



RAPPORT

***AUDIT DE L'ASSOCIATION
DE PREVENTION SPECIALISEE***

ARC 75

- Octobre 2008 -

Rapporteurs :

....., *Inspecteur Général*
....., *Inspecteur*
....., *Administratrice*

**NOTE DE SYNTHÈSE
du
RAPPORT DEFINITIF**

Audit de l'association de prévention spécialisée ARC 75

- Octobre 2008 -

L'association ARC 75 est une des plus anciennes mais aussi une des plus importantes associations de prévention spécialisée de la capitale.

Créée en 1979, elle compte 57 salariés et a accompagné près de 3 000 jeunes en 2006.

Elle dispose de neuf équipes de rue dans quatre arrondissements, principalement les 13^{ème} et 18^{ème}, en plus des 3^{ème} et 10^{ème}, d'un atelier de mise au travail, d'une auto école et d'un centre d'hébergement pouvant accueillir douze jeunes.

Le département de Paris lui apporte une contribution financière de 2 718 030 € en 2006 couvrant 94% de ses charges.

Le Conseil d'administration est très impliqué dans la gouvernance de l'association.

L'association s'interroge régulièrement sur la pertinence de ses actions conduites auprès des jeunes et n'hésite pas à se remettre en question.

Pour améliorer la connaissance des jeunes suivis, l'association a élaboré un logiciel de gestion qui permet de quantifier la population suivie et d'affiner le pilotage des situations individuelles.

L'audit a analysé la qualité de sa gestion tant de ses ressources humaines que de ses moyens financiers. Pour ces derniers, les auditeurs recommandent de tempérer le montant des provisions. Par ailleurs, ils suggèrent d'accentuer les efforts de communication vers l'extérieur.

L'appréciation des activités conduites par ARC 75 appelle les observations suivantes :

- Pour la préparation à la vie professionnelle, il convient, d'une part, de conforter les initiatives les plus innovantes, comme les « lundis au soleil », l'apprentissage de la conduite automobile, l'accompagnement à la recherche d'emploi, et d'autre part, de s'interroger sur la pérennité d'outils aujourd'hui en difficulté comme l'atelier Michal ;
- Pour le soutien à la scolarité, des incertitudes existent sur l'implication d'ARC 75 dans le dispositif de « Réussite éducative ». Des initiatives innovantes et efficaces tant dans le milieu scolaire que dans le milieu de vie dans son ensemble, comme celle du « Ciney club » de l'équipe Relais 18 Rue, mériteraient d'être valorisées.
- Pour la prévention des risques de santé, l'initiative du travail en réseau dans le 13^{ème} arrondissement relève des « bonnes pratiques » dont la diffusion à l'ensemble du réseau des clubs de prévention pourra être utile.

Rapporteurs :

..... , Inspecteur général

..... , Inspecteur

..... , Administratrice

SOMMAIRE

Introduction	3
1. Le fonctionnement de l'association	5
2. La mesure de l'activité : la population suivie croît régulièrement	6
2.1. Le profil des jeunes	7
2.1.1. Caractéristiques communes	7
2.1.2. Caractéristiques d'âge	8
2.1.3. Le nombre des filles est en forte croissance	9
2.1.4. Les difficultés les plus criantes	10
2.2. Un outil performant d'évaluation interne de l'activité	10
3. L'appréciation de l'activité	13
3.1. Le travail de rue est une réalité	14
3.2. L'implication dans la scolarité des jeunes	14
3.2.1. Le constat	14
3.2.2. La politique de l'association dans l'aide à la scolarité	15
3.3. La préparation à l'activité professionnelle	18
3.3.1. L'initiation au travail par l'association elle-même : chantiers éducatifs et autres formes d'accompagnement	18
3.3.2. La « filiale » d'ARC 75 : l'association intermédiaire REAGIR	19
3.3.3. L'orientation des jeunes vers d'autres structures	20
3.3.4. Le cas de l'atelier MICHAL	22
3.4. Les activités pour améliorer la santé des jeunes	24
3.4.1. Des constats convergents	24
3.4.2. La place de l'association et de ses partenaires	24
3.4.3. La lutte contre la toxicomanie	26
3.5. Les autres activités	27
3.5.1. La tranquillité publique	27
3.5.2. Les séjours de vacances	29
3.5.3. L'activité sportive	29
3.5.4. L'apprentissage de la conduite par l'équipe auto-école du 18 ^{ème} arrondissement	30
3.5.5. L'activité culturelle	32
3.5.6. L'activité d'hébergement	32
3.6. Le travail avec les familles	Erreur ! Signet non défini.
3.7. Les relations avec les mairies d'arrondissement	35
4. Le management des ressources humaines, point fort de l'association	37
4.1. La gestion des ressources est rigoureuse	37
4.1.1. L'effectif s'accroît légèrement chaque année	37
4.1.2. La rotation du personnel est acceptable	38
4.1.3. L'éventail des salaires bruts est resserré	38
4.1.4. Le taux d'encadrement des jeunes	39

4.2. Un management très participatif.....	39
4.2.1. La réalité du travail d'équipe et de sa supervision.....	39
4.2.2. Une claire définition des responsabilités internes.....	39
4.2.3. La capacité à déléguer	39
4.2.4. La capacité à innover et à s'adapter.....	40
4.2.5. Un plan de formation riche.....	40
4.2.6. Le dialogue social est réel.....	41
4.2.7. Le développement de la communication doit être poursuivi	41
5. Une situation financière saine	43
5.1. Un bilan en progression régulière	43
5.2. Un résultat toujours très proche de l'équilibre en raison de l'abondance des provisions	45
5.2.1. Les provisions pour risques et charges ne sont pas toujours justifiées	45
5.2.2. Les produits augmentent légèrement chaque année.....	46
5.3. Les comptes par équipes.....	47
5.3.1. Les frais de siège marquent une évolution acceptable.....	47
5.3.2. Le coût direct des équipes a faiblement augmenté	47
5.3.3. Le coût par équipe et par jeune en 2006	49
5.3.4. Le coût de chacune des équipes depuis 2002.....	50
6. Conclusion	51
7. Propositions	52

INTRODUCTION

Par note en date du 26 décembre 2006, le Maire de Paris a confié à l'Inspection générale l'audit de l'Association Ateliers Rue Clubs dite ARC 75.

Le président de cette association a été informé de cet audit le 10 mai 2007.

Un rapide regard historique sur ARC 75 met en évidence son ancienneté puisqu'elle trouve ses racines dans l'immédiat après-guerre, 1949, date de la création des « Equipes d'amitié » qui ont été elles-mêmes à l'origine de l'émergence à Paris et dans la région Ile-de-France d'activités de prévention. Le développement de ces activités a favorisé par la suite l'implantation d'associations plus locales dont ARC 75, en juin 1979.

La charte de ces équipes, établie cette année là, est d'inspiration humaniste et s'appuie en particulier sur les données de la psychanalyse des adolescents telle que l'a vulgarisée Françoise DOLTO. Le professeur Hubert FLAVIGNY, à l'origine des « Equipes d'amitié », était lui-même psychiatre et fondateur du premier service de psychiatrie réservé aux adolescents et aux jeunes adultes.

Une des particularités de l'association doit être d'emblée soulignée : il s'agit de la diversification de ses outils de prévention en complément de son cœur de métier, le travail de rue. Cette diversification se traduit par les actions suivantes : apprentissage de la conduite automobile, hébergement d'urgence, atelier de mise au travail et, plus récemment, création d'une association partenaire de travail intérimaire.

Géographiquement, le noyau d'intervention d'origine était situé dans le quartier des Halles, puis son périmètre s'est étendu à deux autres quartiers centraux, les 3^{ème} et 10^{ème} arrondissements, son développement le plus récent s'étant fait dans les 13^{ème} et 18^{ème} arrondissements.

Aujourd'hui, la reconnaissance dont jouit l'association dans le monde de la prévention fait que son président est membre de plusieurs instances locales ou nationales dont le conseil technique de la prévention spécialisée (CTPS) auprès du Ministère des affaires sociales et qu'elle est en relation avec des associations en Belgique et en Angleterre.

La méthodologie de l'audit s'est appuyée sur quatre éléments :

- le rapport d'un groupe de travail présidé par le président du CTPS sur la prévention spécialisée, qui a lui-même été rencontré par la mission
- des rencontres avec les membres de chaque équipe en présence du chef de pôle (regroupement de plusieurs équipes) et, systématiquement, du directeur de l'association.
- des investigations dans trois domaines : la scolarisation des jeunes, la préparation de leur insertion professionnelle et leur santé. Ils font l'objet des développements les plus conséquents dans le schéma départemental de prévention, d'aide aux familles et de protection de l'enfance et dans les rapports d'activités de l'association.
- enfin, la mission a tenu compte du décret de mars 2007 qui fixe le cahier des charges des futures évaluations des organismes sociaux et médico-sociaux.

Dès les premières enquêtes sur le terrain, il est apparu aux auditeurs que leur mission se heurterait à la rareté et aux difficultés de l'évaluation en ces domaines (notamment l'impossibilité de mettre en place un suivi longitudinal de cohortes homogènes ou de recueillir l'avis des usagers).

Ce handicap ne pouvait être surmonté qu'en demandant à un nombre important de personnes, appartenant à des institutions très variées, de témoigner de leur expérience et d'apprécier les répercussions des divers actions sur les jeunes.

C'est le choix méthodologique retenu par les auditeurs qui, par ailleurs, n'ont pas repris une analyse juridique détaillée de la prévention spécialisée, thème largement développé dans un rapport de 2006 de l'Inspection générale portant sur la prévention à Paris.

Le présent rapport évoque :

- la mesure quantitative et l'appréciation qualitative des activités de l'association,
- ses moyens humains et financiers.

1. LE FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION

L'association a été créée le 7 juin 1979 et a connu depuis quatre présidents ; ses derniers statuts ont été déposés à la Préfecture de Police le 10 mai 2001.

Elle a pour but :

- *« de proposer aux jeunes et adultes exclus de la société, accueil, présence, amitié et leur offrir ainsi la possibilité de parvenir à l'autonomie et au libre choix de leur orientation personnelle,*
- *de mener une action de prévention spécialisée,*
- *de participer à l'accueil et la réinsertion par le logement des personnes défavorisées,*
- *d'organiser l'apprentissage de la conduite automobile,*
- *de réaliser des actions dans le domaine de la formation et toutes initiatives utiles pour les activités économiques ».*

Son Conseil d'administration est élu pour quatre ans par l'assemblée générale. Le Président peut déléguer son pouvoir d'ordonnancement des dépenses avec l'accord du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration se réunit quatre fois par an. Il comprend onze membres.

Les membres du bureau sont choisis pour deux ans par le Conseil d'administration et sont au nombre de cinq dont un Président, un Secrétaire général et un Trésorier.

Selon les statuts, l'association se compose d'adhérents qui sont les adolescents et les jeunes adultes qui participent aux activités de l'association. Cette disposition ne semble pas s'être concrétisée dans la réalité. Il y a en revanche des adhérents locaux (association de quartier et amicale de locataires).

Le rythme des réunions du Conseil d'administration et du bureau est soutenu (une fois ou plus par mois pour ce dernier). Les membres de ce conseil sont actifs et, par exemple, accompagnent les équipes dans leurs rendez-vous à la Mairie d'arrondissement ou autres institutions. Le rapport d'activité élaboré par chaque équipe éducative fait l'objet d'une lecture critique par les membres du Conseil pour améliorer leur lisibilité. Chaque membre du Conseil est référent pour une équipe éducative particulière.

Beaucoup de partenaires ainsi que les élus des arrondissements concernés sont conviés et participent aux assemblées générales qui se terminent par un débat sur une thématique de la prévention spécialisée.

Le règlement intérieur, qui a été soumis aux délégués du personnel, a été déposé le 15 mars 2007 au Conseil des prud'hommes de Paris.

Le siège de l'association est situé 57 rue Saint Louis en l'Île à Paris 4^{ème} moyennant un loyer annuel de 28 175 €.

