plutôt le remboursement de dépenses engagées.

La question de conserver l'opérateur « *mission locale* » se pose pour le PLIE : l'exclure du financement FSE paraît se justifier dans tous les cas, le dispositif PLIE étant très proche du suivi CIVIS renforcé. L'opération à destination des jeunes pourrait alors être plus utilement portée par une ou plusieurs associations.

La Région Ile de France apporte son concours principalement par la mobilisation de dispositifs de formation et d'insertion de droit commun relevant de ses compétences. Le montant de la participation financière de la Région est réévalué chaque année en fonction de la programmation du PLIE. En 2012, le PLIE a bénéficié de financements directs du Conseil Régional d'Ile de France (299 271 €) dans le cadre de la mobilisation des sept actions de formation d'initiative territoriale. Pour les années précédentes, ces crédits étaient affectés à des formations pour les participants du PLIE sans être versés directement au PLIE.

En 2013, la Région Ile de France a financé cinq actions de formation pour 103 974 € : elles ont concerné des formations de technicien des ascenseurs, monteur en installation sanitaire, serveur en restauration, métiers des espaces verts, métiers de la sécurité.

**Recommandation 21** : Ne pas renouveler la convention avec la Mission Locale compte tenu du non remboursement de cette opération par le FSE.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DDEES indique que la question pourra se poser à l'occasion de la réécriture du protocole d'accord du PLIE courant 2015.

### 5.4.3. Les charges

Graphique 18 : Répartition des principales charges

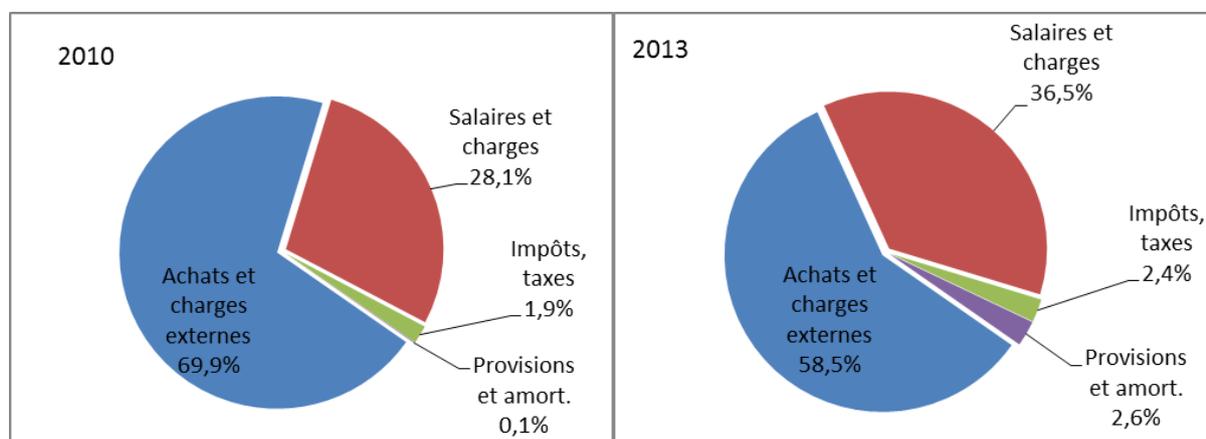


Tableau 20 : Évolution des charges d'exploitation

	2 010	2 011	2 012	2 013	Δ 2013/2010
<b>Total des charges d'exploitation, dont :</b>	1 612 421	1 948 629	2 383 546	2 440 780	51,4%
Achats et charges externes	1 127 779	1 163 120	1 419 862	1 428 266	26,6%
Impôts, taxes et versements assimilés	30 552	42 162	51 968	58 129	90,3%
Salaires et traitements	329 522	518 774	569 608	621 633	88,6%
Charges sociales	123 268	199 457	213 114	268 694	118,0%
Dotations aux amortissements sur immobilisations	1 283	5 425	6 798	7 734	502,8%
Dotations aux provisions		19 675	122 190	56 320	

Source : Comptes annuels

Les charges externes représentent la plus grande part de dépenses du PLIE : les référents parcours emploi sont pour la plupart dans des associations sous contrat avec le PLIE ; le coût de ces conventions s'inscrit dans les charges.

5.4.3.1. Les « charges externes »

Graphique 19 : Répartition des principales dépenses « achats et charges externes »

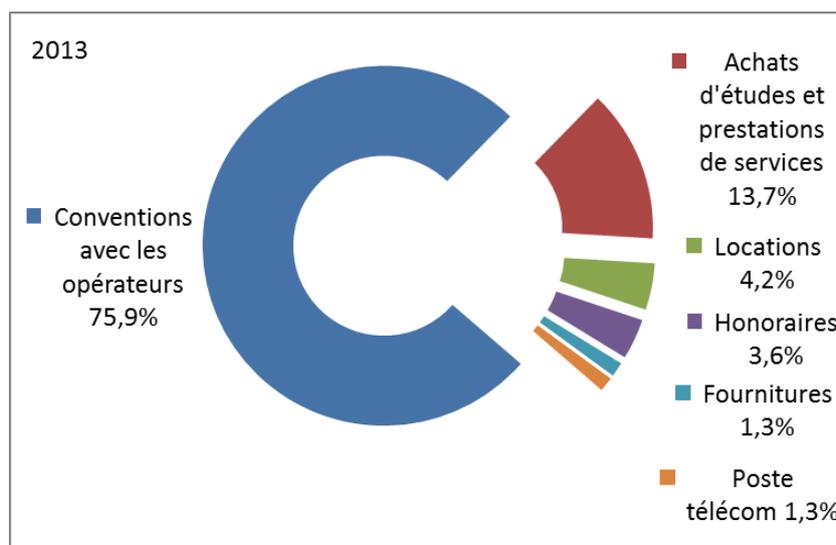


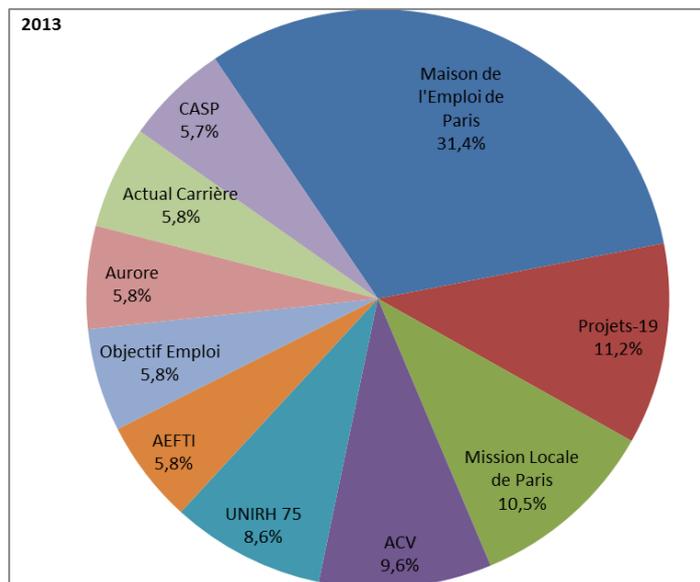
Tableau 21 : Evolution des « Achats et charges externes »

Achats et charges externes	2010	2011	2012	2013	Δ 2013/2010
<b>Total des achats et charges externes dont</b>	<b>1 127 779</b>	<b>1 163 120</b>	<b>1 419 862</b>	<b>1 428 266</b>	<b>26,6%</b>
Personnel extérieur à l'entreprise	999 126	999 661	1 186 605	1 058 560	5,9%
Achats d'études et prestations de services	4 844	24 787	47 478	191 220	3847,6%
Locations	35 772	54 671	53 870	58 479	63,5%
Honoraires	22 012	27 901	27 449	50 742	130,5%
Fournitures	11 850	17 652	9 329	18 287	54,3%
Frais postaux ; t élécommunications	12 815	16 022	19 604	17 981	40,3%
Déplacements, missions, réceptions	996	1 629	3 883	3304	231,7%
Publicité, publications, relations publiques	5 796	1 918	1 550	2 184	-62,3%

Source : PLIE comptes annuels

Le compte «personnels extérieurs à l'entreprise » est composé essentiellement du coût des conventions passées avec les opérateurs pour l'accueil, le suivi et l'accompagnement. La Maison de l'Emploi et les missions locales sont des acteurs clés comme le montrent les graphiques présentés ci-après.

Graphique 20 : Répartition des conventions avec les opérateurs en 2013



Source : PLIE

Entre 2010 et 2013, les opérateurs du PLIE ont en grande partie été renouvelés.

Des opérateurs n'ont pas souhaité ou bien n'ont pas pu renouveler leur collaboration avec le PLIE, notamment : le Pôle Emploi, l' « Ecole Normale Sociale » et « Psychoform ».

Une association parisienne d'insertion par l'économie et de formation aux nouvelles technologies du 19<sup>ème</sup> arrondissement (« Réseau 2000 ») a disparu suite à un règlement judiciaire. La « CLAF » a également subi une liquidation judiciaire en 2012.

Par ailleurs, des opérateurs ont répondu aux appels à projet et ont été acceptés par le PLIE en 2013 :

- Le Centre d'Action Sociale Protestant (CASP) dans le 12<sup>ème</sup> arrondissement,
- ACTUAL CARRIERE dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement.

Au total 10 opérateurs ont été programmés en 2013 ce qui a représenté 20 référents. En 2014, ces opérateurs ont été reconduits.

Les fonds européens, qui couvrent les actions avec les opérateurs, sont versés sur pièces justificatives. Ces remboursements ont donc lieu environ deux ans après le début de l'opération. Le PLIE verse aux opérateurs une avance de 20 % au démarrage de l'opération, 30 % au moment de la remise du bilan de l'opération (comptes et pièces comptables) et le solde une fois l'accord du FSE obtenu. Les conventions avec les opérateurs ne retracent pas précisément ces modalités de paiement : le directeur du PLIE dit préférer conserver le choix de régler plus ou moins tôt les opérateurs en fonction de leurs demandes et de l'état de sa trésorerie.

**Recommandation 22 :** Assurer aux opérateurs une lisibilité des critères concernant le calendrier et les modalités de paiement des subventions.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association prévoit de soumettre au Conseil d'Administration une doctrine officielle, intégrée au guide des procédures.

Par ailleurs, le PLIE a bénéficié de financements directs en 2012, pour des formations dans le cadre de la mobilisation des actions d'initiative territoriale du Conseil Régional d'Ile de France. Ces recettes d'un montant de 299 271 € correspondent à cinq actions de formation lancées en 2012 : action d'accompagnement au placement « *technicien de maintenance des ascenseurs* » ; action d'accompagnement au placement « *monteur installation sanitaire et énergie solaire* » ; action d'accompagnement à l'emploi « *serveur en restauration* » ; action d'accompagnement à l'emploi dans les métiers de la sécurité.