2. LA MESURE DE L'ACTIVITE : LA POPULATION SUIVIE CROIT REGULIEREMENT

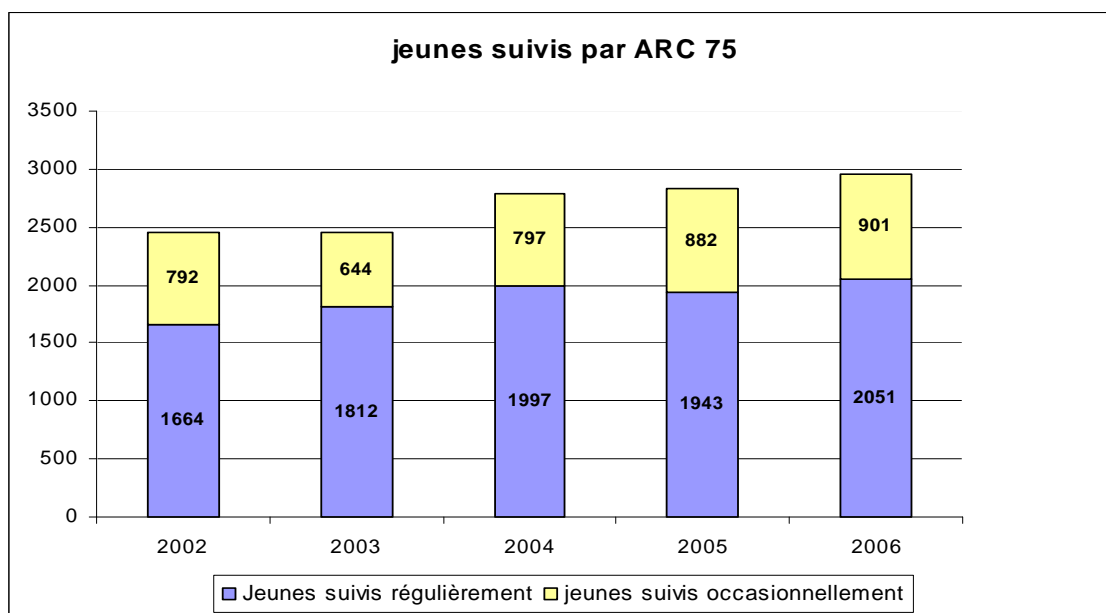
L'association dispose de 12 pôles d'activité : 9 équipes de rue, un atelier de mise au travail, une auto école et un dispositif de relais hébergement.

Le nombre des jeunes suivis par l'association s'accroît régulièrement depuis l'année 2003 aussi bien pour ceux habituellement suivis que pour ceux qui le sont de manière occasionnelle.

La population régulièrement suivie est définie par l'annexe 4 de la convention conclue entre le Département de Paris et les associations de prévention spécialisée :

- Jeunes participant de façon régulière et conséquente aux activités proposées et/ou
- Jeunes ayant un investissement relationnel avec les travailleurs sociaux de l'équipe et/ou
- Jeunes ayant entamé une relation s'inscrivant dans la durée et/ou
- Jeunes justifiant d'interventions dans des dimensions multiples.

Le graphique ci-dessous retrace l'évolution du nombre des jeunes suivis par ARC 75 régulièrement et occasionnellement.



La population régulièrement suivie s'est accrue de 13,19 % depuis l'année 2003. Celle qui prend occasionnellement contact avec les équipes connaît une croissance de près de 40 %. Au total, l'effectif connu par l'association s'est accru de 20,2 % depuis 2003.

2.1. Le profil des jeunes

2.1.1. Caractéristiques communes

Les caractéristiques communes à ces jeunes en rupture sont la déscolarisation, l'absence de qualification professionnelle, une vie dans l'immédiateté, la consommation de drogues et d'alcool, enfin de vivre, parfois, de revenus tirés de l'économie souterraine.

L'association a quantifié dans son rapport d'activité les difficultés rencontrées par les jeunes en 2006 :

Les difficultés des 2051 jeunes suivis en 2006

Absence de qualification professionnelle	45,50%
Violence subie ou agie	37,50%
Consommation de cannabis (1)	34,71%
Comportements à risques	30,00%
Absentéisme scolaire	19,50%
Action dans le domaine de la justice	12,00%

(1) parmi eux, 48% ont une relation addictive au produit s'ajoutant à une consommation d'alcool de façon régulière ou festive.

La violence agie ou subie concerne plus d'un tiers des jeunes suivis. Impulsivité, perte de contrôle, passage à l'acte sont des aspects du comportement des jeunes qui sont au cœur du travail des éducateurs.

Les jeunes au comportement à risque s'exposent à des dangers physiques ou psychologiques : provocations gratuites des passants, de la police, slalom en deux roues, drogue, conduite sans permis... Pour les adolescents, ces comportements manifestent souvent une quête de reconnaissance par leurs pairs.

2.1.2. Caractéristiques d'âge

La population suivie se concentre sur les 18-21 ans.

Le tableau suivant donne la répartition par âge et sexe des jeunes suivis.

Activité	2002			2003			2004			2005			2006		
	Garçons	Filles	total	Garçons	Filles	total	Garçons	Filles	Total	Garçons	Filles	total	Garçons	Filles	total
Jeunes suivis régulièrement															
6-8 ans	11	7	18	10	14	24	11	12	23	15	15	30	22	15	37
9-11ans	33	18	51	31	15	46	37	23	60	30	29	59	41	35	76
12-13ans	55	43	98	69	55	124	60	27	87	75	40	115	66	34	100
14-15ans	107	81	188	109	95	204	125	71	196	127	54	181	146	88	234
16-17ans	222	90	312	226	95	321	211	143	354	207	113	320	216	92	308
18-20 ans	387	98	485	437	141	578	499	196	695	420	183	603	401	219	620
21-24 ans	294	96	390	309	111	420	397	99	496	397	128	525	398	155	553
25 et plus	82	40	122	77	18	95	77	9	86	89	21	110	101	22	123
TOTAL	1191	473	1664	1268	544	1812	1417	580	1997	1360	583	1943	1391	660	2051
jeunes suivis occasionnellement															
6-8 ans	17	10	27	8	0	8	15	11	26	5	5	10	25	24	49
9-11ans	34	18	52	32	6	38	28	20	48	50	31	81	51	38	89
12-13ans	58	17	75	65	25	90	66	37	103	58	29	87	70	43	113
14-15ans	96	40	136	58	31	89	86	50	136	91	58	149	86	56	142
16-17ans	149	34	183	99	60	159	126	55	181	105	47	152	78	63	141
18-20 ans	87	4	91	86	51	137	94	44	138	157	63	220	119	74	193
21-24 ans	163	8	171	66	15	81	81	30	111	93	46	139	80	50	130
25 et plus	46	11	57	32	10	42	40	14	54	28	16	44	22	22	44
TOTAL	650	142	792	446	198	644	536	261	797	587	295	882	531	370	901
Total général															
6-8 ans	28	17	45	18	14	32	26	23	49	20	20	40	47	39	86
9-11ans	67	36	103	63	21	84	65	43	108	80	60	140	92	73	165
12-13ans	113	60	173	134	80	214	126	64	190	133	69	202	136	77	213
14-15ans	203	121	324	167	126	293	211	121	332	218	112	330	232	144	376
16-17ans	371	124	495	325	155	480	337	198	535	312	160	472	294	155	449
18-20 ans	474	102	576	523	192	715	593	240	833	577	246	823	520	293	813
21-24 ans	457	104	561	375	126	501	478	129	607	490	174	664	478	205	683
25 et plus	128	51	179	109	28	137	117	23	140	117	37	154	123	44	167
Total général	1841	615	2456	1714	742	2456	1953	841	2794	1947	878	2825	1922	1030	2952

Les enfants de 6 à 8 ans connus de l'association ont doublé depuis l'année 2003 pour représenter 3% de la population suivie.

La tranche d'âge des 9-11 ans a également augmenté de 2 points.

En revanche, celle de 12-13 ans reste stable.

Les 14-15 ans se situent entre 12 et 12,8 % de la population suivie.

Les 12-17 ans représentent 40% de la population suivie en 2002 et 35% en 2006.

En revanche, la tranche 18-20 ans progresse nettement de 23 % à 27,5 % en 2006, malgré une baisse à partir de l'année 2005.

En ce qui concerne les plus de 21 ans, la proportion est toujours élevée (30 % en 2002, 28,7 % en 2006).

La charte de la prévention spécialisée précise que le public « cible » sont les 13-17 ans mais que les associations peuvent s'adresser, plus ponctuellement, à des populations plus jeunes (notamment les préadolescent(e)s) là où se manifestent pour eux des risques d'inadaptation sociale ; elles peuvent aussi poursuivre auprès des jeunes âgés de 21 à 25 ans l'intervention éducative et sociale à défaut de relais possible.

Le public « cible » d'ARC 75 est donc bien celui des adolescents mais, dans le créneau horaire 21-23 heures, la réalité des jeunes en danger dans la rue est celle des 18-24 ans.

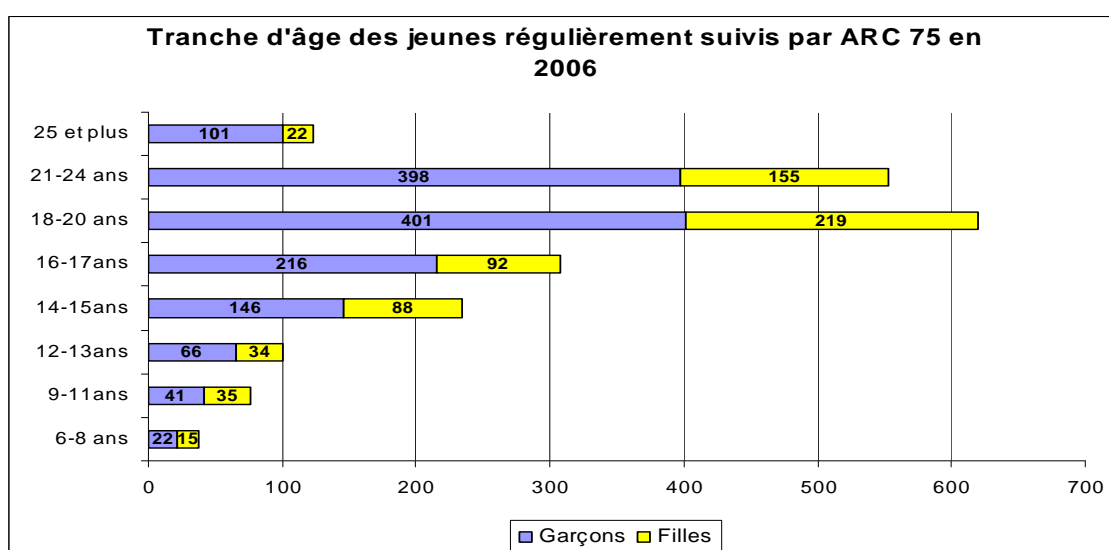
L'association révisé régulièrement les statistiques relatives à la population suivie ; ainsi 488 jeunes sont sortis de l'effectif en 2006 et 589 nouveaux jeunes y sont entrés.

2.1.3. Le nombre des filles est en forte croissance

Les jeunes filles connaissent une scolarité chaotique, sont peu familiarisées avec les méthodes contraceptives, certaines d'entre-elles ont subi dans leur enfance des mutilations sexuelles et, pour beaucoup, ont des problèmes d'alimentation. Pour pouvoir assurer un suivi individuel, il est souvent nécessaire de les rencontrer à l'extérieur de leur quartier où elles sont placées sous l'autorité du grand frère.

Leur nombre total est passé de 615 en 2002 à 1030 en 2006, soit une croissance de 67,5 % plus forte que celle de l'effectif total (+ 20,2 %). Cette évolution est particulièrement marquée à partir de la tranche d'âge 14-15 ans.

Le graphique ci-dessous illustre la répartition par âge et par sexe des jeunes suivis en 2006.



La proportion de jeunes filles suivies régulièrement par l'association est la plus élevée chez les jeunes majeurs, qui représentent la tranche d'âge la plus importante.

2.1.4. Les difficultés les plus criantes

On relèvera deux des difficultés les plus criantes rencontrées par les jeunes et auxquelles est confrontée l'association :

- La première, développée dans la partie consacrée à l'insertion professionnelle, tient au fait que de nombreux jeunes « ne cherchent pas de travail ». Ainsi, l'équipe Relais 18 Rue relève que parmi les jeunes suivis 31 % « n'en cherchent pas » (Rapport d'activités de 2006).
- Les jeunes ayant fait l'objet d'une condamnation.
Toujours pour l'équipe Relais 18 Rue, « 25 % des 16 ans et plus se sont fait arrêter dans le quartier » et, pour l'équipe MOZAÏC, « sur 184 jeunes connus par elle, 26 % ont eu au moins une condamnation dans l'année » (idem).

2.2. Un outil performant d'évaluation interne de l'activité

L'association s'est longtemps interrogée sur la nécessité de se doter d'un outil décrivant la population suivie et permettant une évaluation du travail éducatif, tout en préservant l'anonymat. Après une longue réflexion sur les items à développer, l'association a fait appel, en 2005, à un informaticien pour construire cette base de données avec un cahier des charges précis.

Les auditeurs ont assisté à une démonstration du produit. Les informations contenues sont très fines :

- âge, sexe, conditions de logement, mode de rencontre avec l'association,
- typologie du jeune : consommation addictive, justice, police, comportements, difficultés, scolarité, formation, emploi, vie sociale, loisirs, santé,
- relations entre équipe et famille.

Pour chaque item descriptif de la situation, sont consignées les actions de l'équipe éducative et le suivi dans le temps.

Ces informations sont traitées statistiquement et de manière individuelle. Elles servent aux éducateurs d'outil de suivi et d'orientation de leur action. Elles permettent aussi de faire un bilan global et de situer cette action dans un contexte plus large.

D'une connaissance empirique des jeunes suivis, l'association est ainsi passée à une connaissance méthodique.

Les auditeurs ont vérifié que des mesures draconiennes préservant le secret des informations ont été prises :

- Anonymat : seule l'équipe éducative connaît la correspondance entre le numéro d'enregistrement et l'identité du jeune. Cette table de correspondance est rangée dans un coffre dont la combinaison est détenue par la seule équipe éducative.

- La base est traitée sur un ordinateur spécialement dédié à ce travail, c'est-à-dire non connecté à Internet ou à un réseau.
- Un code spécifique à chaque équipe et un accès de la base de données sont réservés à l'équipe considérée.
- L'administration de la base de données est de la responsabilité d'une secrétaire de l'association, indépendante de l'équipe éducative.

Sont indiqués ci-après les points forts de cet outil dans la perspective d'une réflexion sur sa généralisation à l'ensemble des associations parisiennes de prévention spécialisée :

- le caractère rigoureux de l'outil. En effet, ainsi que le note l'association dans son rapport d'activité de 2006 : « Les modalités de recueil des données laissent le moins possible la place à l'interprétation sans pour autant revendiquer une valeur scientifique. Leur finalité n'est pas d'enfermer les jeunes dans une catégorie, mais de montrer leurs difficultés à un instant donné et de présenter en contrepoint l'adaptabilité des équipes éducatives ... aux situations nouvelles ».
- c'est un outil évolutif et simple. En contrepoint, une expérience dans le Val d'Oise avec un outil dit Proximus n'a pas abouti à une généralisation parce que trop détaillé et trop lourd.
- il ne comporte que des items positifs portant sur des questions utiles pour les éducateurs sous-tendus par l'interrogation suivante « de quoi avons-nous besoin ? » et élague les items inutiles (exemple donné par l'association de l'item portant sur la séropositivité).
- il a supposé un travail de deux années de définition des termes pour aboutir à un consensus des équipes.
- il permet de parler du jeune y compris de son comportement, la simple approche par le nombre, les âges et le sexe étant bien sûr insuffisante.
- ce n'est pas un outil de contrôle, mais il est utilisé comme outil de pilotage par la direction pour des réunions de synthèse au rythme de ses mises à jour, c'est-à-dire 2 à 3 fois par an.

La mission a pu apprécier qu'aient été ainsi mises en place « des modalités de mise en œuvre de la démarche de l'évaluation interne », telles qu'elles sont définies dans les textes d'application de la loi de 2002 et des travaux de l'union des clubs de prévention de Paris pour lesquels ARC a largement contribué.

Les limites de l'exercice sont explicitées avec modestie par l'association dans son rapport d'activités de 2006 à savoir que « (les données chiffrées) ont une valeur indicative sur la diversité et le volume des actions que les équipes mènent avec les jeunes individuellement ou collectivement. La comparaison d'une année à l'autre n'a pas de valeur significative (en 2006) mais sera étudiée en 2008 après un recul suffisant dans l'utilisation du logiciel de base de données ».

Ainsi, les perspectives ouvertes par le décret de 2005 sur « l'examen des suites réservés aux résultats de l'évaluation interne » sous forme de « note retraçant les choix opérés pour donner suite aux préconisations de l'évaluation interne », restent elles à explorer par ARC 75.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association tient à souligner que cet outil est toujours expérimental. Les auditeurs considèrent qu'après deux années consécutives d'expérimentation, l'utilisation de ce logiciel, sous réserve qu'une évaluation plus précise en soit faite en interne, a fait ses preuves et que sa généralisation après concertation à l'ensemble des clubs et équipes de prévention parisiens puisse être envisagée.

L'association considère que c'est plutôt la méthode qui a présidé à l'élaboration de ce logiciel qui doit être transmise et réfléchi à un mode de transmission aux autres associations parisiennes.

3. L'APPRECIATION DE L'ACTIVITE

Quelques précisions de méthode sont données ci-après pour indiquer comment les rapporteurs ont procédé à cette appréciation.

1. La méthode s'est inspirée de la démarche définie dans « le contenu du cahier des charges pour la réalisation des évaluations externes », tel que défini dans l'annexe 3-10 du décret du 15 mai 2007 (ch. 4 – section 1-1.2. 1°) à savoir que : « l'observation porte sur les prestations ou activités qui sont un ensemble d'actions et interventions organisées autour d'un ou plusieurs objectifs ».
2. On a retenu le terme d'« appréciation », plus large que celui d'« évaluation », dans la mesure où la difficulté d'identifier les objectifs laisse un champ plus ouvert à une démarche de type appréciatif qu'évaluatif. Cette démarche, par ailleurs, débouche plus souvent sur des questionnements et invitations que sur des schémas de propositions bien arrêtés.
3. N'a pas été retenue la distinction entre actions individuelles et actions collectives qui a paru artificielle.
4. De même, n'a pas été tracée de frontière entre travail de rue et travail social, le second, dans la culture propre à la prévention spécialisée, ne pouvant se concevoir sans le premier.

Dans ces conditions, la mission a procédé à un examen approfondi de trois activités et à un examen a été plus rapide des autres activités. En effet, les premières ont fait l'objet des comptes rendus les plus approfondis dans les rapports d'activité de l'association, signe de leur importance.

Ainsi, seront traitées en priorité les activités concernant :

- le suivi scolaire des jeunes,
- leur préparation à la vie professionnelle,
- leur santé.

Les autres activités recouvrent :

- les relations avec la police,
- le sport,
- la culture,
- les loisirs, sorties, camps et activités réalisées sous la forme dite des SCOP ADOS.

En conclusion, seront abordées, de façon plus transversale, les relations avec les familles.

Au préalable, est donnée l'appréciation de la mission sur le travail de rue.

3.1. Le travail de rue est une réalité

La mission n'a pas cru devoir accompagner les éducateurs sur la voie publique même si elle y a été invitée par plusieurs équipes. Les entretiens qu'elle a eus avec chacune d'entre elles ont été suffisamment éclairants pour témoigner de la réalité de ce travail. Si la mission avait eu néanmoins quelques doutes à ce sujet, les témoignages d'autres services de la Ville rencontrés par elle et présents sur le terrain, comme les équipes de développement local ou le responsable des correspondants de nuit de la DPP auraient suffi à les écarter.

L'association a fait le choix de ne pas disposer de locaux pour ses équipes, à deux exceptions près (les deux équipes situées dans le 18^{ème} arrondissement). Les autres équipes pratiquent la méthode dite du « coucou » consistant à nicher chez les autres : cyber-café, foyer de jeunes travailleurs, locaux universitaires, commerces divers de restauration rapide, salles de jeux privées.

Le travail de rue est un choix éducatif clairement affiché par les dirigeants de l'association. La présence dans la rue passe d'abord par l'observation, la rencontre avec les habitants, les gardiens d'immeubles, les commerçants, les jeunes eux-mêmes et les groupes auxquels ils appartiennent. L'observation pourra s'appuyer sur une cartographie aujourd'hui précise et déboucher même sur la création d'une nouvelle équipe (équipe Paris 13) ou la modification d'un périmètre de la politique de la ville.

3.2. L'implication dans la scolarité des jeunes

Dans ce domaine d'activité, la situation particulière de l'association s'inscrit bien dans le constat général récemment dressé par le Président d'ARC 75 lui-même dans un numéro de la revue de l'Union des clubs de 2007 dont on mettra en exergue quelques aspects en ce qu'ils recouvrent ceux dégagés au cours de l'audit.

- les relations avec les représentants du Ministère de l'Education Nationale relèvent de « relations ponctuelles..., résultant davantage de volontés individuelles que des fonctions. Le plus souvent, c'est la situation d'un jeune qui va être à l'origine d'un contact... sans qu'un vrai partenariat se mette en place »,
- ce constat est fait dans le contexte d'un « absentéisme massif ».

3.2.1. Le constat

Cette physionomie générale est confirmée par la quasi totalité des équipes d'ARC.

L'équipe SAGA dans le 13^{ème} fait état de partenariats ponctuels noués avec les conseillers principaux d'éducation (CPE) et les assistantes sociales des collèges Evariste Gallois (classé en ZEP) et Gabriel Fauré mais pas avec ceux du lycée Gustave Flaubert.

De même, l'équipe RAP ONYX dans le 13^{ème}, n'a pu entrer en relation avec le collège Gustave Flaubert (où l'action « Collégien » n'a d'ailleurs pu être mise en œuvre), si ce n'est avec les assistantes sociales mais pas avec le CPE.

La situation est plus positive avec un collège comme François Villon dans le 18^{ème} où la présence d'un interprétariat dans les réunions avec les familles a été décidée.

D'autres collèges ne reconnaissent pas non plus le travail de prévention (Erik Satie, Thomas Mann) en raison de l'absence de mandat des éducateurs et du risque que ne prennent pas les éducateurs eux-mêmes, d'une perte de contrôle des informations qui seraient données.

Une évolution se dessine puisque certaines lettres de mission de Principaux de collèges comportent l'obligation d'avoir à travailler avec les associations de prévention.

Ainsi, pour l'équipe CLIPPER dans le 13^{ème}, l'excellence des relations avec le collègue Elsa Triolet est notée et prend la forme de rencontres régulières mais il en va différemment avec le collègue-lycée Rodin. Un projet de cette équipe est en cours avec les écoles primaires de son secteur sur le thème du cirque.

Pour l'équipe MOZAÏC du 18^{ème}, des rencontres trimestrielles ont lieu avec les CPE du collègue R. DORGELES.

De même, dans le 10^{ème} arrondissement, une action est envisagée par l'équipe TEMPO avec le collègue Valmy qui a une association sportive active, ce projet étant également poursuivi en collaboration avec une association culturelle, Point Ephémère, ainsi qu'avec les « Restos du Cœur ».

Dans le 10^{ème} arrondissement, les relations sont constructives avec les collèges de la Grange aux Belles et Valmy. Dans le cadre du dispositif « Scopados¹ », le Principal du collègue a accepté la vente de viennoiseries au sein de l'établissement. Cette opération s'est renouvelée à plusieurs reprises et a permis de mieux faire connaître les actions de l'équipe TEMPO auprès des collégiens mais aussi de l'équipe pédagogique et administrative du collègue. Par contre, le réseau constitué autour du « contrat d'éducation à la santé et à la citoyenneté », dispositif de l'Education nationale, ne s'est réuni qu'une fois en 3 ans.

Enfin, dans le 13^{ème}, la coordinatrice d'un réseau d'éducation prioritaire, qui comprend deux collèges et dix-neuf écoles primaires, a réussi à faire travailler ensemble les CPE et les éducateurs.

3.2.2. La politique de l'association dans l'aide à la scolarité

Elle revêt quatre formes :

- **l'aide à l'orientation professionnelle**

L'implication de l'association à ce titre sera à nouveau évoquée, de manière plus approfondie, à l'occasion de l'analyse de son action pour la préparation à l'activité professionnelle. Elle est ici abordée sous l'angle de la relation avec les jeunes en cours de scolarité.

¹ Les adolescents ont décidé par un travail approprié de se constituer une bourse collective pour financer un projet de voyage. Un contrat est signé avec le jeune et sa famille pour la conduite de ce projet.