#### a) Location :

L'augmentation conséquente des loyers de 2010 à 2011 est le résultat du déménagement de l'association qui a eu lieu en octobre 2010. Le PLIE occupe actuellement des locaux de 189,4 m<sup>2</sup>. [.....]. *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

#### b) Achats d'études et prestations de services

En 2103, les actions Conseil Régional d'Ile de France (CRIF) ont représenté 61,6 % des dépenses des achats de prestations

Par ailleurs, le PLIE se soumet pour ses opérations internes aux mêmes contraintes que ses opérateurs externes. Ainsi, la société CAPE Conseil (9 149 € en 2012), spécialisée dans les projets et financements européens a été chargée par le PLIE du contrôle de ses opérations internes pour mieux garantir la sécurité de la gestion des crédits communautaires. Ponctuellement, la Société FAR Conseil (19 240 € en 2012) est intervenue dans le cadre du plan de reprise de 2011. En 2013, les sociétés FV Consultant (6 458 €) pour le contrôle du service fait, CAPE Conseil (11 481 €) pour l'instruction des opérations internes et COGEPRO (3 767 €) pour le contrôle des actions de formation de la région ont été retenues pour réaliser ces contrôles.

Enfin, les prestations liées au logiciel de suivi des parcours (Visualcourse et formation) ont représenté des dépenses qui se sont élevées à 33,8 K€ en 2013.

### c) Honoraires

Principalement ce sont les honoraires de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes qui sont comptabilisés dans ce compte.

[.....] l'expert-comptable [.....] a pour mission d'assurer l'ensemble du traitement comptable, de la saisie à l'élaboration des comptes annuels et des paies. *Les membres de la phrase qui précède ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Pour les autres dépenses, le niveau très faible des frais des missions et de réceptions indique que l'association réduit au minimum ce type de frais.

Pour ce qui est des dépenses de communication, il faut regretter qu'elles soient sans doute insuffisantes pour mener à bien des actions nécessaires pour donner aux financeurs et aux usagers une meilleure visibilité (site internet à revoir et maintenir, ...).

#### 5.4.3.2. Les salaires et charges sociales

Les deux extensions de territoires (juin 2010 et juin 2011) ont été réalisées avec des référents directement recrutés par le PLIE (huit référents) ce qui explique l'augmentation importante du montant global de la masse des salaires du PLIE (57,4 % de 2010 à 2011).

Les salaires, en l'absence de convention collective de référence, ont été fixés pour les référents (salariés du PLIE) [.....]. Dans l'ensemble, l'écart entre le salaire le plus élevé et le moins élevé était environ de 2,3 en 2012.

Un référent parcours clauses sociales a été recruté en 2013 pour offrir un accompagnement spécifique aux participants positionnés sur les emplois clauses sociales dans le cadre des parcours d'insertion.

Trois nouveaux postes de référents spécialisés chefs de famille monoparentale ont été financés par le Département de Paris en 2013.

Au total, fin 2013, 12 référents parcours emploi étaient salariés du PLIE (sur les 32 RPE au total).

#### 5.4.4. Répartition analytique des charges

Tableau 22 : Répartition des charges selon leur destination

	2012	2013	Δ 2013/2012
<b>I- OPERATIONS PORTEES PAR LE PLIE</b>	<b>1 024 691</b>	<b>1 180 961</b>	<b>15,3%</b>
<b>II- PROGRAMMATION dont :</b>	<b>1 236 664</b>	<b>1 203 498</b>	<b>-2,7%</b>
Référents Parcours Emploi	873 299	956 111	9,5%
Actions de Formation	31 052	129 662	317,6%
Actions d'Initiatives Territoriales	332 313	117 725	-64,6%
<b>III- AUTRES DEPENSES</b>	<b>122 190</b>	<b>56 320</b>	<b>-53,9%</b>
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>2 383 545 €</b>	<b>2 440 779 €</b>	<b>2,4%</b>

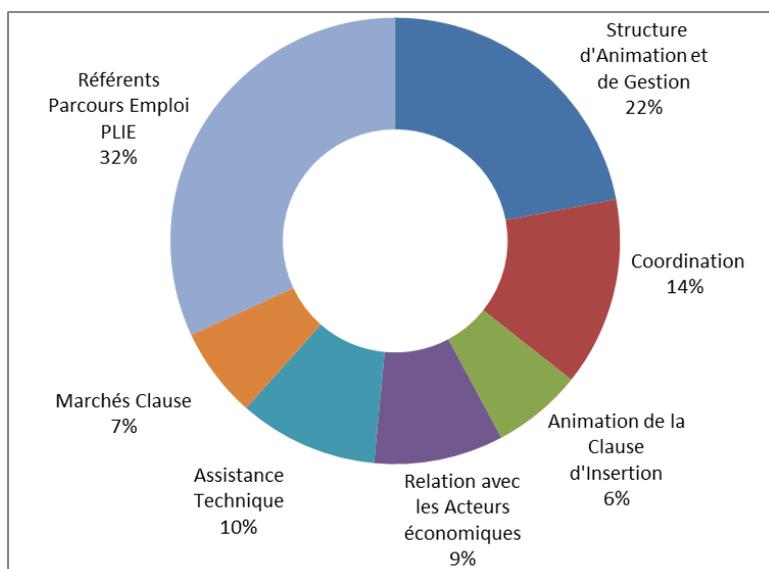
Source : PLIE

Nb : les autres dépenses en III correspondent à des provisions.

- 1) Les opérations portées par le PLIE entre 2012 et 2013 ont augmenté en pourcentage (15,3 %) et en proportion (43 % des charges d'exploitation en 2012 ; 48,4 % en 2013) ce qui s'explique par les créations de poste notamment celles liées au recrutement de référents chef de famille monoparentales.

Depuis les extensions de territoire en 2010 et 2011, le PLIE porte un plus grand nombre d'opérations directement.

Graphique 21 : Les opérations internes : répartition analytique des charges en 2012 :

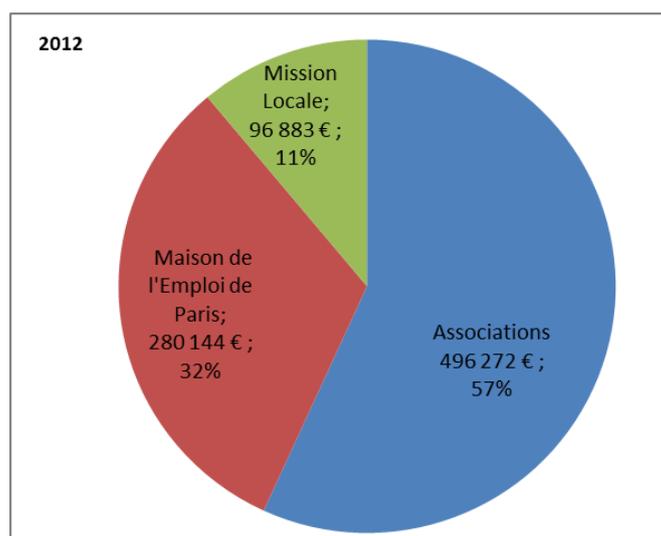


Source : Tableaux de gestion du PLIE

En 2012, les principales charges internes ont correspondu aux coûts des référents parcours emploi (32 % des charges internes) alors que les charges liées à la structure d'animation et de gestion n'ont représenté qu'un total de 22 %.

- 2) **La programmation** : le nombre d'opérations externes programmées par le PLIE a représenté moins de la moitié des charges du PLIE en 2013 (49,3 %).

Graphique 22 : Répartition des opérateurs externes en 2012



Source : PLIE

Si le coût de ces opérateurs externes a augmenté de 9,5 % entre 2012 et 2013, les proportions sont restées pratiquement identiques (Mission Locale 11 %, associations 58 %, Maison de l'Emploi de Paris 31 % pour l'année 2013).

#### 5.4.5. L'estimation du coût des prestations du PLIE

Le coût par demandeur d'emploi peut s'évaluer par rapport aux subventions versées, au total et par le Département de Paris de Paris.

Tableau 23 : Subventions par demandeur d'emploi

	2010	2011	2012	2013
Subvention Département de Paris	770 000	1 030 000	1 060 000	1 100 878
Subvention totale	1 746 160	1 886 319	2 281 099	2 281 002
Demandeurs d'emploi accompagnés sur la période	2 116	2 328	2 475	2 465
Subvention Dpt / nombre de participants accompagnés	364	442	428	447
Subvention totale/ nombre de participants accompagnés	825	810	922	925
Sorties à l'emploi des demandeurs	364	383	503	501
Subvention Dpt / nombre de participants sortis dans l'emploi	2 115	2 689	2 107	2 197
Subvention totale/ nombre de participants sortis dans l'emploi	4 797	4 925	4 535	4 553

Source : Comptes annuels et statistiques du PLIE

Le coût annuel pour l'accompagnement des participants est globalement compris entre 810 € et 922 €. Ce chiffre est à multiplier par la durée du suivi moyen (environ 22 mois), soit presque par 2, pour mesurer le coût par participant.

Le coût annuel de l'accompagnement pour Paris est de 364 € à 442 €. L'augmentation de près de 34 % de la subvention du Département en 2011 explique le coût plus élevé par participant.

Le coût total par participant ayant trouvé un emploi a été de 4 553 € en 2013 (4 535 € en 2012). Pour le Département de Paris, ce coût s'est élevé à 2 197 € en 2013 (2 017 € en 2012).

Si l'on considère l'accès à un emploi durable et l'insertion sociale que cela permet pour les participants, ce coût paraît raisonnable.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

### Recommandations visant à une meilleure vie associative et un meilleur contrôle du Département

**Recommandation 1** : Préciser les statuts concernant le nombre de membres du CA, appliquer les statuts ou les modifier concernant la composition du CA et le mode de désignation de ses membres, ainsi que la composition du Bureau. .... 9

**Recommandation 2** : Réunir régulièrement le Conseil d'Administration pour lui permettre d'exercer ses responsabilités, ainsi que les différentes instances prévues au protocole. Eventuellement les regrouper ou les simplifier dans le cadre du futur protocole. .... 10

**Recommandation 3** : Se doter d'un registre associatif et le tenir à jour. .... 10

**Recommandation 12** : Communiquer au Conseil d'Administration les mêmes statistiques que celles produites pour AVE. Réaliser des synthèses et focus en conservant les mêmes critères d'année en année. .... 46

**Recommandation 17** : Communiquer au Conseil d'Administration le budget prévisionnel de l'année n-1 avec le réel de l'année n pour donner aux financeurs le moyen d'évaluer la qualité des prévisions budgétaires et de mesurer l'importance des engagements non réalisés. .... 56

### Recommandations visant à améliorer le contrôle interne pour réduire les risques

**Recommandation 6** : Mettre les contrats à jour par le biais d'avenants ou rédiger de nouveaux contrats faisant état des fonctions et rémunérations actuelles des agents. Conserver aux dossiers des agents les éléments essentiels. .... 17

**Recommandation 7** : Instaurer une procédure concernant les rémunérations qui prévoie la formalisation des décisions. .... 18