De nombreuses équipes sont interpellées par les jeunes sur les échecs de leur orientation. Même si les réponses à proposer ne sont pas de la responsabilité première d'une association de prévention, deux actions ont toutefois été relevées qui offrent une perspective de développement du partenariat avec l'éducation nationale :

- l'engagement plus avant de l'association et de ses équipes dans la recherche d'entreprises locales d'accueil de stagiaires, notamment pour effectuer le stage de sensibilisation organisé pour les élèves de troisième, voire pour rechercher des maîtres d'apprentissage pour les élèves scolarisés en alternance dans l'enseignement professionnel et technique,
 - un projet de participation à cette orientation est en cours de montage avec l'équipe VOLTA.
- la politique de l'association pour le soutien scolaire

L'association a clairement défini une politique en la matière, inspirée d'un des éléments essentiels de la culture de la prévention, la non institutionnalisation des pratiques, des activités et des outils, consistant à ne pas développer sur longue période tel ou tel outil du travail éducatif. Cette posture est justifiée, selon les responsables de l'association et ses partenaires, par principalement deux raisons :

- ne pas faire intervenir des professionnels de la prévention là où le bénévolat trouve toute sa place, ne serait ce que pour des raisons économiques. Ainsi, l'association, dans son rapport d'activité de 2006, note que « l'aide aux devoirs, collectivement ou individuellement, est un support éducatif qui, en intégrant des bénévoles dans l'action des équipes, permet de contacter les plus jeunes, d'accompagner les familles et de lutter contre le décrochage scolaire. Cette activité ne doit pas s'institutionnaliser mais être exercée par d'autres associations du quartier »,
- le soutien scolaire, qui ne se confond pas avec le travail éducatif, pourrait avoir pour effet pervers de conduire à considérer qu'en faisant du soutien scolaire on fait de la prévention,
- enfin, de manière plus générale, une équipe a considéré que pour participer efficacement à l'action de l'Education nationale, le rôle des éducateurs était plus de travailler en direction des parents que de leurs enfants, aspect développé dans la partie du rapport consacré à l'action en faveur des familles.

Cette position de principe ne va toutefois pas sans exceptions, tant le pragmatisme de l'association est tout autant constaté. Ainsi, trois équipes sont impliquées dans cette politique de soutien scolaire, le plus souvent en partenariat avec d'autres acteurs.

- Paris 13 participe à un travail de soutien scolaire (mais plutôt sous la forme d'une aide logistique et humaine à une association d'habitants) en partenariat avec le directeur d'un centre social.

- L'équipe SAGA signale un travail fait dans le cadre d'ateliers pluriculturels avec de jeunes asiatiques de 6-12 ans. Cette action a permis surtout à la communauté asiatique de s'ouvrir sur l'extérieur.
- L'équipe RAP ONYX organise un accompagnement scolaire dans des locaux universitaires ou dans un commerce de restauration rapide mais rencontre de fortes réticences de la part des jeunes à partir de la 6^{ème} et note qu'il n'y pas d'offre de soutien dans la filière technique.

▪ L'expérience de Relais 18 Rue

En réalité, une seule équipe a un fort investissement dans le soutien scolaire, l'équipe du Nord du 18^{ème} arrondissement. Mais cet investissement participe d'une activité plus large d'éducation.

Grâce à cet outil, les relations avec les personnels du collège Utrillo ont évolué positivement : participation des éducateurs aux conseils de discipline à la demande des familles, au Comité d'éducation à la citoyenneté mis en place au sein des collèges, présence à la réunion de parents lors de l'entrée en 6^{ème}, présentation du soutien scolaire. A la rentrée 2006, une classe étant confrontée à des incivilités fréquentes (coups donnés aux adultes, bagarres générales, exclusions...), l'équipe a été invitée à participer au débat organisé avec les parents sur la violence et, dans ce cadre, proposé la projection de courts-métrages suivis d'échanges.

▪ La participation de l'association à l'action dite de « veille éducative »

L'objectif était de mettre en place un parcours scolaire qui associe de nombreux partenaires, Education nationale, justice, police, associations de prévention, missions locales et diverses associations habilitées sur les problèmes d'addiction notamment.

Concrètement, des cellules techniques regroupant certains de ces partenaires devaient :

- étudier les cas proposés à la demande des familles avec désignation d'un référent pour mettre en œuvre un projet bien défini au bénéfice de l'élève
- éviter les échecs à répétition et proposer des actions et solutions innovantes.

Dans ce cadre, ont été mis en place dans le 18^{ème} un lieu d'accueil temporaire sous la forme dite de l'accueil TORCY pour les jeunes exclus du système scolaire ainsi qu'un lieu d'écoute dit LEA, financé par la DASES, pour les jeunes ayant des difficultés psychologiques.

L'aspect positif notable a été l'ouverture de certains établissements scolaires aux éducateurs qui n'auraient pas eu sans cela cette opportunité.

Il est possible toutefois que la posture de référent, dont la mise en place a été une des principales difficultés du dispositif, ait pu gêner les éducateurs car susceptible de les faire confondre avec ceux dont l'action résulte d'un signalement.

Au total, dans les deux arrondissements, dix neuf cas étaient cours d'examen au moment du démarrage de l'action dite de « Réussite éducative » appelée à prendre le relais de la « Veille éducative ».

3.3. La préparation à l'activité professionnelle

L'association dans son rapport d'activités de 2006 consacre bien évidemment à cette activité, en utilisant les rubriques de son tableau de bord, une part importante puisqu'elle relève 805 actions dans ce domaine et que sont concernés près de la moitié des jeunes accueillis.

Significatifs sont les constats faits sur le terrain par plusieurs équipes : l'équipe RAP ONYX 13 présente une statistique de la situation de 88 jeunes au regard de l'emploi et note que 27 d'entre eux sont « sans emploi » et précise : « ne recherchant pas ». Une autre équipe signale que, sur 71 jeunes en âge de travailler, « 26 n'ont ni formation ni travail et ne recherchent pas ». Enfin et surtout, l'atelier Michal note que « la moitié des jeunes ayant travaillé à l'atelier n'est pas dans une dynamique de recherche d'emploi ».

ARC 75 a choisi tant de prendre elle-même en charge la préparation à l'activité professionnelle que de la confier à des partenaires.

3.3.1. L'initiation au travail par l'association elle-même : chantiers éducatifs et autres formes d'accompagnement

Les chantiers sont un outil utilisé par toutes les équipes mais il est question ici de celles, les moins nombreuses, qui ne sous traitent pas cette activité à l'association intermédiaire REAGIR (dont les liens sont étroits avec ARC 75). Ces chantiers éducatifs ont pour objectifs principaux d'être une expérience socialisante et un terrain d'observation pour l'éducateur du jeune, placé en situation de production dans une communauté de travail, afin d'apprécier son degré d'aptitude à une situation professionnelle.

C'est le cas par exemple de l'équipe Nord Way qui oeuvre dans l'enceinte et aux abords de la gare du Nord. On pouvait penser que le caractère fugitif des jeunes avec qui elle est en contact, empêcherait d'utiliser ce genre d'outil. Cette équipe, au contraire, a de plus en plus souvent recours aux chantiers éducatifs, en particulier sous la forme de travaux dans une abbaye de la Mayenne. De même, les équipes CLIPPER et Relais 18 Rue, sous la forme d'un projet commun, ont organisé un chantier original, en Bourgogne, de cueillette de fruits rouges. De telles initiatives présentent un double intérêt éducatif : l'esprit ludique et convivial de la vie en commun, d'une part, la préparation à la vie professionnelle, d'autre part. Les résultats positifs attendus sont les suivants : utilisation « intelligente » de l'argent gagné, suivi postérieur à l'expérience dans des actions d'accompagnement à la recherche d'emploi, apprentissage du travail légal, réorientation vers le retour au collège pour tel ou tel jeune.

L'équipe RAP ONYX 13 est organisée en « établissement secondaire », c'est-à-dire en capacité de rechercher et trouver par elle-même les donneurs d'ordre de ses chantiers, d'établir ses feuilles de paie. L'équipe dispose d'un outil de communication simple en direction des donneurs d'ordre pour sa recherche de marchés.

Enfin, de nombreuses équipes assurent elles mêmes une partie des prestations de service que d'autres sous-traitent aux organismes spécialisés partenaires telles les missions locales. Une réflexion interne à l'association pourrait d'ailleurs permettre d'évaluer les avantages/inconvénients de l'une ou l'autre de ces deux formules.

Ainsi, les équipes CLIPPER, Relais 18 Rue et VOLTA proposent de l'aide à la rédaction de CV, de lettres de motivation, des simulations d'entretien d'embauche, des stages d'orientation pour les élèves de troisième...

A cet égard, au titre de l'aide à la recherche d'emploi par l'association elle-même, l'expérience récente des « lundis au soleil » menée par l'équipe RELAIS 18 Rue mérite d'être mise en exergue.

Le constat fait par cette équipe était celui du désœuvrement des 17-22 ans, en rupture avec les services chargés de l'aide à l'emploi. Le projet de « lundis au soleil », né de ce constat, prend la forme de petits déjeuners et, en réalité, de permanences de sensibilisation à la question de savoir « comment construire sa semaine » ?

Concrètement, une pelouse synthétique verte est installée sur le trottoir avec des tables de jardin et un parasol devant le local de l'association. Cette mise en scène provocante a d'abord pour finalité d'inciter les intéressés à se lever avant 14h, le lundi, jour de parution des offres d'emploi.

L'expérience des « lundis au soleil » s'est interrompue fin juin 2007 et devait redémarrer au printemps 2008.

On citera enfin, au titre des expériences éducatives pour l'emploi, le travail fait sur l'image des jeunes, en particulier des jeunes filles, à partir de l'habillement, du comportement et du maquillage. (RELAIS 18 RUE et l'équipe TEMPO qui a noué à cette fin des relations avec une école de mode).

3.3.2. La « filiale » d'ARC 75 : l'association intermédiaire REAGIR

ARC 75 a été à l'origine de la création en 1997 de l'association intermédiaire REAGIR, association qui, en contrepartie de son obligation de cibler ses salariés sur des publics en difficultés, parmi lesquels les jeunes de moins de 25 ans non qualifiés ou de faible niveau de qualification, bénéficie d'exonération des charges sociales sur les salaires qu'elle verse.

Si aucun flux financier n'existe entre les deux associations, ARC 75 est très impliquée dans le fonctionnement de REAGIR.

La majorité des administrateurs de REAGIR sont aussi administrateurs d'ARC 75, le président et le directeur d'ARC étant eux-mêmes membres du conseil d'administration. L'un des chefs de service d'ARC 75 exerce les fonctions de directeur pédagogique de REAGIR². L'équipe comprend par ailleurs une salariée à mi-temps qui exerce des fonctions de direction, et une autre salariée à temps plein des fonctions de secrétariat.

² Le temps qu'il y consacre est de 2 heures tous les 15 jours. La vérité des comptes voudrait que la part de sa rémunération afférente à son activité dans REAGIR soit prise en charge par cette dernière association alors qu'elle est entièrement à la charge d'ARC 75.

La plupart des chantiers auxquels participent les jeunes suivis par les équipes d'ARC sont des chantiers gérés par l'association. Toutefois, REAGIR a ses propres salariés intérimaires et agit également au bénéfice de jeunes suivis par d'autres associations de prévention, notamment Jean Coxtet et le GRAJAR.

Le volume d'activités de REAGIR est en progression, tant pour le nombre de jeunes accueillis que pour la quantité des offres d'emploi, calculées en heures de travail (7000 heures en 2005 et 8253 en 2006) et ce dans les différents domaines d'activités qu'évoque la plaquette commerciale de l'association : travaux de manutention, débarras, nettoyages, petits déménagements, mise sous plis, bricolages, ménage, repassage, saisie informatique...

Les points forts relevés concernent :

- la constitution d'un important groupe de jeunes (la totalité de ceux suivis par les équipes d'ARC à l'exception de CLIPPER), facilement mobilisables grâce au partenariat développé avec ARC mais aussi avec les autres associations de prévention.
- les résultats du tableau de bord des « sorties » de l'association (qui distingue parmi ces sorties les retours à la scolarité, les entrées en formation, les CDD, les CDI, les aides à la recherche – cf. rapport d'activité), montrent que 153 « sorties » ont été offertes sur les 177 personnes accueillies soit 86 % de réussite.
- un plan de prospection des offres particulièrement offensif et autocritique sur ses points forts et faibles, notamment la faiblesse de la part des collectivités publiques et des entreprises dans le chiffre d'affaires.
- le bilan positif établi par la Préfecture de Paris à partir de l'analyse financière de l'association en 2005.

Ces appréciations devront être mises en perspective avec celles relatives à un autre outil de l'association, l'atelier Michal, aujourd'hui en difficulté

3.3.3. L'orientation des jeunes vers d'autres structures

Elle est faite en direction de trois partenaires : les organismes spécialisés dans l'aide à l'emploi, principalement les missions locales, les entreprises et la Ville elle-même.

- Les organismes spécialisés

Si les témoignages ne sont pas tous négatifs en la matière, on retiendra toutefois le point faible que constitue le partenariat avec les missions locales tel qu'il a été rapporté par plusieurs équipes, même si ce constat sera approfondi à l'occasion de l'audit des missions locales que réalise actuellement l'Inspection Générale.

La Ville a obtenu des missions locales la désignation d'un référent pour chaque équipe de prévention. Le constat est que ce référent est mal connu des équipes, voire inconnu, et qu'en tout état de cause, la mobilité fréquente du titulaire de la fonction empêche qu'un partenariat puisse être noué dans la durée (cf. notamment le rapport d'activités de 2006 de l'équipe MOZAIC et audit de l'équipe RAP ONYX).