**Recommandation 8** : Mieux formaliser les recrutements internes. .... 19

**Recommandation 14** : Mieux structurer la nomenclature comptable : isoler les opérations d'accompagnement des actions de formation, les frais de personnel administratif des frais de personnel opérationnel. .... 53

**Recommandation 15** : Mieux contrôler les opérations facturées et maîtriser leur rentabilité. .... 53

**Recommandation 16** : Rédiger un guide de procédures, notamment concernant les achats. .... 54

**Recommandation 20** : Mieux détailler les provisions dans les annexes des comptes. Porter dans les annexes une information concernant les provisions pour départ à la retraite. .... 62

## Recommandations visant à améliorer l'efficience

**Recommandation 4** : Rendre le Comité d'Accès et de Suivi des parcours plus efficace. .. 13

**Recommandation 5** : Redéfinir les attentes concernant le logiciel de gestion des parcours pour mieux répondre aux besoins des référents et mettre en concurrence les prestataires. .... 15

**Recommandation 9** : Vérifier la compatibilité entre les accompagnements RSA et PLIE pour les associations partenaires. .... 22

**Recommandation 13** : Etudier la possibilité de traiter en interne la saisie comptable. ... 52

**Recommandation 18** : Emettre les factures liées aux prestations clauses insertion dans les marchés plus régulièrement. .... 58

**Recommandation 21** : Ne pas renouveler la convention avec la Mission Locale compte tenu du non remboursement de cette opération par le FSE. .... 69

**Recommandation 22** : Assurer aux opérateurs une lisibilité des critères concernant le calendrier et les modalités de paiement des subventions. .... 72

## Recommandations pour la Ville/Département de Paris, DDEES

**Recommandation 10** : Intégrer les clauses sociales dans une stratégie parisienne permettant une véritable coordination de l'offre d'insertion pour construire des parcours pouvant mener à l'emploi durable, conformément au rapport précédent de l'IG. .... 26

**Recommandation 11** : Approfondir le dialogue avec les partenaires institutionnels tels que la Région Ile de France ou les Cours Municipaux d'Adultes sur les besoins en formation linguistique et les réponses à leur apporter..... 29

**Recommandation 19** : Doter l'association de fonds propres pour lui permettre de sécuriser son fonctionnement en disposant d'une trésorerie suffisante pour faire face à ses engagements. .... 59

## TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS

Graphique 1 : Organigramme.....	11
Tableau 1 : Entrées et sorties de personnel de 2005 à 2013 .....	16
Tableau 2 : Evolution des opérateurs et des Référents Parcours Emploi .....	20
Graphique 2 : Clauses sociales par type de recrutement .....	25
Tableau 3 : Données sociales sur les cinq arrondissements du PLIE .....	32
Tableau 4 : Objectifs 18 <sup>ème</sup> , 19 <sup>ème</sup> , 20 <sup>ème</sup> arrondissements (Protocole 2010-2013 du 16 avril 2010).....	33
Tableau 5 : Objectifs fixés par avenant au protocole 2010-2013 du 1 juin 2011 .....	33
Graphique 3 : Entrées sorties et accompagnements des participants.....	34
Tableau 6 : Comparaison avec les statistiques nationales d'Alliance Ville Emploi .....	35
Graphique 4 : Evolution des entrées par arrondissement .....	35
Graphique 5 : Evolution des sorties par arrondissement .....	36
Graphique 6 : Entrées dans le dispositif PLIE Paris NE par sexe .....	37
Graphique 7 : Accompagnements par sexe.....	37
Graphique 8 : Entrées dans le dispositif PLIE Paris NE par âge.....	38
Graphique 9 : Accompagnements par âge.....	38
Graphique 10 : Evolution de la typologie des demandeurs d'emploi entrés entre 2010 et 2013.....	39
Graphique 11 : Evolution de la typologie des demandeurs d'emploi accompagnés entre 2010 et 2013 .....	40
Graphique 12 : Evolution des sorties du dispositif PLIE .....	42
Graphique 13 : Les sorties vers l'emploi .....	43
Graphique 14 : Les sorties administratives.....	44
Tableau 7 : Participants de plus de 2 ans suivis par le PLIE .....	45
Tableau 8 : Evolution du budget prévisionnel : ressources du PLIE .....	55
Tableau 9 : Evolution des budgets prévisionnels initiaux de dépenses du PLIE.....	55
Tableau 10 : Comparaison du budget avec la réalité des comptes .....	56
Tableau 11 : Evolution de l'actif .....	57
Tableau 12 : Evolution des créances .....	58
Graphique 15 : Passif du Bilan en 2010 et en 2013 .....	59
Tableau 13 : Evolution du passif .....	59
Tableau 14 : Evolution des fonds dédiés (triés par ordre décroissant sur 2013).....	60
Tableau 15 : Evolution des provisions pour risques et charges.....	61
Tableau 16 : Total restant dû des actions restant à financer au 31/12/2012.....	62
Graphique 16 : Evolution de la trésorerie au mois le mois sur les 3 dernières années. ..	63
Tableau 17 : Versements du FSE après appel de fonds.....	65

Tableau 18 : Les produits d'exploitation .....	65
Tableau 19 : Décomposition annuelle du coût de la prestation réaménagement les Halles .....	66
Graphique 17 : Evolution des subventions.....	67
Graphique 18 : Répartition des principales charges .....	69
Tableau 20 : Évolution des charges d'exploitation.....	70
Graphique 19 : Répartition des principales dépenses « achats et charges externes »....	70
Tableau 21 : Evolution des « Achats et charges externes ».....	71
Graphique 20 : Répartition des conventions avec les opérateurs en 2013 .....	71
Tableau 22 : Répartition des charges selon leur destination .....	73
Graphique 21 : Les opérations internes : répartition analytique des charges en 2012 : .	74
Graphique 22 : Répartition des opérateurs externes en 2012 .....	74
Tableau 23 : Subventions par demandeur d'emploi .....	75

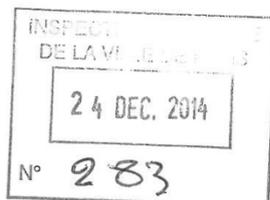
## PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire de l'audit de l'association PLIE Paris Nord Est a été transmis le 24 novembre 2014 à [.....], directrice du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement supérieur (DDEEES) et à [.....], présidente de l'association PLIE Paris Nord Est.

La réponse au rapport provisoire de [.....], directeur de l'association PLIE Paris Nord-Est, a été adressée par courrier le 22 décembre 2014.

La réponse au rapport provisoire de [.....], directrice de la DDEEES, a été adressée par courrier le 12 janvier 2014.

## Réponse du directeur de l'association PLIE Paris Nord-Est



Directrice  
Inspection Générale de  
la Ville de Paris  
17 Bd Morland  
75181 Paris Cedex 04

**Objet :** Rapport Provisoire d'Audit du PLIE Paris Nord-Est

Paris, le 22 décembre 2014

Madame,

Vous avez bien voulu nous adresser, à titre confidentiel, le Rapport Provisoire établi à l'occasion de l'audit de notre structure par vos services, et vous nous avez invités à vous faire parvenir nos éléments de réponse, dans le délai d'un mois.

Je vous prie donc de bien vouloir trouver ci-joint un document synthétisant nos observations sur les constats établis et nos avis sur les recommandations émises dans ce Rapport.

Vous en souhaitant bonne réception, je vous prie d'agréer, Madame, l'expression de ma considération distinguée.

Directeur

**PLIE de Paris Nord-Est**  
10, rue Saint-Mathieu  
75018 PARIS  
Tél. 01 53 09 94 30 Fax 01 49 05 00 10  
Email : plie.parlane@orange.fr

10 rue Saint Mathieu 75018 PARIS  
☎ 01 53 09 94 30 – Fax 01 40 05 00 10 - info@plieparisnordest.org  
SIRET n° 483 381 406 00030 – A.P.E. : 8899B



**REPONSES AU  
RAPPORT PROVISOIRE D'AUDIT  
DE L'INSPECTION GENERALE  
DE LA VILLE DE PARIS**

**22 décembre 2014**



## SOMMAIRE

➤ Introduction	.....	p. 3
➤ I. Considérations générales	.....	p. 4
• 1. Contexte		
• 2. Problématique FSE		
• 3. Perspectives		
➤ II. Avis sur 19 des 22 Recommandations	.....	p. 7
• 1. Recommandations visant à une meilleure vie associative et un meilleur contrôle du Département (n° 1, 2, 3, 12, 17)		
• 2. Recommandations visant à améliorer le contrôle interne pour réduire les risques (n° 6, 7, 8, 14, 15, 16, 20)		
• 3. Recommandations visant à améliorer l'efficacité (n° 4, 9, 13, 18, 21, 22)		

## INTRODUCTION

Les éléments de réponses donnés dans le présent document ne se veulent pas exhaustifs. Ils comportent :

- Des observations sur les constats présentés dans le Rapport Provisoire d'Audit (RPA) de l'Inspection Générale (IG) de la Ville de Paris.
- Un avis sur chacune des Recommandations concernant le PLIE Paris Nord-Est.
- Des demandes de correction sur des éléments précis qui nous apparaissent erronés ou infondés.

En premier lieu, il nous a semblé nécessaire de donner des éléments de contexte (factuels), absents du RPA et à la lumière desquels certains constats du Rapport mériteraient si ce n'est d'être revus, peut être au moins nuancés. De même, il nous est apparu utile de dresser succinctement les perspectives actuelles du PLIE et les enjeux qui s'imposent à lui.

Enfin, un avis est donné sur chacune des 22 recommandations proposées par les Inspectrices. Ce faisant, le présent document vise également à répondre à des points particuliers du RPA, en y apportant des compléments d'analyse ou d'information.

D'un point de vue général, nous nous félicitons que cet Audit mette en avant l'utilité, pour le territoire parisien, des missions remplies par le PLIE. Mais surtout, il insiste sur les bons résultats en termes de mise à l'emploi et d'insertion professionnelle des Publics. Par ailleurs, aucun dysfonctionnement majeur quant à la gestion financière de la structure n'a été relevé, aucune alerte n'a été émise sur l'équilibre budgétaire, démontrant ainsi que les fondamentaux de gestion de la structure sont sains.

Pour autant, le RPA met en lumière un certain nombre de dysfonctionnements, principalement organisationnels, qu'il convient de prendre en compte avec le plus grands sérieux. Les nombreux commentaires critiques émis par les Inspectrices constituent autant de points de vigilance, qui devront être traités à plus ou moins brève échéance.

**Dans son ensemble, la lecture du Rapport montre clairement l'utilité de l'Audit qui a été réalisé. Il constitue un point d'appui fondamental pour améliorer le fonctionnement du PLIE Paris Nord-Est et donc, à terme, son efficacité pour remplir ses missions auprès des Demandeurs d'emploi parisiens auxquels il s'adresse.**

Certains changements mis en avant dans les Recommandations du RPA méritent d'être engagés dès à présent (et l'ont déjà été, pour certains). Au-delà, une fois le Rapport Définitif publié, il appartiendra aux instances du PLIE de s'en saisir et de valider, ou compléter, le Plan d'action qui sera à cette occasion proposé par la Direction du PLIE.

## I. Considérations Générales

### I.1 Contexte

Le PLIE Paris Nord-Est a été créé en 2005 et a connu une forte croissance en 2010 et 2011, du fait de l'extension de son territoire d'intervention. La mission d'Audit s'est étendue de la fin de l'année 2013 jusqu'au milieu de l'année 2014, à une période bien particulière de l'évolution du PLIE.

Du point de vue de la **Gestion FSE**, en premier lieu, le contexte a été très particulier sur cette période. Si 2014 a été une année où les crédits FSE attribués au PLIE Paris Nord-Est ont été clairement notifiés (reliquat de la Période 2007-2013, comme pour l'ensemble des PLIE de France), l'horizon au-delà de l'année en cours était plus qu'incertain.

En effet, du fait du démarrage d'une nouvelle Programmation FSE (2015-2020), le statut d'Organisme Intermédiaire du PLIE a été mis en question par les services de l'Etat. Et au-delà, c'est toute l'architecture de la gestion FSE sur le Département de Paris qui a été mise en suspend pendant quasiment toute l'année 2014.

De fait, au moment de l'Audit, le PLIE Paris Nord-Est se trouvait dans une grande période d'incertitude quant au maintien de ses financements FSE à court terme, ainsi que sur son rôle de gestionnaire d'une Subvention Globale.

Par ailleurs, l'année 2014 a été marquée par des **élections municipales**. De fait, là aussi, précisément au moment de la mission d'Audit, le PLIE se trouvait dans une relative incertitude quant au maintien de l'engagement et du soutien du Département. Par ailleurs, la période de fin de mandature / campagne électorale se prêtait nécessairement peu à se saisir de questions techniques (comme le pilotage de la mise en œuvre des Clauses sociales par exemple).

Aussi, il faut considérer la période de réalisation de l'Audit de l'Inspection Générale, comme peu propice à la mise en avant de stratégies de développement, ou d'actions nouvelles du PLIE Paris Nord-Est. Le contexte institutionnel, organisationnel et financier était trop incertain pour envisager tout plan d'action, avant de connaître les nouvelles orientations mises en œuvre sur le territoire.

Par ailleurs, il faut également considérer que, d'un point de vue interne, l'année 2013 a constitué une année de transition, du fait du changement de Direction à la tête de la structure. Suite au départ à la retraite à la toute fin de l'année 2012 de la Directrice, en poste depuis la création du PLIE, le souci premier du Bureau de l'Association a été de **garantir et d'assurer la continuité d'organisation et de fonctionnement du PLIE**. C'est donc le mandat précis qui a été donné au nouveau Directeur par le Bureau, avant toute considération stratégique et de développement de l'activité.

### I.2 Problématique FSE

Il convient de considérer le PLIE Paris Nord-Est sous l'angle d'une de ses missions premières (commune à l'ensemble des PLIE) : mettre en œuvre une ingénierie financière opérationnelle, garantissant le paiement effectif des crédits communautaires prévus.

A ce titre, il est important de souligner que **sur la période 2007-2014 le PLIE Paris Nord-Est a permis l'engagement de près de 6,9 M€ de FSE sur le territoire parisien.**

Ces crédits ont été reversés dans leur immense majorité et ont permis de financer des actions additionnelles à celles financées par l'Etat, la Région et le Département. Elles ont en outre bénéficié à

de nombreuses structures de l'insertion sur le territoire, participant ainsi à leur fonctionnement et à leur développement.

En outre, il est nécessaire de considérer comme un **objet propre la fonction de Gestionnaire FSE**, mise en œuvre par le PLIE. Tant du point de vue des ressources humaines mobilisées, que de l'influence sur l'ensemble de l'organisation et du fonctionnement du PLIE, cette fonction a un caractère particulièrement structurant.

Outre les fonctions internes d'ingénieries financières (instruction de demandes de subvention, programmation, conventionnement, contrôles de service fait), le PLIE est continuellement soumis à un très grand nombre de contrôles de la part d'instances extérieures (Directcte, CICC, Commission Européenne...).

A titre d'exemple, il est particulièrement éclairant de synthétiser la somme des contrôles subis sur la période 2013-2014 (ainsi que leurs résultats) :

**Contrôles externes - 2013**

Type de contrôle	Organisme en charge du contrôle	Nombre d'opération	Coût total contrôlé	Montant total FSE contrôlé	Montant de la correction financière	Conclusion du contrôle
Sur contrôle CSF	FV Consultants / Directcte	13	888 031,11 €	559 515,15 €	Sans objet	Toutes les opérations ont pu participer aux appels de fonds FSE
Contrôle Qualité Certification (C.Q.C)	DRFIP Ile-de-France	1	257 971,45 €	169 384,05 €	0,00 €	Le contrôle a débuté en 2011 pour se terminer en 2013 après abandon du CQC par la DRFIP. L'opération a pu participer à l'appel de fonds FSE de novembre 2013
Contrôle Qualité Gestion (C.Q.G)	Aramis Orcom / Directcte	6	489 505,90 €	120 271,29 €	0,00 €	L'avis motivé a conclu à un risque 2 - 5 %: "Fonctionnement correct, mais des améliorations sont nécessaires" Les recommandations et propositions d'axes d'améliorations ont été appliquées pour la programmation 2014.
Audit des plans de reprise FSE	Commission européenne	8	790 977,19 €	542 042,33 €	0,00 €	Le rapport national n'a fait état d'aucune remarque concernant le PLIE Paris Nord-Est - Le plan de reprise a été entériné par la C.E

**Contrôles externes - 2014**

Type de contrôle	Organisme en charge du contrôle	Nombre d'opération	Coût total contrôlé	Montant total FSE contrôlé	Montant de la correction financière	Conclusion du contrôle
Sur contrôle CSF	Far Conseil / Directcte	5	498 017,68 €	497 156,85 €	Sans objet	Toutes les opérations ont pu participer aux appels de fonds FSE
Contrôle Qualité Certification (C.Q.C)	DRFIP Ile-de-France	2	105 303,60 €	105 303,60 €	0,00 €	Une des opérations contrôlée a participé à l'appel de fonds FSE de juin 2014. S'agissant de l'autre opération, les conclusions du contrôle n'ont pas encore été rendues à ce jour
Sur contrôle C.I.C.C	KPMG Secteur Public / DGEFP	2	73 522,41 €	21 733,39 €	-639,32 €	Taux d'erreur de 0,87 % - Erreur liée à la réfaction de la taxe sur les salaires
			54 913,40 €	54 913,40 €	-594,19 €	Taux d'erreur de 1,08 % - Erreur liée à la réfaction de la taxe sur les salaires

L'ensemble de ces contrôles, qui s'ajoutent aux tâches de gestion FSE courantes, représentent un investissement lourd, et non négligeable d'un point de vue budgétaire. Cela constitue surtout une réelle pression pour les membres de l'équipe qui y font face.

Le PLIE Paris Nord-Est a connu en 2012 une suspension FSE (du fait d'une correction financière mineure sur un dossier 2008). Si elle a été plutôt bien gérée (elle n'a été effective que 3 mois seulement, suite à la reprise des dossiers, soit la durée la plus courte de l'ensemble des PLIE d'Ile-de-

France), elle a constitué une sérieuse alerte et a entraîné une réorganisation du Service de Gestion FSE et des moyens humains qui lui étaient alloués.

Cette place stratégique qu'occupe la gestion FSE au sein du PLIE Paris Nord-Est a aussi eu pour conséquence un investissement relativement moins élevé dans l'organisation administrative et financière de la structure associative.

C'est ainsi au regard de cette problématique bien particulière (et constituant un des premiers objets structurant du PLIE) que doivent être analysées les remarques présentes dans le RPA sur la gestion administrative du PLIE Paris Nord-Est.

Pour autant, il apparaît clairement aujourd'hui que la gestion administrative et financière du PLIE (au sens associatif) doit être mise en œuvre avec le même degré d'exigence et d'efficacité que la gestion FSE. C'est pour satisfaire cet objectif qu'un *Guide des Procédures* du PLIE sera réalisé au cours de l'année 2015 (en plus du Descriptif de Système de Gestion et de Contrôle, propre au FSE). Les travaux préparatoires à l'édition d'un tel document ont d'ors et déjà été engagés et devraient aboutir à l'horizon de la fin du premier semestre de l'année à venir. Au-delà, d'un point de vue purement financier, il apparaît nécessaire de développer les indicateurs de gestion permettant d'assurer un meilleur pilotage de la structure.

### **I.3 Perspectives**

L'année 2015 marquera le 10<sup>ème</sup> anniversaire du PLIE Paris Nord-Est. Elle sera l'occasion d'une redéfinition de ses objectifs, missions et moyens mis en œuvre.

Outre les grands projets structurants du Département, dans lesquels le PLIE a vocation à inscrire son action (nouveau Contrat de Ville, Grande Cause contre la Grande Exclusion...), la nouvelle programmation FSE 2015-2020 sera l'occasion de l'écriture d'un nouveau Protocole pour le PLIE. Celui-ci sera préparé en amont par une mission d'Évaluation du PLIE (sur la réalisation des objectifs du précédent Protocole), qui sera confiée à un cabinet extérieur et réalisée en début d'année.

En outre, la nouvelle architecture FSE sur Paris donnera lieu à l'écriture d'un Plan Territorial d'Insertion, définissant les nouvelles lignes de partage entre l'action du Département et celle du PLIE, dans le champ de l'Inclusion.

L'ensemble de ces différents axes stratégiques se retrouveront bien évidemment dans l'écriture du nouveau Plan Départemental d'Insertion, qui doit voir le jour à la fin 2015.

Aussi, à la fin de la prochaine année, le PLIE Paris Nord-Est se retrouvera conforté dans son intervention, à travers la redéfinition de ses missions (en meilleurs complémentarité avec l'action du Département, en particulier à destination du public RSA) et la mobilisation adéquate des moyens nécessaires à leur atteinte.

L'action du PLIE au service des Demandeurs d'emploi parisiens se trouvera donc clarifiée, mise en cohérence et renforcée.

## II. Avis sur 19 des 22 Recommandations

Ces avis excluent les Recommandations n°10, 11 et 19, à destination de la Ville / Département de Paris et de la DDEEES.

### II.1 Recommandations visant à une meilleure vie associative et un meilleur contrôle du Département

- **Recommandation 1 : Refonte des statuts du PLIE Paris Nord-Est**

Le décalage existant entre les statuts de l'association et la réalité de la vie associative est apparu clairement, à la suite des élections municipales de mars 2014.