Plus dommageable, il est constaté que la méthode de travail des missions locales décourage nombre de jeunes. En effet, le diagnostic et l'orientation professionnelle s'étalent sur trois rendez-vous, mais surtout l'offre de prestations, principalement orientées vers la formation, ne répond pas à la recherche par nombre de jeunes d'un emploi et non d'une formation. Ce constat négatif est atténué par l'équipe RAP ONYX qui évoque une mission locale ayant proposé des offres d'emploi dans les plates-formes aéroportuaires.

Dans le 10^{ème} arrondissement, face à l'absence de fréquentation de la mission locale, implantée dans le 11^{ème} arrondissement, un pôle emploi insertion y a opportunément été créé par la Délégation à la politique de la Ville et à l'intégration.

- Les jeunes envoyés par les centres sociaux et les équipes de la prévention spécialisée vers ce pôle sont cependant en baisse, 63 en 2002, 48 en 2005 et 30 en 2006.
- Dans ce contexte, un resserrement du partenariat avec la prévention spécialisée est souhaité par la responsable du pôle.
- Le partenariat avec les entreprises

Il est le plus souvent balbutiant. On s'attachera davantage ici à relever les bonnes expériences que les carences. Si les équipes de prévention ne peuvent et ne doivent se transformer en ANPE bis, il est clair que là où des partenariats avec des entreprises se sont noués, les actions en matière d'insertion professionnelle s'en trouvent d'autant plus efficaces. C'est à ces conditions que les constats faits par ARC 75 sur les difficultés à trouver des entreprises d'accueil pour les stages d'orientation en cours de 3^{ème}, voire pour des formations en alternance, pourront être surmontées.

Cette action en direction des entreprises est également engagée avec celles qui interviennent dans le monde de l'insertion, comme les entreprises d'insertion ou les régies de quartier.

Trois équipes ont d'ores et déjà engagé pareilles actions ou envisagent de le faire : VOLTA, RELAIS 18 Hébergement et PARI 13.

L'équipe VOLTA, certes implantée dans une partie de la capitale riche en entreprises, le 3^{ème} arrondissement, a créé elle-même son propre réseau d'entreprises donc d'offres d'activités, notamment de chantiers.

L'équipe Paris 13, dans un environnement moins favorable, note, dans le rapport d'activités de 2006, qu'« avec certains employeurs, un partenariat efficient a été mis en place soit pour favoriser l'accès des jeunes à un premier emploi soit la recherche d'un stage ou d'un contrat d'apprentissage. Les entreprises sollicitées sont principalement du secteur de la restauration, des métiers de l'automobile et de la sécurité ».

L'équipe Relais 18 Hébergement a, elle, inscrit dans son plan d'action de 2007 l'objectif suivant : « développer un réseau d'entreprises partenaires du secteur ».

- La Ville

La Ville a paru être un partenaire discret de l'association dans le domaine de l'emploi.

La participation des équipes de prévention au Forum de l'emploi, organisé chaque année par la Ville, s'est avérée inefficace, faute d'être adapté au public dont le besoin d'aide se situe le plus souvent en amont de la recherche directe d'une offre.

Mais, de manière générale, les outils de la Ville ont paru méconnus, sauf par REAGIR, qu'il s'agisse de ses deux maisons du développement économique et de l'emploi du 13^{ème} et du 18^{ème}, de dispositifs comme celui de l'apprentissage géré par la Direction du développement économique et de l'emploi (DDEE), de l'effort fait par la Ville pour le recrutement et la formation d'aides puéricultrices par exemple.

Les offres locales de chantier, à l'exemple de ceux offerts par le passé par les ateliers de la propreté de la Direction de la propreté et de l'eau (DPE) sont ignorées dans le 13^{ème} arrondissement, de même que les possibilités de travail en intérim que pourraient offrir les cantines scolaires par exemple.

3.3.4. Le cas de l'atelier MICHAL

Dans cet atelier, situé dans le 13^{ème} arrondissement, sont accueillis des jeunes majeurs qui désirent effectuer un travail à façon.

La mission ne remet pas en cause l'apport éducatif de l'atelier MICHAL, partageant les conclusions de l'auto évaluation faite en ce domaine par l'atelier lui-même et que l'on peut résumer par cet extrait de son rapport d'activités de 2006 : « un lien thérapeutique dans un cadre où les règles sont claires et adaptées à leurs difficultés (celles des jeunes) ». Ce point de vue est également partagé par l' élu concerné du 13^{ème} arrondissement.

La difficulté tient à la perte de pertinence du « modèle économique » de l'atelier, constat déjà dressé par l'un des responsables de l'association et par la DASES.

- Le constat fait par l'association elle même

Il est exposé avec lucidité dans la Revue Infos Union par l'un des cadres de l'association de la manière suivante :

« Si la demande des jeunes est toujours aussi forte, la diminution des marchés voire leur perte a pris depuis trois ans une dimension préoccupante. L'atelier MICHAL est positionné sur des postes de travail non qualifiés, à faibles marges bénéficiaires, très concurrencés par les CAT, les prisons et depuis peu par les pays d'Europe de l'Est ».

De même, la Ville, dans son rapport préalable à l'habilitation de l'atelier en 2004, s'était interrogée, mais pour des raisons différentes des perspectives économiques, sur le fait que « les moyens affectés à cette équipe étaient conséquents (5 ETP alors que trois seulement sont conventionnées) et ce, aux dépens du travail de rue des jeunes âgés de 13 à 21 ans, public cible de la prévention spécialisée.

Deux considérations s'ajoutent à ce constat :

- Le chiffre d'affaires de l'atelier a, en trois ans quasiment diminué de moitié pour passer de 44.000 euros en 2004 à 27.000 euros en 2006. Cette baisse est d'autant plus inquiétante si elle est comparée avec l'augmentation du chiffre d'affaires de l'association REAGIR. Ratio significatif, le chiffre d'affaires ne couvre que 13% des charges totales (206 000 €) de l'Atelier en 2006.
 - Le rapport d'activité consacré à l'atelier n'apporte pas de précisions sur l'action commerciale qui doit être engagée pour faire face à cette situation (contrairement au plan d'action précis exposé par l'association REAGIR dans son propre rapport d'activité) et ce alors même qu'un agent à compétence commerciale a été récemment recruté.
- Propositions

Dans ce contexte, la mission estime indispensable qu'ARC 75 se prononce sur un plan d'action qui pourrait s'appuyer sur les propositions suivantes :

- la recherche de partenariats, en particulier avec l'association REAGIR, pour mettre en synergie son propre plan d'action marketing avec celui de l'atelier MICHAL.
- un diagnostic comparatif avec des ateliers du même type, en particulier ceux gérés par la Protection judiciaire de la jeunesse, ainsi que l'ont évoqué les responsables de l'atelier eux-mêmes ou avec quelques entreprises d'insertion du réseau du Centre national des entreprises d'insertion, qui interviennent sur le même créneau.
- Un redéploiement éventuel des moyens en direction de l'association intermédiaire REAGIR qui est, elle, en phase de développement.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise que « comme toutes les activités de prévention spécialisée qui s'adossent à des secteurs de vie, en proposant une activité « travail », l'atelier MICHAL s'inscrit bien sûr comme une étape possible dans un parcours d'insertion professionnelle et crée également une offre d'appel forte à la rencontre de jeunes majeurs en difficulté, et un temps éducatif essentiel qui contribue à leur socialisation.

Or, cette « activité travail » est très dépendante du contexte socio-économique, qui la rend actuellement particulièrement vulnérable. C'est la raison pour laquelle l'équipe et l'association ont décidé de réfléchir à la création d'autres dimensions d'action pour enrichir la mise en œuvre de son projet éducatif, et mieux répondre aux attentes de socialisation et d'insertion professionnelle des jeunes.

La proposition de préparation au permis de conduire s'inscrit dans cette démarche. Elle viendra en complément de l'activité « travail » que l'équipe continuera à porter avec une moindre ampleur. C'est une activité éducative qui représente un apport évident en terme de construction identitaire et d'estime de soi, en apprentissage de la loi et en instrument utile à l'insertion sociale et professionnelle.

Ce n'est donc pas pour l'équipe une rupture, mais la continuité d'une recherche de développement et d'adaptation d'une pratique éducative qui reste dans le champ des missions de la prévention spécialisée ».

Pour sa part, la DASES a précisé que « l'examen des prises en charge par l'association REAGIR des temps que lui consacre un salarié d'ARC 75 comme la recherche de financements complémentaires pour les actions d'auto-école des 18^{ème} et 13^{ème} seront accompagnées par elle lors de la tarification de la prévention spécialisée et comme l'évolution de l'atelier Michal (plutôt vers un regroupement avec l'association REAGIR que vers un développement de son chiffre d'affaire qui impliquerait des compétences commerciales et économiques hors du champ de la prévention spécialisée ».

3.4. Les activités pour améliorer la santé des jeunes

L'audition des équipes permet de dresser des constats convergents. Les initiatives prises en propre et, surtout en partenariat, méritent qu'une place soit faite à une « bonne expérience », celle de l'association Passage 13.

3.4.1. Des constats convergents

Dans le domaine de la santé, les actions d'information sont toujours à recommencer tant les méconnaissances constatées sont graves. Les principaux problèmes rencontrés, anciens comme ceux touchant à la vie sexuelle, ou plus récents et plus généralisés comme l'alcoolisme, la santé dentaire, la malnutrition et l'obésité, sont évoqués par la majorité des douze équipes.

La mission insiste sur les problèmes touchant à l'éducation sexuelle, surtout celle des jeunes filles que les carences de leur éducation conduisent à des situations à risques comme la prostitution (à laquelle n'échappent pas les garçons à la gare du Nord), les interruptions volontaires de grossesse ou les rejets par la famille.

L'absence de visites médicales obligatoires pendant cette période de l'adolescence pourrait d'ailleurs apparaître comme une des causes de ces défaillances (sujet qui dépasse le cadre de la présente mission).

3.4.2. La place de l'association et de ses partenaires

- L'association elle même

Dans ce contexte, l'action préventive trouve toute sa place grâce à son principal outil de travail qu'est la rue et grâce aux démarches volontaires vers les personnels soignants. Les jeunes en effet demandent souvent à être accompagnés vers eux, plus encore ou tout autant que dans le domaine de l'emploi.

ARC 75 a mis en place des dispositifs originaux et inventifs :

- collaboration d'un médecin généraliste bénévole auprès de l'équipe du Relais 18 hébergement,
- initiative de l'équipe Rap Onyx pour obtenir le bénéfice de bilans de santé gratuits avec prises de rendez-vous rapides et accompagnement sur place, en particulier pour faire face aux plus graves des problèmes dentaires,

- projet de travail avec le Planning familial du pôle de la Goutte d'Or (18^{ème}) et une assistante sociale de Bichat à travers un groupe de parole avec quelques jeunes filles et un intervenant,
- projet de rencontres avec le collège Utrillo dans le 13^{ème} arrondissement et la C.A.F.

- Ses partenaires

Parmi les partenariats à développer, sont le plus souvent évoqués celui avec les maisons du handicap, parce que récemment mises en place, celui avec les centres de soins de santé mentale, parce que répondant à des besoins insuffisamment satisfaits.

On mentionnera plus positivement trois partenariats intéressants :

- avec le Groupe d'abolition des mutilations sexuelles (GAMS,) fréquemment évoqué par les équipes,
- avec le Centre régional d'information et de prévention santé, dit Cyber CRIPS, installé dans la Tour Montparnasse, dont la pédagogie très ludique est jugée particulièrement adaptée par l'une des équipes.

Parmi les nombreuses initiatives de la DASES pour la santé des jeunes méritent d'être confortées les formations mises en place précisément avec le GAMS mais aussi d'autres associations comme «Je, tu, il » et Paris Ados Service.

- L'expérience de l'association Passage 13

Ce travail en réseau de santé, initié par l'équipe de développement local du 13^{ème} arrondissement, est né du constat des carences en matière d'offre de soins aux adolescents ou plutôt de la désertion par eux de cette offre.

Ce constat a été étayé par une étude commandée par la Caisse régionale d'assurance maladie d'Ile-de-France, étude elle-même pilotée par un groupe de travail mêlant des assistantes sociales, le centre social Binet et les deux associations de prévention oeuvrant dans le 13^{ème} arrondissement dont ARC 75. Elle a débouché sur une mise en réseau des offres de santé formalisée par la création d'une association de la loi de 1901. Ce réseau est un lieu d'écoute et d'orientation des jeunes vers les soins.

L'association qui l'organise dite « Paris Association Santé Jeunes 13 » ou « PASSAJE 13 », bénéficie du label « Atelier Santé Ville ». Sa particularité est d'être constituée d'adhérents, à titre personnel, mais aussi représentant les différents organismes adhérents (association Emergences, spécialisée dans la toxicomanie, Education Nationale à travers sa représentante, par ailleurs coordinatrice du Réseau d'Education Prioritaire (REP), l'antenne jeunes des Olympiades, le centre social), et des médecins libéraux.

En conclusion, doit être mis en exergue la part déterminante prise dans l'éclosion de ce réseau par l'association ARC 75, en particulier au moment de la réalisation du diagnostic et très concrètement par le portage de questionnaires auprès des jeunes qu'elle connaît bien, et par l'engagement d'un membre de l'association.

3.4.3. La lutte contre la toxicomanie

Si toutes les équipes sont concernées, on mettra l'accent sur celle de Relais 18 Rue, avant de présenter les différentes méthodes de travail qui ont pu être recensées.

Le quartier concerné par l'équipe Relais 18 Rue est réputé pour être un haut lieu du trafic de crack, dérivé de la cocaïne, un lieu d'économie parallèle, source de revenus (jusqu'à 2 000 €/jour). Une trentaine de jeunes environ seraient concernés. Le travail de prévention prend ici la forme d'un travail individuel en essayant de trouver le bon moment de l'entrée en relation.

De manière originale, un outil important de l'activité de l'association a été imaginé avec la création d'un « Ciney Club » (clin d'œil à la dénomination d'une des voies routières du quartier) dans un quartier fortement touché par le commerce de la drogue.

Le projet, né dans une salle associative, est passé en deux ans de dix participants à une cinquantaine, âgés de onze à vingt ans, avec des jeunes filles très présentes. Cette action aurait eu pour effet remarquable de déstabiliser le trafic de drogue, même si l'on peut craindre qu'il ne se soit déplacé plus qu'il n'ait été éradiqué. Le projet, en adaptation constante, s'étend aujourd'hui à l'enceinte du cirque Binet installé à proximité et un projet de « Nuit blanche » du cinéma est également en gestation.

L'équipe compte aussi sur le malaise de certains jeunes trafiquants comme le démontre le cas de celui venu travailler sur un chantier pour payer, avec de « l'argent propre », la formation nécessaire à l'obtention de son permis de conduire.

Les autres partenaires cités par les équipes d'ARC 75 sont : l'antenne Beaurepaire de l'association Charonne, Espoir Goutte d'Or (EGO), les hôpitaux Marmottan et Fernand Vidal, l'association Parcours Tipi pour les jeunes en grande rupture, appréciée pour ses prises de rendez-vous très réactifs, les associations Cité 18 et La Terrasse, des lieux d'accueil dans les départements du Gers et du Tarn, les Points Ecoute et l'association La Corde Raide.

En complément de ce travail en réseau avec le monde social et médico-social, trois autres outils ont été recensés :

- bien évidemment, les outils de formation de la DASES dont la mission toxicomanie est bien identifiée,
- le travail de communication qui a pris la forme d'une participation de plusieurs équipes du 13^{ème}, dont l'équipe Clipper, à l'élaboration de plaquettes d'information en collaboration avec l'association Emergences,
- la participation active aux mises en réseau initiées par les élus, en particulier les groupes de travail sur la toxicomanie dans le 10^{ème} ou le plan crack dans le 18^{ème}.

On évoquera enfin, pour mémoire, le dossier transmis par l'association « La Consult Charonne » à l'occasion d'une rencontre avec sa directrice et une éducatrice spécialisée. Ce dossier a été transmis à la DASES en vue d'une demande de subvention de 20 000 € pour rémunérer « un professionnel ... sur le terrain » en vue de « développer une approche de rue des populations de jeunes consommateurs en errance sur l'espace urbain ».

Ce projet ne manque pas de poser la question de la bonne coordination avec le travail de rue des équipes d'éducateurs déjà en place. Une tentative de coordination du travail de cette association avec ARC 75 était d'ailleurs en cours à l'automne 2007 sous deux formes :

- le détachement de l'éducatrice de l'association quelques heures auprès d'une équipe pour donner à cette dernière une formation continue et bénéficier, en retour, de la connaissance du terrain des équipes,
- l'organisation d'échanges entre les psychologues de l'association « La Consult » et les équipes.

Un contact dans ces deux perspectives avait été initié avec la direction d'ARC 75 en février 2007, sans résultat six mois plus tard.

Il faut signaler enfin la difficulté particulière portée à la connaissance de la mission par l'équipe Clipper de la présence impunie de dealers et consommateurs sur la terrasse du centre commercial de la place d'Italie qui donnent aux jeunes une impression d'impunité dont les conséquences sont lourdes pour la vie des quartiers.

3.5. Les autres activités

Les activités ici abordées sont classées dans une rubrique « autres », non pas du fait de leur caractère second mais du choix de la mission de mettre l'accent sur les trois premières d'entre elles : la scolarité, l'activité professionnelle et la santé.

Seront ici abordées successivement :

- la tranquillité publique,
- les camps, sorties, week-ends et la pédagogie de projets sous la forme dite SCOP ADOS,
- le sport,
- l'auto-école,
- la culture,
- l'activité d'hébergement.

3.5.1. La tranquillité publique

- Le constat

La répartition des rôles en interne est claire : les relations avec la police sont du niveau de la direction (directeur ou chefs de pôles). Ainsi, l'association se situe bien dans la lettre et l'esprit des orientations du rapport interinstitutionnel sur la prévention spécialisée (page 66 et 75) : « Cette répartition des engagements des différents acteurs de prévention spécialisée évite en effet que l'éducateur de terrain se trouve en difficulté du fait d'interpellations frontales concernant tel ou tel jeune ou adulte qu'il peut connaître ». Et plus loin, (page 75), « dans le même ordre d'idée, afin de protéger la qualité de relation que les éducateurs doivent entretenir en permanence avec les jeunes, il est indispensable que les relations avec les partenaires institutionnels locaux soient assumées par les autres niveaux de l'organisme, administrateurs, s'il s'agit d'associations, ou directeurs ou cadres intermédiaires et non par les éducateurs ».

Dans ce cadre, des rencontres avec les commissaires de police ont lieu avec la direction et les responsables de pôle tandis que sont évités les contacts directs entre les équipes et les fonctionnaires de police.

Le constat général est que les policiers ont bien compris le rôle des éducateurs et qu'ils n'ont pas besoin de leurs informations pour agir, constat général qui ne met cependant pas à l'abri de difficultés ponctuelles.

Le deuxième point qui manifeste la clarté du management au sein de l'association est la doctrine de l'association selon laquelle l'éducateur se présente comme un citoyen lors des contrôles de police.

La direction intervient en cas de contrôles qu'elle estime « durs ». Si elle estime que des règles déontologiques n'ont pas été respectées, elle peut saisir l'échelon local de la police avec copie au maire d'arrondissement et à l'adjoint compétent du Maire de Paris ou saisir directement le Préfet de police.

Ces principes, ainsi qu'en ont témoigné plusieurs équipes, sont strictement respectés.

Les relations avec la Justice, principalement le président du tribunal des enfants de Paris, se caractérisent par des démarches fréquentes pour les jeunes mineurs isolés.

- La clarification des rôles

Cette clarification est toujours à recommencer.

Le travail de communication s'impose tout particulièrement dans ce domaine, dans l'esprit des recommandations faites par le rapport inter institutionnel. Trois exemples l'illustrent :

- pour l'équipe Nord Way, la multiplicité des intervenants sécuritaires dans la gare, sous différents statuts, exige une coordination dont, bien évidemment, il ne lui appartient pas de prendre l'initiative. L'élue, qui était en charge de la prévention dans le 10^{ème} arrondissement, partageait ce point de vue.
- pour l'équipe Saga, le même constat et la même proposition s'agissant de la dalle des Olympiades dans le 13^{ème} arrondissement, valent.
- si, avec la police de quartier, la communication est bonne, elle pose problème surtout avec les brigades anti criminalité, les acteurs ne se connaissant pas et ne se rencontrant que de manière accidentelle : dans ce domaine, l'effort de communication paraît s'imposer encore plus.

- L'utilité des Conseils de Sécurité et de Prévention d'Arrondissement (CSPDA)

Ces conseils, selon les témoignages recueillis par les auditeurs, sont utiles et rarement assimilés à des « grands messes ».

La participation aux CSPDA est l'un des rares objectifs précis assignés aux associations de prévention spécialisée par la charte de la prévention spécialisée et les conventions entre la Ville et les associations.

Cette participation a été acceptée avec réticence à l'origine. Une évaluation a été faite par la Direction de la prévention et de la protection. On peut relever que la participation d'ARC75 aux CSPDA a eu une incidence positive sur la qualité de ses relations avec la police. En tout état de cause, ARC 75 fait le constat que, comme pour la veille éducative, il « vaut mieux être dedans que dehors ».

Par contre, que des actions de prévention puissent être financées par des crédits affectés aux CSPDA a paru méconnu.

3.5.2. Les séjours de vacances.

La quasi totalité des équipes organise des séjours de vacances ou des week-ends dans le cadre ou non des actions baptisées VILLE, VIE, VACANCES (VVV).

En effet selon l'association :

- il n'y a pas de mauvais projet VVV,
- il s'agit de projets formalisés, solennisés, signés par les parents,
- des solutions de rechange sont prévues en cas d'indisponibilité d'un jeune,
- les projets sont évalués.

Ces évaluations démontrent que ces actions génèrent une dynamique de réussite pour trois raisons principales :

- il s'agit d'une expérience positive de groupe,
- qui peut générer des actions de solidarité,
- dont le financement est en plus souvent autonome mais qui peut être aidé par le budget de l'association.

Les camps sont utilisés notamment comme support pédagogique privilégié, par exemple pour l'éducation à un régime alimentaire équilibré. Ils permettent de connaître le comportement du jeune dans des activités collectives, et constituent un instant privilégié pour aborder des questions intimes ou de toxicomanie.

3.5.3. L'activité sportive

Ce qui frappe, à l'examen du panorama complet des équipes, c'est un contraste tranché entre celles qui s'investissent fortement dans les activités sportives et celles qui les ignorent. Interrogé sur cette dualité, la direction avance deux raisons :

- Eviter que les équipes ne se laissent « enfermer » dans tel ou tel outil de prévention ; c'est là une manifestation tangible de la volonté de ne pas institutionnaliser les pratiques, l'un des piliers de la culture de la prévention spécialisée.
- Eviter que l'action d'une équipe ne soit pas enfermée dans la culture, voire la passion, de tel ou tel éducateur, au risque d'être abandonnée après le départ de ce dernier.

La mission fait sienne l'idée qu'il ne s'agit pas d'être exclusif dans telle ou telle forme d'action de prévention. Mais la mission insiste sur la connaissance que doivent avoir les équipes de prévention de l'offre des services proposés par la Ville en matière sportive,

précisément au moment où celle-ci met en place un réseau de conseillers, d'éducateurs et d'opérateurs sportifs. Le partenariat avec la Ville se limite encore trop souvent l'attribution de créneaux horaires pour des équipements sportifs ou des espaces de jeux et à la distribution de billets gratuits pour des compétitions sportives. Une seule équipe, RAP ONYX, fait état, dans son rapport annuel d'activité, de sa participation à l'opération conduite par la Direction de la jeunesse et des sports, dite « Sports pour toutes » qui a pour but de sensibiliser les jeunes filles à la pratique sportive.

Dans ce contexte général, on se limitera à relever les équipes qui ont fait état auprès de la mission des résultats intéressants qu'elles obtenaient grâce au sport : boxe Thaï chez VOLTA et MOZAÏC, boxe et tennis de table à PARIS 13, basket ball à RELAIS 18 RUE, intervention de CLIPPER avec les éducateurs sportifs de la Ville sur un City stade (terrain d'éducation physique), boxe au Lycée Turgot et football au Carreau du Temple avec l'équipe TEMPO du 3^{ème} arrondissement.

Dans cet inventaire, deux expériences méritent d'être citées :

- L'importante action menée par l'équipe VOLTA autour de la pratique de la boxe Thaï qui a permis un début de mixité avec un petit groupe de filles pour lesquelles la pratique sportive a permis d'engager un travail sur l'hygiène, la diététique, la santé, l'équilibre de vie, la maîtrise de soi. Un de ses effets a été d'entraîner la perte d'influence de « caïds » qui ont finit par quitter le quartier.