En effet, depuis les extensions du territoire d'intervention du PLIE en 2010 et 2011, l'usage a voulu que les Mairies d'arrondissements soient associées au plus près au pilotage de la structure, et donc représentées au sein du Conseil d'Administration. Au-delà de toute considération de légitimité, l'enjeu fondamental pour le PLIE est bien d'asseoir son ancrage territorial, dans un souci d'efficacité, d'animation de proximité et de complémentarité avec les acteurs locaux.

Pour autant, cette représentation des Mairies d'arrondissement (au titre des représentants de la Ville de Paris) n'a jamais été prévue dans les statuts. Le décalage mis en avant par les Inspectrices date donc de plusieurs années. Et, si l'on peut regretter la façon dont le Conseil de Paris a désigné les représentants du Conseil Municipal et du Conseil Général, sans concertation ni prise en compte de l'avis émis par les services de la DDEEES, nul ne peut nier ou remettre en cause la légitimité de ces désignations.

De fait, le changement des statuts du PLIE Paris Nord-Est, dans le sens d'une adéquation avec la réalité de la vie associative de la structure, semble une réelle nécessité. Aussi, des travaux préparatoires en ce sens ont déjà été engagés.

Pour autant, l'échéance a été reportée à la fin du premier semestre 2015. En effet, il semble nécessaire d'attendre la réalisation de l'ensemble des travaux qui conduiront à l'actualisation du Projet associatif du PLIE Paris Nord-Est (cf. I.3). Ainsi, la question des statuts se posera t'elle directement en lien avec celle des missions du PLIE, des moyens mis en œuvre et de son pilotage par les acteurs et les institutions du territoire.

Aussi, nous souscrivons totalement à cette recommandation, dont la mise en œuvre est souhaitable (et réaliste) avant la fin de l'année 2015.

- **Recommandation 2 : Fonctionnement plus régulier des Instances du PLIE Paris Nord-Est**

Le même constat que celui porté sur la dichotomie Gestion FSE / Gestion administrative (cf. I.2) peut être porté sur le fonctionnement des instances du PLIE. En effet, il est incontestable que la mobilisation des instances de suivi et de programmation du FSE (telles que définies dans le Protocole) a, au fil du temps, pris le pas sur l'animation des instances associatives. En particulier, le Comité de Pilotage a été régulièrement réuni, au détriment du Conseil d'Administration.

Au-delà des raisons pratiques qui expliquent cette situation (nécessité de programmation des Opérations FSE, contraintes d'agenda et de disponibilité des différents représentants...), il y a là de réels progrès possibles à réaliser pour assurer un meilleur fonctionnement des instances du PLIE.

De même qu'en ce qui concerne la refonte des statuts du PLIE Paris Nord-Est (*cf. Avis porté sur la Recommandation 1*), il semble logique d'attendre que le Projet associatif et les missions opérationnelles du PLIE soient réaffirmés, avant de mettre en adéquation le pilotage, et de facto le fonctionnement des instances de la vie associative, en particulier le Conseil d'Administration.

Il appartiendra donc aux Administrateurs du PLIE de se saisir de la question, et de fixer le rythme auxquelles les différentes instances doivent se réunir. L'horizon de l'année 2015 semble réaliste, et s'inscrit en continuité et cohérence des différentes actions engagées par ailleurs en ce sens, pour suivre pleinement cette Recommandation.

• **Recommandation 3 : Mise en place d'un registre associatif**

Toute association ayant l'obligation de tenir un « registre spécial », il apparaît en effet que le PLIE Paris Nord-Est est, depuis sa création, en défaut sur ce point.

Si l'ensemble des différents documents qui doivent figurer dans ce registre existent bien, ils ne sont pas formellement regroupés dans un seul et même support, aux feuillets inamovibles.

La régularisation pour satisfaire à cette obligation juridique a été engagée et sera très prochainement achevée, en tout état de cause avant la publication du Rapport Définitif d'Audit (il manque encore certaines signatures).

Ce registre comporte :

- les modifications statutaires de l'association ;
- le changement de siège social ;
- les changements d'administrateurs ou de membres du bureau ;
- les dates des récépissés délivrés par les préfectures ou sous-préfectures lors du dépôt des déclarations modificatives.

Etant sans objet (à ce jour), les points suivants :

- les nouveaux établissements de l'association ;
- les acquisitions ou aliénations d'immeubles ;

Le suivi immédiat de cette recommandation est donc en cours d'être achevé, à brève échéance.

• **Recommandation 12 : Statistiques, synthèses et focus transmis au Conseil d'Administration**

Préalable sur le logiciel de suivi des Parcours et la production de statistiques

Le logiciel *Visual Course* est l'outil de saisie des données concernant les situations administratives d'entrée et de sortie du dispositif d'accompagnement du PLIE Paris Nord-Est. L'outil informatique ne doit pas faire écran dans la relation en face à face avec le Participant. Les premières données saisies ne s'ajoutent pas au questionnaire d'élaboration du diagnostic pendant la phase d'accueil, puis viennent les éléments d'actualité rendant compte des étapes de parcours, pour arriver en fin de parcours aux justificatifs nécessaires à la formalisation des sorties d'accompagnement. Les conclusions d'entretien sont formalisées, validées et

saisies tout au long de l'accompagnement. A tout moment, une copie des l'ensemble de ces saisies peut être transmise au Participant.

La seule obligation, en matière de statistiques, qui incombe au PLIE est liée aux évaluations prévues dans le cadre des financements communautaires. Elles prennent la forme de deux tableaux (D1/D2), et sont produites par chaque opérateur de Référents dans le cadre de son Bilan annuel d'exécution (modèle national émis par la DGEFP). La structure d'Animation du PLIE produit annuellement une agrégation de l'ensemble de ces tableaux, en vue de leur intégration dans un logiciel national (Plateforme D1/D2). Et c'est sur cette base que sont produites les statistiques annuelles, qui sont communiquées aux membres du Comité de Pilotage en premier lieu, puis publiquement au sein du Rapport d'Activité.

La formalisation des statistiques pour les instances du PLIE Paris Nord-Est se sont construites à partir du besoin de suivi des objectifs de réalisation des opérations cofinancées par le FSE d'une part, et du suivi des objectifs fixés par le Protocole pour chaque public ciblé d'autre part. Le choix précis des critères d'âge et de formation en particulier sont justifiés par les modèles nationaux transmis par la DGEFP, dans le cadre de l'application des règlements commmunautaires. Les extensions de l'intervention du PLIE Paris 18e/19e sur le 20e ardt en 2010, puis sur les 11e et 12e ards en 2011, se sont inscrites dans le projet global du PLIE, devenu le PLIE Paris Nord-Est. La logique de « comparaison » entre arrondissements n'a pas été jugée pertinente à l'époque et, à ce jour, aucune de demandes de statistiques spécifiques par arrondissement n'a été formalisée

#### Avis sur la recommandation

A l'inverse des statistiques demandées par la DGEFP, les chiffres remontés tous les ans par le PLIE auprès d'AVE n'ont aucun caractère obligatoire et ne peuvent être considérés comme une norme inévitable. Ils servent uniquement à contribuer à alimenter un document propre à AVE, qui présente annuellement une consolidation de l'intervention des PLIE adhérents de ce réseau. L'équipe du PLIE fournissant régulièrement ces données, elles peuvent bien évidemment être transmises aux membres du Conseil d'Administration. Cependant, il reste pertinent de garder un cadre adapté et spécifique à la communication du projet du PLIE Paris Nord-Est par des statistiques propres.

La création de synthèses et de focus statistiques est en lien avec la prise en compte de publics nouveaux ou bien en réponse avec l'évolution des conditions de vie des publics auprès desquels le PLIE intervient. Il est donc difficile pour l'équipe de « figer » la remontée des données permettant une meilleure compréhension objectivée des réalités vécues.

Il appartiendra donc aux Administrateurs d'une part, dans le cadre du suivi de l'activité du PLIE, ainsi qu'aux Financeurs d'autre part, dans le cadre de l'instruction puis du contrôle des Subventions, de fixer les indicateurs les plus pertinents, devant donner lieu à la production de statistiques. Ceci se fera bien évidemment en lien avec l'actualisation du Projet associatif du PLIE Paris Nord-Est (cf. 1.3) et la mise en œuvre, au cours de l'année 2015, d'un meilleur fonctionnement des instances du PLIE, en particulier du Conseil d'Administration (cf. Avis sur la Recommandation n°2)

- **Recommandation 17 : Rapprochement Budget Prévisionnel / Budget Réalisé et communication au Conseil d'Administration**

Jusqu'en 2013, le rapprochement entre le Budget Prévisionnel et le Budget Réalisé de la structure n'était analysé que dans le cadre des Bilans et des Contrôles de Service Faits menés sur les opérations portées en propre par le PLIE. Et aucune communication n'était faite sur cette analyse.

Dans le cadre de l'Audit, les Inspectrices ont souhaité que cet exercice soit formalisé sur un document propre, pour les exercices antérieurs, synthétisant le Budget agrégé et global du PLIE.

Dans la poursuite de cette logique, un document de synthèse et de comparaison entre le Budget Prévisionnel et le Budget Réalisé 2013, sur la base des Comptes annuels certifiés, a été produit et transmis à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, en vue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui s'est tenu le 11 juillet 2014.

Convaincus, au cours de l'Audit, par la pertinence d'un tel document, et de son importance d'un point de vue évaluatif, la Recommandation a d'ors et déjà été mise en œuvre. Et elle continuera, bien évidemment, de l'être chaque année.

## II.2 Recommandations visant à améliorer le contrôle interne pour réduire les risques

- **Recommandation 6 : Mise à jour des Contrats de travail**

Suite aux remarques formulées par les Inspectrices dans le cadre de l'Audit, l'ensemble des Contrats de Travail qui le nécessitaient ont été mis à jour, par voie d'Avenant.

La procédure interne intègre dorénavant ce changement et chaque évolution de rémunération donne lieu à la passation d'un Avenant au Contrat de travail.

La recommandation est donc d'ors et déjà mise en œuvre à ce jour.

- **Recommandation 7 : Formalisation des décisions sur l'évolution des rémunérations**

La procédure de contrôle mensuel des payes existe, et a été fournie aux Inspectrices sous la forme d'une note interne. Et, si la formalisation est imparfaite, sa traçabilité est réelle :

- L'Assistante de Gestion communique (par mail) les informations et éléments variables des salariés au Cabinet comptable, qui établit les bulletins de salaire.
- Le Responsable Administratif et Financier contrôle la régularité des bulletins établis.
- Le Directeur valide l'ordre des virements individuels.
- L'ensemble des bulletins de salaire et l'ordre de virement sont transmis au Trésorier, qui donne ensuite son accord (par mail) pour passer les virements (ce que fait alors l'Assistante de Gestion).

De fait, il nous paraît abusif d'écrire dans le Rapport que la prise de décision n'est pas clairement établie et traçable.

De même, les Relevés bancaires sont remis trimestriellement au Trésorier, avec des tableaux de gestion, afin que le contrôle ex post des paiements engagés (dont les salaires bien évidemment) soit effectué. Aussi, parler « d'absence de contrôle interne » est il erroné.