La pratique se fait au moyen de trois créneaux d'une heure et demi par semaine avec 20 pratiquants réguliers, le financement des animateurs étant assuré par l'association. Plusieurs jeunes ont obtenu des diplômes ou progressé dans les différents degrés de performance de cette discipline.

- L'équipe RELAIS 18 RUE dispose d'un créneau de basket le samedi soir dans un gymnase avec une fréquentation qui est passée de 3 à 60 jeunes en 6 mois sur le principe du « play ground », avec 30 à 35 jeunes par séance. L'encadrement n'est pas ici nécessairement le fait de l'éducateur qui s'adjoint les talents d'un spécialiste comme à PARIS 13. Le travail se fait en bonne intelligence avec les gardiens du stade, l'expérience d'ouverture en libre service d'un espace de foot en salle fonctionnant également bien. Certaines filles se sont initiées à la pratique de cette discipline, d'autres devenant championnes de boxe.

3.5.4. L'apprentissage de la conduite par l'équipe auto-école du 18^{ème} arrondissement

Pour l'audit de cette activité très spécifique, la mission s'est attachée à apprécier deux questions, l'une concernant les résultats de l'équipe, évaluables car quantifiables, et l'autre la concurrence avec les entreprises du secteur libéral.

- Sur les résultats

Le local où est implantée l'auto école accueille de nombreux jeunes et son responsable ne limite pas son activité à celle stricto sensu d'une auto-école classique mais organise fêtes et voyages, par exemple. La prise de contact avec les jeunes peut se faire avec trois catégories de jeunes :

- des jeunes en apparence décidés, car orientés vers l'auto-école par une autre institution,
- des jeunes du quartier,
- des observateurs, non décidés et entraînés par d'autres.

Un des objectifs de l'auto-école est d'éviter que ne se constitue une longue file d'attente, l'augmentation de l'activité ayant justifié le recrutement d'un poste supplémentaire que la Ville a refusé de financer en invitant l'association à rechercher d'autres financements (type crédits du Fonds social européen), ce qui n'a pas abouti à ce jour, et à se centrer sur son cœur de métier, la prévention de rue.

Par contre, de manière peu cohérente, la Ville a accordé son financement aux postes nécessaires à l'ouverture d'une autre auto école dans le 13^{ème} arrondissement, à proximité de l'atelier MICHAL.

- Le fonctionnement par rapport au secteur concurrentiel

Les différences avec une auto-école classique sont nombreuses :

- une durée de formation longue, qui va de 6 mois à 1 an,
- des coûts d'inscription quasi symboliques mais réels pour signifier la non gratuité de la démarche (10 €),
- un accueil qui n'est ni commercial ni administratif, la question de la constitution d'un dossier et du prix n'étant abordée que dans un deuxième temps,
- une pédagogie très individualisée et graduée.

Par rapport à la concurrence, les difficultés ont paru inexistantes dans la mesure où :

- des jeunes sans difficultés particulières, tant sur le plan des moyens que du comportement, sont orientés vers les auto-écoles classiques ;
- la clientèle est atypique ;
- on aide d'abord à passer le code et on oriente ensuite vers le marché classique pour la conduite quand c'est envisageable ;
- les conditions financières sont très différentes : le coût est d'environ 1200 € pour une auto école classique. Il est ici de 10 € pour l'inscription et de 5 € de frais de dossier ou encore de 10 € pour un transfert de dossier. Les cours de conduite font l'objet d'un forfait de 32 heures à 220 €.

Dans ce contexte, les relations avec les auto-écoles commerciales sont considérées comme non conflictuelles.

En réalité, on peut se demander aussi si l'on n'a pas affaire, par le biais de cet atelier, à un outil de formation pour publics défavorisés qui relèverait donc d'une procédure d'agrément et de financements propres aux régimes de la formation professionnelle. Une recherche de financement sur les fonds de formation gérés par la DDEE pourrait d'ailleurs être envisagée dans le sens de l'invitation faite par la DASES.

L'équipe auto-école semble être enfin un outil précieux de développement local dans le 18^{ème} arrondissement, bien insérée dans le quartier situé en politique de la Ville et dont les locaux viennent d'être récemment inaugurés par le Maire de Paris.

En conclusion, la pertinence de l'outil est avérée au regard de trois critères :

- l'utilité de l'outil dans le champ de la prévention lui-même,
- son caractère non conflictuel avec le secteur concurrentiel,
- son efficacité au regard des objectifs quantitatifs qu'il s'est assigné.

Il paraît donc utile que la Ville aide son développement dans la mesure où il répond à un besoin lui-même en croissance.

La DASES a indiqué que « l'activité d'auto-école comme pour les autres associations gérant des « outils » complémentaires et autonomes vis-à-vis de la prévention spécialisée, la convention de prévention spécialisée intègre un poste équivalent temps plein chargé d'assurer le maintien de liens fonctionnels entre les équipes de rue et la structure autonome compte tenu des caractéristiques des jeunes suivis.

Ainsi un poste conventionné en prévention spécialisée est affecté à ce lien pour l'auto-école du 18^{ème}. Le recrutement d'un salarié qualifié pour l'action d'auto-école du 13^{ème} s'est opéré par redéploiement d'un poste antérieurement affecté à l'atelier dans le cadre de cette logique. Les auto-écoles (18^{ème} et 13^{ème}) bénéficient chacune de l'aide maximum que le département accorde à ces structures complémentaires ».

3.5.5. L'activité culturelle

L'investissement de l'association dans ce domaine a pour origine une initiative du musée du Louvre qui a mené une politique d'ouverture en direction des associations. La stratégie a donc consisté à utiliser ceux qui étaient en contact avec ce public pour s'ouvrir à eux. Il s'agit de former des personnes relais au moyen de conférences, de visites libres pour faire découvrir par la suite un petit capital d'oeuvres majeures, en particulier du début du XIX^e siècle.

Pour l'association, cette action a été expérimentale avec quelques familles et doit s'étendre progressivement à l'ensemble des équipes grâce à un correspondant musée dans chacune d'elles.

Un suivi de la manière dont les équipes vont s'approprier cet outil sera assuré.

Enfin, l'équipe RELAIS 18 Hébergement a mis en place un partenariat avec certaines bibliothèques de son quartier.

La perspective d'une action de plus grande envergure s'ouvre donc à la Ville dans ce domaine ainsi bien sûr qu'avec son réseau des musées.

3.5.6. L'activité d'hébergement

Le Relais 18 hébergement est situé à la porte de Clignancourt. Il fonctionne depuis 1970 dans des locaux loués à l'OPAC, accueille 12 jeunes qui ne sont pas originaires du quartier, en situation de rupture avec leur milieu familial et des lycéens orientés par des assistantes sociales scolaires. L'errance, l'insécurité, l'échec scolaire, l'absence de soins médicaux sont parmi les principales difficultés constatées.

Le projet pédagogique est de protéger le jeune et lui permettre de retrouver sa dignité pour ensuite le mobiliser et l'aider à construire son projet de départ du centre. Un important travail de socialisation axé sur la vie quotidienne et le respect des règles est entrepris, la préoccupation principale consistant à aider le jeune à construire son orientation professionnelle et à préparer son futur hébergement. De nombreux chantiers éducatifs sont proposés afin d'évaluer la motivation et les potentialités du jeune au travail. La durée du séjour va d'une nuit à trois mois.

En 2006, 219 jeunes ont été concernés par l'action de ce centre dont 80 jeunes filles et 34 mineurs étrangers isolés. La moyenne d'âge en 2006 est d'environ 20 ans. Les jeunes filles accueillies ont souvent été victimes de violences physiques ou sont même en danger de prostitution.

Les jeunes participent à l'ensemble des tâches ménagères du foyer y compris la préparation des repas.

Les huit éducateurs fonctionnent en binôme jusqu'à 22 heures. Un seul éducateur assure la garde de nuit ainsi qu'une présence du samedi à 13 heures au dimanche à 18 heures.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association regrette que le rapport n'insiste pas sur la nécessité de stabiliser financièrement l'activité du centre d'hébergement par un ancrage fort dans le champ de la prévention spécialisée.

La DASES a noté que « cette action n'est pas intégrée dans la convention de prévention spécialisée signée avec le Département de Paris, à l'exception d'un poste équivalent temps plein pour assurer les liaisons avec les équipes de rue de l'association (et des autres partenaires de la prévention spécialisée) avec cette structure. Bon nombre d'associations de prévention spécialisée qui ont mis en œuvre des outils complémentaires à l'action de rue (actions d'insertion par le travail,...) ont « autonomisé » ces activités (en en faisant des services gérés indépendamment de la prévention spécialisée, sur des crédits différents avec des statuts adaptés (entreprises d'insertion, associations intermédiaires,...)).

L'Association ARC 75 n'a pas souhaité organiser cette autonomisation jusqu'à maintenant mais le changement de statut de la prévention spécialisée l'y contraint (le financement attribué par dotation ne pourra plus intégrer des postes non conventionnés). Il faut noter que cette action s'adresse exclusivement à des majeurs et qu'elle est naturellement pérenne. La Direction de l'Action Sociale de l'Etat à Paris est saisie d'une demande visant à accorder le statut de CHRS à cette structure d'hébergement. Si une aide de la collectivité parisienne doit lui être accordée, ce sera dans un cadre différent de celui de la prévention spécialisée ».

Les auditeurs sont convaincus qu'il faut pérenniser son financement dans le cadre de l'aide sociale à l'enfance selon un dispositif équivalent à celui mis en place pour un centre accueillant les adolescents en rupture et situé dans le 19^{ème} arrondissement.

3.6. Le travail avec les familles

Pour la DASES, ce travail en est encore à ses balbutiements et ne se confond pas avec le travail sur la parentalité. Il s'agit en effet d'un changement de culture du métier d'éducateur de la prévention spécialisée, la tradition ayant été longtemps de se consacrer à l'enfant et non à sa famille. Ce schéma n'est d'ailleurs plus de mise avec les actions qui s'inscrivent dans le domaine de la scolarité en particulier « la veille ou la réussite éducative », qui ont institué l'accord des familles comme un préalable.

De même l'action en direction des jeunes filles, qui échappent au travail de rue dans la mesure où elles n'y sont pas aussi présentes que les garçons, ne peut souvent s'engager que grâce à une relation avec les familles.

Pour s'en tenir à ARC 75, une équipe du 13^{ème} arrondissement paraît avoir bien résumé dans le dernier rapport de l'association cette question :

« Malgré la chaleur des échanges, le travail auprès des familles reste toujours très délicat et l'équipe ne peut pas répondre systématiquement à toutes les demandes ; il faut garder la bonne distance, celle qui permet de maintenir un équilibre relationnel et de conserver la priorité aux jeunes dans l'action de prévention spécialisée.

Il est important de relativiser, de guider, mais aussi de travailler autour de la responsabilité de chacun. La question relative au positionnement de certains pères reste une interrogation pour l'équipe éducative du fait de leur absence, de leur mode de vie, de leurs responsabilités par rapport à leurs enfants ».

Il a été précisé par une autre équipe, celle de PARI 13, que « les familles occupent une part grandissante dans l'action de l'équipe. Les prétextes à la rencontre sont nombreux et les plus jeunes n'hésitent pas à faciliter le premier contact à l'occasion d'une sortie ou d'un besoin particulier. Leurs attentes sont nombreuses en particulier dans le champ de la parentalité et de la liaison avec les institutions ».

Le tableau reproduit ci-après détaille la nature de la relation et du lien établi avec les familles par cette équipe.

Nature de la relation avec la famille	Nombre de familles concernées	Nature du lien
Aucun contact	33	Certains jeunes adolescents et jeunes majeurs ne donnent pas accès à une possible relation avec leurs familles.
Contact	37	Contact établi à l'occasion de demande d'autorisation parentale pour une sortie, rencontre dans la rue en présence des jeunes, liens entretenus au téléphone ou lors de rencontres fortuites sur le quartier.
Relation	26	L'équipe a une bonne connaissance de ces familles, leur domicile leur est « ouvert », elles n'hésitent pas à l'interpeller en cas de problèmes, même sur des questions très intimes.
Accompagnement physique	21	Ces familles ont été accompagnées par l'équipe dans la résolution de leurs problèmes lors de démarches de logement, impôts, problèmes de justice pour leurs enfants.

Une autre équipe, dans le 18^{ème} arrondissement, indique avoir « accentué son travail avec les familles que ce soit au niveau du soutien scolaire, des séjours, des sorties et des suivis individuels ; les éducateurs les ont associé afin de leur redonner une place centrale dans ce que vit leur enfant, comprendre les difficultés qu'elles rencontrent et voir le contexte dans lequel les jeunes évoluent.