Pour autant, la formalisation de ces différentes étapes, en particulier des temps de contrôle, doit sans doute être effectivement améliorée. Le simple fait que de tels soupçons puissent être émis dans un Audit démontre qu'un niveau supplémentaire doit être atteint pour que les procédures réelles et existantes soient inattaquables.

Il est donc prévu que la procédure de réalisation des payes soient clairement détaillées dans le *Guide des Procédures* en cours de réalisation (cf. II.3) et que les contrôles réalisés ex post soient clairement formalisés par écrit.

Ceci concernera bien évidemment la procédure fixant le cadre des évolutions salariales. A ce jour, le Trésorier fixe en début d'exercice au Directeur un % autorisé d'évolution de la Masse salariale pour l'année. Il incombe ensuite au Directeur de répartir individuellement cette enveloppe, sans autorisation préalable. Outre le suivi et le contrôle mensuel que le Trésorier réalise sur les bulletins de paye et les virement, un compte rendu annuel lui est adressé par le Directeur (sous forme d'un tableau indiquant les évolutions individuelles réalisées et leur justification).

Outre les réserves émises sur la formulation choisie par les Inspectrices dans le RPA (en particulier la phrase : « *la situation actuelle d'absence de contrôle interne présente un risque réel et doit être régularisée sans tarder* »), la recommandation d'un plus grand formalisme et d'une meilleure traçabilité est en cours d'application.

- **Recommandation 8 : Formalisation des Recrutements internes**

En premier lieu, la Secrétaire du PLIE n'a jamais été participante du PLIE avant son embauche. La lettre de motivation, présente dans son dossier, témoigne du fait qu'elle avait postulée avant même le démarrage effectif de l'activité du PLIE.

Concernant le choix du Bureau de l'Association de recourir, pour le changement de Direction, à une promotion interne plutôt qu'à un recrutement externe, il s'agit là d'une décision stratégique qui se justifie par un souci de continuité. Tout au plus peut on convenir que les deux solutions comportent, l'une comme l'autre, des avantages et des inconvénients.

D'un point de vue plus général, certaines fiches de poste manquantes ont déjà été établies à ce jour, suite aux remarques formulées par les Inspectrices au cours de l'audit.

Par ailleurs, l'ensemble des Fiches de poste des salariés du PLIE sont appelées à être revues, et donc reformalisées, en lien avec l'actualisation du Projet associatif du PLIE Paris Nord-Est (cf. I.3).

La recommandation est donc en cours d'application et sera effective au cours de l'année 2015.

- **Recommandation 14 : Meilleure structuration de la nomenclature comptable**

La mise en œuvre d'une Comptabilité analytique formelle a été prévue pour l'exercice 2014 et sera réalisée par le Cabinet d'Expert Comptable lors de la prochaine clôture des comptes annuels.

La recommandation sera donc appliquée au cours de l'année 2015.

- **Recommandation 15 : Mieux contrôler les Opérations facturées.**

A ce jour, le PLIE Paris Nord-Est n'a facturé que dans le cadre de 3 actions d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage dans la mise en œuvre des Clauses sociales, sur des opérations hors de son territoire.

Ceci s'explique par des circonstances particulières et ne saurait être considéré comme une activité « normale » du PLIE, appelée à se répéter dans le futur.

Il y a un choix stratégique à ne pas occuper un positionnement de « Bureau d'étude ». La légitimité d'intervention, tant dans le domaine des Clauses sociales que dans celui de l'Accompagnement de Demandeurs d'emploi, se fonde sur la volonté et l'appui de la Collectivité parisienne, et de l'ensemble des institutions signataires du Protocole. En aucun cas, le PLIE ne souhaite s'inscrire dans une stratégie « marché », revenant à mettre en concurrence entre eux les acteurs de l'insertion.

Par ailleurs, ces 3 Actions d'AMO ont été montées de telle façon qu'il est difficile d'établir une analyse réelle de comparaison Coût/Bénéfice. En particulier, du fait du non respect de la facturation de certains clients, préférant un règlement sur la base du prévisionnel.

Une telle analyse peut donc s'avérer complexe et très chronophage à réaliser, alors qu'elle ne s'inscrit pas dans un positionnement stratégique du PLIE. La désignation du PLIE comme AMO Clauses par voie de marché doit rester exceptionnelle, et il convient de privilégier une organisation territoriale cohérente permettant d'assurer le financement global de ces missions, à destination de l'ensemble des Donneurs d'ordre (cf. *Recommandation n° 10, adressée à la Ville/Département de Paris et à la DDEEES*).

- **Recommandation 16 : Guide des Procédures sur les achats**

Il est prévu que le PLIE se dote rapidement d'un *Guide des Procédures* (cf. II.3 et *Avis sur la Recommandation n°7*).

Afin de suivre précisément cette Recommandation, une partie « achats » sera intégrée.

A ce jour, le PLIE Paris Nord-Est est soumis à l'ordonnance du 6 juin 2005 et au décret n°2005-1742 du 30 décembre 2015.

La mise en concurrence de 3 devis minimum est donc mise en œuvre. En outre, l'ensemble des achats de prestation font l'objet d'une procédure renforcée, afin d'assurer la mise en concurrence (avec recours à un MAPA pour les achats supérieurs à 13 000 €).

Concernant l'ensemble des autres postes Achat, elle devra être formalisée au cours de l'année 2015, au sein du process global d'écriture du *Guide des Procédures*.

• **Recommandation 20 : Détail des Provisions**

La plupart des Provisions passées comptablement par le PLIE concernent des risques liés à la gestion FSE (non règlement de certaines opérations du fait de la défaillance des Porteurs, risques de corrections financières...). Il n'est donc pas aisé d'en expliquer clairement et succinctement le sens dans une annexe comptable.

Pour autant, si ces aspects sont parfaitement maîtrisés en interne, leur inscription trop liminaires dans les comptes peut rendre difficile l'évaluation par les Financeurs des risques réellement courus.

Dans le souci d'une plus grande transparence et d'un meilleur suivi de l'activité du PLIE, via sa comptabilité, il semble en effet souhaitable de procéder à un plus grand formalisme dans l'écriture des annexes comptables.

La Recommandation sera donc mise en œuvre lors de l'établissement des prochains comptes annuels et de leur certification, au cours de l'année 2015.

**II.3 Recommandations visant à améliorer l'efficience**

• **Recommandation 4 : Efficacité du Comité d'Accès et de Suivi (CAS)**

*Préalable sur le fonctionnement du CAS*

Le Comité d'Accès et de Suivi du PLIE Paris Nord-Est est l'instance en charge de la validation des entrées et des sorties d'Accompagnement. Il est animé par la Coordinatrice des RPE. Il est composé des représentants des Services Sociaux du Département et de la Ville de Paris, des agences du Pôle-emploi, des Espaces Parisiens Insertion (EPI), des Maisons des Entreprises et de l'Emploi, des opérateurs, des organismes hébergeurs et RPE PLIE. Son planning semestriel est envoyé à l'ensemble de ces représentants, qui se portent au nombre de 85 personnes pour les 5 arrondissements d'intervention du PLIE.

En 2014, se sont tenus 17 CAS, ayant validé plus de 1 000 entrées de Participants, soit une moyenne de 60 dossiers par CAS. C'est nécessairement le volume important d'entrées (correspondant aux objectifs fixés au PLIE) qui fixe de facto les modalités d'organisation de ces CAS. Il est en effet toujours possible d'envisager les choses de manière théorique, il n'en reste pas moins utile de les confronter au champ des possibles. Sur une base moyenne de 10 minutes par dossiers :

- Chaque CAS prendrait 10h à traiter les seuls dossiers d'entrée, ce qui semble peut réaliste en terme de mobilisation des partenaires.
- Il faudrait par an, 56 CAS passant 3h sur les seules entrées. Ce qui là aussi semble peu réaliste, en terme de rythme, et poserait question en termes de ressources humaines (et donc de coût)

Il apparaît donc inévitable qu'une sélection de dossiers seulement soit discutée en CAS. Dire pour autant que les dossiers non présentés sont « *réputés acceptés* » est toutefois abusif, niant le travail d'analyse et de vérification porté sur chacune des situations. Un certain nombre de critères rendent objective l'éligibilité des personnes à un Accompagnement PLIE, dans la plupart des cas. Par ailleurs, aucune critique n'ayant été émise sur les statistiques d'ensemble du PLIE (laissant penser que le PLIE n'accompagnerait pas le Public qu'il doit), cette qualification nous paraît déplacée. Sans compter que l'ensemble des Demandes d'entrées pré-

validées sont envoyées en amont aux Participants du CAS et que ceux-ci ont toute liberté de demander l'étude d'un cas qui leur semblerait prêter à discussion.

Par ailleurs, c'est justement le fait qu'un nombre restreint de situations soient présentées en CAS, et tout particulièrement sur des cas litigieux, qui fait des CAS un lieu d'échange et de dialogue important, entre acteurs de l'Insertion et de l'Emploi.

Enfin, la participation des Référénts Parcours Emploi est assurée à chaque CAS par un ou deux RPE, chargés de représenter le collectif. Il paraîtrait illusoire, et particulièrement chronophage, de demander à l'ensemble des 32 RPE du PLIE de participer à l'ensemble des 17 CAS de l'année.

L'utilisation du logiciel Visual Course permet à chaque Référént d'indiquer le Parcours prévisionnel et les premières actions envisagées pour la personne. Il revêt donc une dimension hautement pédagogique et place chaque RPE dans la position de « justifier » pourquoi il propose un Demandeur d'emploi à l'Accompagnement PLIE.

Les dossiers ajournés en CAS constituent bien évidemment une très large minorité. Et, plus que l'outil informatique, c'est bien la capacité d'un Référént à convaincre un parterre de partenaires, extérieurs au PLIE, qui est en cause. Là aussi, la démarche se veut pédagogique et porte incontestablement ses fruits sur le long terme.

Aussi, à la vue de l'ensemble de ces éléments, l'avis extrêmement critique porté sur le CAS dans le RPA nous paraît en grande partie erronée. Tout du moins est-il déconnecté d'une réalité managériale, budgétaire et partenariale, qui rend quasi impossible une organisation plus développée du CAS.

Avis sur la Recommandation :

Pour autant, le soucis d'une plus grande efficacité et d'un meilleur fonctionnement du CAS du PLIE Paris Nord-Est sont en soit légitimes.

Il paraît donc, en particulier, pertinent de se tourner vers des PLIE similaires à celui de Paris, afin de réaliser un benchmark de leurs procédures d'intégration des demandeurs d'emploi. Aussi peut-on regretter que le RPA ne rentre pas plus dans les détails dans la comparaison entre le PLIE Paris Nord-Est et celui de Toulouse : objectifs d'entrée et critères des publics établis dans le Protocole, volume des files actives, temps passé en face avec le public, durée des parcours... Ceci afin de rendre plus pertinents (et légitimes) les éléments de comparaison.

Pour ce qui est du seul territoire parisien, il n'y a (à notre connaissance) aucune autre structure accompagnant du public à l'emploi, qui met en œuvre à l'entrée une telle procédure de contrôle de l'éligibilité et de pertinences des parcours prévisionnels.

Le PLIE Paris Nord-Est souscrit donc à la recommandation d'un point de vue général uniquement. Cette demande d'efficacité est par ailleurs bienvenue, dans le cadre de l'élaboration, en 2015, du futur Protocole du PLIE et de la définition des moyens engagés pour atteindre ces nouveaux objectifs.

• **Recommandation 5 : Réinterroger le Logiciel de Suivi des Parcours utilisé**

Préalable sur le logiciel de suivi de Parcours « Visual Course »

Ce logiciel a une clientèle diversifiée (PLIE, Conseil Général, Bureau municipal de l'emploi, SIAE, etc.); 12 PLIE au total avec 162 abonnés

Le PLIE Paris Nord-Est est adhérent à Alliance Ville Emploi (AVE), à ce titre, il lui est demandé une remontée annuelle des données statistiques en vue de leur consolidation. Le prestataire Visual Course récupère les tableaux demandés et les intègre dans le système. Le PLIE peut alors les éditer sous format Excel, vérifier les données et les renvoyer à AVE. On ne peut considérer donc que cela génère un travail plus important que pour les autres logiciels. Au-delà de ces manipulations informatiques, il est indispensable de prendre un temps de contrôle des données transmises.

Le logiciel Visual Course est adossé à une méthodologie d'accompagnement, élément structurant du travail d'accompagnement. Il formalise la proposition d'accompagnement à l'aide d'un parcours prévisionnel dans une logique de démarche qualité. Il permet la mise en place d'un système d'évaluation à la fois des parcours et des évolutions du public. De plus, Il fait de la Relation Entreprise et de la Relation Formation un système de gestion des offres d'emploi et de formation tout à fait original. L'aspect visuel est un élément déterminant de l'ergonomie du système.

Le logiciel Visual Course propose un outil de pilotage complet sur la première page d'accueil et un certain nombre de statistiques qui ont été élaborées à la demande des Référents Parcours Emploi. L'ensemble des statistiques sont disponibles sur les comptes Référent Parcours Emploi et Encadrant.

Avis sur la Recommandation :

Le PLIE Paris Nord-Est souscrit pleinement aux deux propositions faites dans le RPA.

La mise en œuvre d'un questionnaire sur l'usage du logiciel de suivi des parcours auprès des Référents Parcours Emploi donnera la possibilité de revisiter le choix pédagogique initial fait par le PLIE, en tenant compte de la pratique réelle des accompagnateurs; tout en cherchant à maintenir notre exigence sur son apport dans la valorisation des progressions et l'évaluation tout au long des parcours pour les Participants.

La demande d'évolution du logiciel de suivi de parcours d'insertion est pertinente aujourd'hui. D'une part, la nouvelle Programmation FSE 2014 – 2020 nécessite une actualisation des données saisies à l'entrée et à la sortie des dispositifs. D'autre part, les remontées des statistiques pour les commanditaires du PLIE Paris Nord-Est sont elles aussi à réinterroger et à stabiliser dans leur contenu pour permettre un suivi pluriannuel comparatif.

Par ailleurs, la complexité d'un changement de prestataire empêche de porter trop fréquemment ce type de questionnaire, sans risque de générer une grande perte d'opérationnalité. Pour autant, la mise en concurrence de l'ensemble des sociétés pouvant rendre ce genre de services relève de la pure bonne gestion. Il est donc on ne peut plus logique que le PLIE lance périodiquement un marché pour sélectionner son prestataire.

La recommandation sera donc mise en œuvre au cours de l'année 2015.

- **Recommandation 9 : Accompagnement RSA et Accompagnement PLIE réalisés par certains partenaires**

Les opérateurs du Service d'accompagnement à l'emploi du PLIE Paris Nord-Est répondent à un appel à projet annuel dans le cadre d'une demande de subvention FSE pour laquelle le PLIE est l'Organisme Intermédiaire de gestion FSE. Le cahier des charges de l'appel à projets « Accueil – Suivi – Accompagnement » est précisément défini dans le référentiel de la mission d'accompagnement à l'emploi PLIE. Dans ce cadre, l'intervention du PLIE se conçoit comme une mobilisation et une coordination d'opérateurs présents sur son territoire autour de l'objectif principal d'insertion professionnelle des publics durablement éloignés de l'emploi. Le choix des opérateurs tient forcément compte de leur expérience acquise dans ce domaine ; obtenue en réalisant des prestations d'accompagnement et des projets d'insertion pour le Service Public de l'Emploi ou le Département de Paris. A cela s'ajoute que le personnel dédié à l'accompagnement, le Référent Parcours Emploi, répond par son parcours antérieur aux exigences d'expérience professionnelle et de formation indispensables à la mise en œuvre d'un accompagnement individualisé, personnalisé et renforcé.

L'orientation des publics vers le RPE est fondée sur un principe inscrit dans le « code génétique » du PLIE. L'accompagnement à l'emploi du PLIE est à destination des publics durablement éloignés de l'emploi et pour lesquels les dispositifs de droit commun n'ont pas pu apporter une réponse adaptée ou durable.

Le questionnement sur la ligne de partage concernant l'orientation des publics vers un accompagnement PLIE ou vers un autre accompagnement à l'emploi (exemples : RSA/Département - Civis Renforcé/Mission Locale – Cap Emploi/UNIRH – Accompagnement Renforcé/Pôle-emploi) se pose dans le cadre des relations institutionnelles au sein des instances du PLIE Paris Nord-Est. Au quotidien, le RPE reçoit individuellement les personnes par une phase d'accueil et de diagnostic de leurs situations d'insertion professionnelle ; celle-ci peut durer 6 semaines et être constituée de 3 à 6 entretiens. C'est dans ce cadre, au cas par cas, que le RPE apprécie les atouts et les freins de la personne à agir et à réaliser son projet professionnel. Des échanges auprès du Conseiller Pôle-emploi ou du travailleur social viennent compléter la connaissance du parcours antérieur et préciser la plus value de l'accompagnement PLIE. A cette étape, une phase d'accueil sur deux n'aboutit pas à la formalisation d'une demande d'entrée en accompagnement PLIE. Le cas échéant, une réorientation vers un service ou une prestation est proposée ; cette information est transmise au prescripteur.

Enfin, l'instance du PLIE PNE en charge de la validation des entrées et des sorties d'accompagnement PLIE est le Comité d'Accès et de Suivi (cf. *Avis sur la Recommandation n°4*). Il est composé des représentants des Services Sociaux du Département et de la Ville de Paris, des agences du Pôle-emploi, des Espaces Parisiens Insertion (EPI), des Maisons des Entreprises et de l'Emploi, des opérateurs et RPE PLIE. Après instruction de l'ensemble des demandes formalisées par les RPE, l'équipe du PLIE transmet, en amont du CAS, un tableau de synthèse aux partenaires. La demande d'entrée d'une personne allocataire du RSA exige l'identification du travailleur social ou du Conseiller Pôle-emploi en charge de la contractualisation. De plus, les Responsables des EPI reçoivent les tableaux de synthèse et vérifient que les allocataires du RSA ne sont pas en « suivi global » auprès d'une association conventionnée par le Département. Le cas

échéant, ces demandes sont ajournées et réétudiées après clarification auprès de l'EPI.

La recommandation est donc déjà mise en œuvre, tant dans la pratique quotidienne des Référents, que dans le lien institutionnel entre le PLIE et les structures prenant en charge les allocataires du RSA.

Cette vérification sera par ailleurs remise en question et renforcée en 2015, par l'écriture du Plan Territorial d'Insertion entre le PLIE et le Département de Paris, puis par l'écriture du nouveau Plan Départemental d'Insertion (cf. I.3).

- **Recommandation 13 : Etudier le traitement de la saisie comptable en interne**

La possibilité de traiter en interne la saisie comptable s'est posée en 2011, lors du changement de Cabinet d'Expert Comptable. En effet, le suivi des dépenses et des fournisseurs effectué par l'Assistante de Gestion conduit à une double saisie partielle des saisies comptables. D'un point de vue global, il peut donc paraître pertinent d'internaliser la saisie dans un logiciel comptable, afin de rationaliser le processus.

Pour autant, cette solution n'avait pas été retenue à l'époque, principalement pour des questions de process interne et de sécurisation des données saisies. En effet, si la question de la technicité requise pour utiliser un logiciel comptable peut s'acquérir via le plan de formation, la question de la vérification et du contrôle de ces saisies est plus problématique, puisqu'au sein de l'Equipe du PLIE personne ne possède les compétences métiers pour effectuer une supervision efficace de ce travail de saisie. Par ailleurs, le temps supplémentaire qui serait alors consacré par l'Assistance de Gestion à la saisie comptable serait nécessairement pris sur la réalisation d'autres fonctions. Au final, à court terme du moins, un tel changement serait porteur d'une désorganisation certaine et d'une perte d'efficacité.

Mais à long terme, le gain potentiel pour le fonctionnement de l'ensemble de la structure peut paraître intéressant. Aussi, la question mérite t'elle d'être reposée, en termes de coûts/avantages. Au-delà, un tel changement resterait soumis à la nécessaire évolution professionnelle de la salariée concernée, point qui sera abordé lors des Entretiens Professionnels annuels.

Aussi, la Recommandation sera suivie et l'étude de l'internalisation de la saisie comptable sera réalisée en 2015.

- **Recommandation 18 : Facturation des Prestations Clauses sociales**

Du fait d'un montage approximatif et d'un mode de calcul très contraignant reposant sur le temps réel passé de 4 salariés, la facturation des Missions d'AMO Clauses sociales sur des Marchés en dehors du territoire d'intervention du PLIE Paris Nord-Est s'avère particulièrement complexe. Elle a donné lieu, dès le départ, à de nombreux échanges et allers retours avec les services comptables des clients facturés.

De fait, un certain retard avait été pris en 2013 dans l'actualisation et l'émission des factures (la situation de trésorerie du PLIE ne nécessitant pas une entrée rapide des factures). Ceci a permis des échanges avec les clients et de reposer le mode de facturation.

Depuis le retard a été rattrapé et les factures émises à des dates plus proches des périodes d'exécution et plus régulièrement.

La recommandation a donc déjà été mise en œuvre et l'effort sera poursuivi sur l'année 2015.

- **Recommandation 21 : Ne pas renouveler le Conventonnement avec la Mission Locale de Paris.**

La Mission Locale de Paris constitue un des partenaires de l'emploi essentiels au PLIE Paris Nord-Est. Le conventionnement de deux poste de Référénts au sein de cette structure remonte à 2006 et a donné de très bon résultats (80% de sorties Emploi/Formation en 2013).

Ce conventionnement est notamment lié à l'objectif de suivi du public Jeunes, fixé au PLIE dans son Protocole. Le fait de s'appuyer sur un opérateur compétent et reconnu du territoire en la matière relève du principe même d'intervention du PLIE.

Pour autant, la question de la complémentarité entre l'Accompagnement PLIE et l'Accompagnement Mission Locale se pose depuis l'origine. La réponse qui y a été apportée au fil du temps semble pertinente : suivi du public Jeunes à l'horizon de la fin de la période d'éligibilité de l'Accompagnement Mission Locale (limite d'âge) et dont la situation nécessite la poursuite d'un accompagnement individualisé et renforcé. Cette question sera de toute façon posée de façon opérationnelle en 2015, dans le cadre de la redéfinition du Protocole du PLIE Paris Nord-Est (cf. I.3).

Concernant le point précis sur le mode de financement de cette convention (la mobilisation du FSE étant règlementairement impossible sur une opération d'accompagnement réalisée en Mission Locale), il revient au financeur concerné (Département de Paris) de trancher la question et de décider si la Convention le liant au PLIE peut être modifiée (afin de prévoir le reversement de subvention) ou si au contraire elle doit rester en l'état, et donc induire la fin du financement de ces deux postes de Référénts portés par la Mission Locale de Paris.

La Recommandation sera donc étudiée dans le cadre du lancement du prochain Appel à Projets Référénts du PLIE d'une part, et l'écriture du nouveau Protocole d'autre part.

- **Recommandation 22 : Egalité de traitement des Opérateurs dans les modalités de paiement**

Les différences de traitement dans le règlement des opérations conventionnées s'expliquent par la double posture qui incombe au PLIE : à la fois Service Gestionnaire, mais également tenant d'une relation partenariale de qualité.

En effet, le rôle de Service Gestionnaire doit normalement impliquer la mise en œuvre d'un traitement parfaitement égal de l'ensemble des Opérateurs. Pour autant, compte tenu du mode de financement du FSE (remboursement à posteriori des opérations, sur des délais pouvant couvrir plusieurs mois) et des problématiques du PLIE, cette égalité de traitement impliquerait nécessairement un nivellement par le bas des modalités de paiement.

C'est alors que la relation partenariale du PLIE Paris Nord-Est serait mise à mal. En effet, le PLIE conventionne avec des structures diverses, avec des assises financières très hétérogènes. Si certaines peuvent facilement supporter 18 à 24 mois pour toucher le solde d'une convention, d'autres rencontreraient de sérieuses difficultés dans un tel cas.

C'est pourquoi le PLIE a toujours privilégié une approche pragmatique de ces questions, tenant compte des réalités économiques auxquelles sont soumis ses opérateurs. Si le respect des règles de gestion et de contrôles sont inaliénables et si la question de la propre trésorerie du PLIE n'est jamais négligée, le PLIE a toujours cherché à régler, le plus tôt possible, les structures (relativement) plus fragiles du point de vue de leur trésorerie.

Et c'est, en partie, ce fonctionnement en bonne intelligence qui a nourri la relation partenariale avec une certaine diversité de structures, assurant des modalités diverses d'intervention sur le territoire, au bénéfice des demandeurs d'emploi.

Pour autant, si le PLIE ne souscrit pas à la Recommandation, il convient que le Conseil d'Administration en soit saisi au cours des prochains mois. Ceci permettra d'établir une « doctrine » officielle et lisible, qui pourrait être intégrée au sein du Guide des Procédures (*cf. Avis sur la Recommandation n° 7*).

## Réponse de la directrice du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement supérieur (DDEES)

DEPARTEMENT DE PARIS



Bureau de l'Emploi et de la Formation

DIRECTION DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE, DE L'EMPLOI  
ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
Sous- Direction de l'Emploi



N/Réf :

Affaire suivie par :

Paris, le : 12 JAN. 2015

NOTE à l'attention de :

la Ville de Paris

Directrice de l'Inspection générale de

Objet : Rapport provisoire de l'audit de l'association « PLIE Paris Nord Est » (n°13-14)

**Résumé :** Observations de la DDEES sur le rapport provisoire d'audit de l'Inspection générale de la Ville de Paris relatif à l'association « PLIE Paris Nord Est »

De manière générale, nous partageons les analyses de ce rapport provisoire. L'association PLIE PARIS NORD EST présente une activité tout à fait satisfaisante au regard des objectifs quantitatifs fixés par le protocole partenarial d'accord, avec des taux de sorties positives supérieurs à la moyenne nationale des autres dispositifs PLIE. Sa réputation de bonne gestion financière, et notamment du fonds social européen, est également confortée dans cette étude.

Nous souscrivons cependant aux propositions de revoir le fonctionnement des instances de l'association, ainsi qu'à la nécessité d'une restructuration du dispositif PLIE pour renforcer ses interactions avec les autres opérateurs parisiens de l'emploi et de l'insertion. Nous déplorons le peu de relations avec les autres PLIE évoqué par les auditrices, qui nous semblerait utile pour le bon développement de cet opérateur parisien.

Voici nos observations et précisions si nécessaires, pour chacune des parties du rapport.

### 1. Fonctionnement du PLIE

Concernant la désignation des représentants de la Ville de Paris au sein des instances décisionnelles du PLIE (Conseil d'administration), nous avons demandé au PLIE en septembre dernier de prendre en compte les délibérations votées en Conseil de Paris de novembre et attendons une régularisation lors de la prochaine réunion du CA début 2015. Une réflexion a également été engagée avec l'association pour l'aider à rénover ses statuts.

Nous partageons également l'analyse sur le fait que l'absence de restructuration de l'association à la suite des deux extensions de périmètre d'intervention entraîne des facteurs de risques et conduit à une absence de vision d'ensemble. Dans ce cadre, nous souscrivons au besoin d'une restructuration.

### 2. Moyens matériels et humains

La DDEES souscrit aux remarques de l'IG relatives à l'utilisation du logiciel Visual Course. Nous avons organisé plusieurs réunions de présentation de l'outil ABC clause (le logiciel le plus couramment utilisé dans les PLIE) en 2012 pour convaincre les facilitateurs d'y recourir afin de faciliter les reporting des différents facilitateurs. Le PLIE n'a pas souhaité changer de logiciel.

.../...

### 3. Activités

#### *Clauses sociales / Recommandation 10*

Si nous partageons le constat du PLIE concernant la surreprésentation des marchés relatifs au secteur du bâtiment, celui-ci doit être nuancé par la politique de diversification des offres menées par la Ville de Paris. Ainsi, des clauses ont pu récemment être inscrites dans des marchés municipaux de gardiennage, de prestations intellectuelles, de logistique (déménagement), ou encore dans le secteur énergétique (ambassadeur de l'efficacité énergétique).

S'agissant du manque de visibilité de l'organisation actuelle mentionnée dans le rapport, la DDEES tient à préciser les évolutions positives qui sont intervenues depuis la mise en œuvre du schéma territorial en 2011 : le taux d'exécution des marchés parisiens « clausés » est passé de 50 % en 2010 à 164 % en 2013. Par ailleurs en 2013, plus de la moitié des marchés « clausés » étaient suivis par un facilitateur (57 %).

Ces résultats, probants, peuvent être rattachés aux mesures prises par la Ville :

- la désignation d'un facilitateur dans les pièces des dossiers de consultations des entreprises (DCE) dès le lancement des marchés permet aux entreprises de se tourner vers un facilitateur si elles le souhaitent.

- L'animation par la DFA et la DDEES d'un Club des référents clause (référents désignés par chacune des directions) a permis de faire le lien entre les facilitateurs et les directions opérationnelles. Le PLIE, qui ne travaillait encore récemment qu'avec la DPA, travaille désormais régulièrement avec 9 directions de la ville.

Cependant, cette organisation n'est plus à même de répondre aux enjeux forts que la collectivité s'est fixée. Des règles d'harmonisation de traitement des marchés et de comptabilisation des heures ont été rédigées avec la DFA et les facilitateurs. Elles sont en cours de validation et permettront pour les entreprises une meilleure visibilité grâce à une offre unifiée. De plus, à l'occasion du lancement de l'Initiative emploi en octobre dernier, Madame HIDALGO a annoncé la mise en œuvre dès 2015 d'un guichet d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour les entreprises souhaitant répondre aux clauses de la Ville et passer elles-mêmes des marchés à clause sociales.

#### *Suivi de l'activité, production de statistiques stabilisées dans le temps / Recommandation 12*

Cette préconisation nous paraît essentielle pour assurer un suivi fiable de l'activité, avec des comparaisons possibles entre les années. En outre, la production de statistiques par arrondissement nous semble également indispensable et permettrait de mieux connaître les spécificités de chacun des territoires concernées.

### 4. Environnement

#### *Les besoins en formation linguistique / Recommandation 11*

La DDEES souscrit à la recommandation 11 et demande à ce que l'Etat, partenaire institutionnel de premier ordre, y soit associé. Il est utile de préciser que sous l'impulsion de la DDCT, une coordination des actions linguistiques mises en œuvre par la Ville de Paris se réunira très prochainement afin de relancer une dynamique de travail transversal aux différentes directions de la collectivité parisienne (DASES, DDEES, DASCO). Le PLIE bénéficiera, comme tous les services de la Ville et ses partenaires intervenant dans le champ de l'accompagnement vers l'emploi, de cette dynamique.

En outre, cette question sera étudiée dans le cadre de la réflexion qui s'engagera sur le PDAE et la réforme de la formation professionnelle en 2016.

### 5. Situation financière

#### *Doter l'association de fonds propres / Recommandation 19*

Nous prenons bonne note de ce besoin, qui selon le rapport devrait être de 610 KE, contre 50 KE actuellement.

Ce sujet est à relier avec celui des fonds dédiés de l'association (p.58), auxquels la Ville de Paris contribue aujourd'hui à hauteur de plus de 75 %. Cependant l'attribution d'une subvention *ad hoc* semble difficile en période de raréfaction des crédits départementaux. Dans l'hypothèse où la Ville prendrait la décision de ne pas demander le remboursement des subventions non dépensées en totalité (184 KE), elle pourrait consacrer cette somme à l'approvisionnement des fonds propres de l'association. Si cette solution devait être retenue, quel serait le niveau de fonds propres auquel le PLIE devrait parvenir pour garantir une situation financière ?

.../...

*Convention avec la Mission locale de Paris (MLP) / Recommandation 21*

La DDEES est le financeur unique de cette convention. A ce stade, la remise en cause de cette convention n'est pas à l'ordre du jour dans la mesure où la complémentarité des actions entre le PLIE et la MLP pour le public jeunes approchant des 26 ans nous semble utile. La question pourra toutefois se reposer à l'occasion de la réécriture du protocole d'accord du PLIE courant 2015.

Tels sont les observations, précisions et interrogations que je souhaitais vous transmettre. Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de ma considération distinguée.

Directrice du développement économique  
de l'emploi et de l'enseignement supérieur

## ANNEXE

### Liste des personnes rencontrées

*Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas l'annexe. Sous réserve des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celle-ci est consultable, sur demande écrite, au service de documentation de l'inspection générale.*