Ces rencontres se sont traduites de manière formelle lors des fêtes de fin d'année, des passages dans les familles pour leur présenter le lieu et les activités proposées à leur enfant lors des séjours. Les rencontres avec les familles ont parfois lieu à l'initiative des jeunes ».

L'actualité de l'automne 2007 est venue conforter cette piste d'action puisqu'au nombre de ses recommandations, la Défenseure des enfants, dans son rapport annuel publié à cette date, a évoqué « le développement de l'accompagnement des parents ».

3.7. Les relations avec les mairies d'arrondissement

Les équipes sont bien connues des élus concernés. Elles ont compris l'intérêt d'un partenariat avec la mairie d'arrondissement. Le directeur de l'association a des contacts réguliers avec les élus pour s'entretenir de l'évolution des quartiers, prévenir les tensions et mieux faire connaître les actions de prévention spécialisée. Les élus sont invités à l'assemblée générale de l'association qui constitue un moment d'échanges privilégié.

La présence aux réunions du comité local de sécurité est assurée soit par le Directeur d'ARC 75 soit par le chef de service.

Le travail de l'association est apprécié par les élus. Cependant, l'élus du 18^{ème} a exprimé une réserve sur la qualité du travail de rue des 2 équipes les jugeant plus performante dans le travail social.

Il n'est pas rare que les élus consultent les équipes éducatives lorsque des difficultés se présentent dans un quartier.

En outre certaines mairies confient aux jeunes suivis par les équipes de rue des travaux d'affichage municipal.

4. LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, POINT FORT DE L'ASSOCIATION

4.1. La gestion des ressources est rigoureuse

4.1.1. L'effectif s'accroît légèrement chaque année

D'après la déclaration annuelle des données sociales (DADS), les auditeurs ont recensé en équivalent temps plein et classé les effectifs par qualification et par année depuis 2002.

Fonction et grade	2002	2003	2004	2005	2006
Direction	5,12	5,33	5,10	5,50	5,00
Directeur	1	1	1	1	1
Attachée direction	2	2	2	2	2
Secrétaire	1	1	1	1	1
Agent de bureau	1	1	1	1,5	1
Equipe éducative	43,25	48,50	47,00	51,68	51,35
Chef de service	4	4	4	4	4
Educateur spécialisé	28,50	31,50	30,00	33,00	30,00
Educateur de jeunes enfants	0	1	1	1	1
Educateur en formation	7	8	9	8,25	8
Moniteur éducateur	2,42	3,00	2,50	4,00	6,50
Moniteur auto école	1,00	1,00	1,00	1,35	1,35
Moniteur EPS				0,08	0,5
Technico-commercial			0,08	1	1
Effectif total	48,37	53,83	52,18	58,18	57,35

Le personnel de direction et administratif est sensiblement constant. Le personnel éducatif a augmenté de 8 unités, principalement les éducateurs spécialisés et les moniteurs éducateurs. Un agent technico-commercial a été recruté dans l'atelier Michal afin de trouver de nouveaux marchés.

L'effectif autorisé par la convention liant l'association au Département de Paris est de 42,25 équivalent temps plein. La différence porte sur le Relais hébergement 18 pour lequel l'association a tenté depuis longtemps, sans y parvenir, d'obtenir de l'Etat la reconnaissance d'un statut de centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS). L'Etat s'est limité à accorder son conventionnement à la prise en charge de deux mineurs étrangers isolés. De fait, la faible capacité d'accueil (12 places), la qualification du personnel (8 éducateurs et moniteurs éducateurs) et le projet pédagogique mis en œuvre, font davantage penser au mode de fonctionnement d'une structure de protection des jeunes majeurs qu'à un foyer de réadaptation sociale.

Le nombre de salariés étant supérieur à 50 depuis l'année 2003, il devient urgent que l'association se dote d'un comité d'entreprise.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association affirme avoir franchi le seuil des 50 salariés en équivalent temps plein seulement le 31 octobre 2007 (effectif hors apprenti) et donc dispose d'un délai pour créer un comité d'entreprise.

Les auditeurs maintiennent l'effectif calculé d'après les renseignements exhaustifs de la DDAS avec indication du temps d'activité pour chaque salarié, et donc l'association devrait disposer d'un comité d'entreprise.

4.1.2. La rotation du personnel est acceptable

D'après la DADS, les auditeurs ont calculé les mouvements affectant le personnel, consignés dans le tableau ci-dessous.

Fonction et grade	Entrée 2002	Sortie 2002	Entrée 2003	Sortie 2003	Entrée 2004	Sortie 2004	Entrée 2005	Sortie 2005	Entrée 2006	Sortie 2006
Direction	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Directeur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Attachée direction	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Secrétaire	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agent de bureau	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipe éducative	7	0	5	3	5	5	13	6	7	10
Chef de service	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Educateur spécialisé	4	0	4	3	1	4	8	5	5	8
Educateur de jeunes enfants			1	0	0	0	0	0	0	0
Educateur en formation	1	0	0	0	1	0	1	1	1	2
Moniteur éducateur	2	0	0	0	3	1	3		0	0
Moniteur auto école									1	
Moniteur EPS							1			
Effectif total	7	0	5	3	5	5	13	6	7	10
Taux de renouvellement du personnel	14,47%		9,29%		9,58%		22,34%		12,21%	

Le taux de renouvellement du personnel sur la période 2002-2006 est de 13,57%, ce qui est relativement modéré pour un milieu professionnel caractérisé par sa mobilité.

4.1.3. L'éventail des salaires bruts est resserré

Les auditeurs ont calculé le salaire brut moyen par qualification ou par fonction tel qu'il apparaît dans le tableau ci-après :

Salaire brut moyen	2002	2003	2004	2005	2006
Direction administration	34 002	34 557	33 913	35 146	36 951
Chef de service	40 759	41 676	41 633	42 349	43 386
Educateur spécialisé	19 990	19 277	20 430	23 969	26 669
Educateur en formation	18 326	12 718	12 403	13 654	17 712
Moniteur éducateur	21 294	20 814	22 013	23 312	19 072
Moyenne pondérée	22 940	21 244	21 778	24 387	26 129
Coût total charges comprises	38 015	37 107	38 066	34 480	37 266

Les salariés de l'administration et les chefs de service, très stables, voient leur salaire brut croître régulièrement. Celui des éducateurs augmente sensiblement à compter de l'année 2005 du fait de l'ancienneté acquise. En revanche, le salaire brut des moniteurs éducateurs décroît régulièrement, signe d'un rajeunissement du recrutement.

Au total, le salaire brut moyen de l'association s'est accru de 13,9 % depuis l'année 2002.

L'éventail des salaires est assez resserré puisque qu'il se situe en 2006 dans un rapport de un à 4 entre le salaire le plus bas (éducateur apprenti) et le plus élevé (directeur).

4.1.4. Le taux d'encadrement des jeunes

L'effectif de l'équipe éducative a été comparé au nombre de jeunes suivis régulièrement pour établir un ratio du nombre de jeunes par éducateur.

Année	2003	2004	2005	2006
jeunes par éducateur	37	42	38	40

Chaque éducateur ou moniteur éducateur suit en moyenne 40 jeunes par an, ce ratio étant comparable par exemple à celui de la Fondation Feu Vert.

4.2. Un management très participatif

4.2.1. La réalité du travail d'équipe et de sa supervision

Un chef de service et trois responsables de pôle pilotent les actions des équipes : trois pour les 10 équipes de rue et l'atelier de mise au travail, un pour le relais hébergement et l'auto école. Ces responsables ont une ancienneté importante dans l'association (1981 - 1985 - 1987 et 1988), ce qui permet une continuité du travail éducatif.

Tous les salariés de moins d'un an d'ancienneté participent chaque mois à un groupe de parole qui peut être ouvert ou consacré à une thématique précise telle que la difficulté d'être éducatrice dans la rue, afin d'échanger savoirs et pratiques. Deux psychologues interviennent auprès des éducateurs. Une réunion se tient chaque mois pour échanger, apporter de la pédagogie ou parler des questions de gestion.

Chaque année, l'association organise un séminaire annuel de 2 jours au profit du personnel auquel participent également les membres du conseil d'administration.

4.2.2. Une claire définition des responsabilités internes

En cela, l'organisation actuelle rejoint un commentaire récemment fait par le Président du CTPS dans la revue « Actualités sociales » du 12 octobre 2007 : « Cet aspect du travail de la prévention spécialisée (la prévention de la délinquance) doit être assuré par les cadres intermédiaires dont le rôle, au sein des dispositifs auxquels ils sont appelés à participer, est devenu essentiel ».

4.2.3. La capacité à déléguer

Un exemple a été noté au cours de l'audit : lors d'une réunion organisée par la DPVI sur le dispositif de Réussite éducative, l'association était représentée par un seul de ses membres, un chef de service, en l'occurrence le responsable du pôle des équipes du 13^{ème} arrondissement, qui a une compétence sur l'ensemble de Paris en ce qui concerne les dispositifs concernant l'Education nationale.

4.2.4. La capacité à innover et à s'adapter

La mission a pu la relever à de nombreuses reprises.

Elle ne retiendra pour exemples que le fait que l'association, au cours des années récentes, a su fermer des structures ou en créer de nouvelles. Ainsi ont été fermés : un atelier, une exploitation agricole, un centre d'accueil pour toxicomanes en province, une équipe dite d'isolés et assurer le transfert des éducateurs de cette équipe dans l'équipe MOZAIQUE sans licenciement et sans conflit social. En revanche ont été créés : une auto-école, plusieurs nouvelles équipes dont celle de Nord Way, un immeuble de relogement dans le cadre d'une réquisition,

L'organisation a elle-même évolué depuis l'époque où un chef de service avait sous sa houlette deux équipes tout en participant à l'action de l'une d'entre elle, l'organisation actuelle prévoyant que le responsable de pôle ne participe plus à l'action d'une équipe (à une exception près) mais en chapeaute plus de deux.

La réalisation d'un audit par un consultant privé fin 2004 pour améliorer la qualité de l'organisation et de l'information administrative, comptable, financière et la gestion des ressources humaines illustre enfin ce souci de l'adaptation de l'organisation. Cet audit avait pour objet de « permettre aux équipes de terrain de disposer de la souplesse nécessaire afin de travailler au plus proche des besoins des jeunes, et de gérer cette souplesse au regard des budgets ».

4.2.5. Un plan de formation riche

Il poursuit plusieurs objectifs :

- l'acquisition de nouvelles qualifications professionnelles. Cet objectif a connu une évolution sensible avec la validation des acquis professionnels qui a un impact financier de plus en plus lourd pour l'association.
Cette action de qualification concerne principalement des cadres intermédiaires qui s'engagent sur des formations d'encadrants du type Certificat d'aptitude aux fonctions de responsable d'unité d'intervention sociale. Deux agents étaient engagés dans l'acquisition de cette qualification ainsi qu'un autre dans l'acquisition d'un diplôme d'Etat aux fonctions d'animation, un autre d'un diplôme de moniteur éducateur et neuf d'un diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé.
- l'engagement d'apprentis avec des contrats de professionnalisation et l'accueil de stagiaires, en moyenne 4 par an soit de 10% de l'effectif total.
- le tutorat interne pour faciliter l'intégration des nouveaux salariés d'ARC 75 tel qu'il a été évoqué.

Ce management participatif se manifeste encore dans le fait que l'élaboration des projets éducatifs est entièrement confiée aux équipes elles-mêmes.

Enfin, un dernier exemple de la transparence inhérente à ce type de management est donné par l'affichage dans la salle de regroupement des équipes, au siège de l'association rue Saint-Louis, dans le 4^{ème} arrondissement, de l'emploi du temps semainier de l'équipe de direction.

Un document recensant tous les outils de circulation et de partage de l'information à l'intérieur de l'association a été remis. Il ne comprend pas moins d'une trentaine de documents et énumère une dizaine de types de réunions principalement internes.

4.2.6. Le dialogue social est réel

Deux titulaires et deux suppléants sont élus pour 4 ans. Les délégués du personnel rencontrent la direction tous les mois. Le dialogue est de qualité même sur les points de mécontentement avec la direction. L'ensemble de la profession trouve qu'elle est peu rémunérée au regard de ses responsabilités et de ses contraintes (permanence du dimanche et jours fériés, horaire variable, camps de vacances)

Les délégués du personnel jouent un rôle de médiation auprès des salariés et gèrent un budget qui s'élève à 18 000 € en 2007 et sera employé, à compter de l'année 2008, à prendre en charge une part, pour chaque salarié, du coût de l'adhésion à une mutuelle de santé, en complément de la part de l'employeur.

4.2.7. Le développement de la communication doit être poursuivi

L'association n'est pas en retrait dans sa politique de communication à laquelle la mission l'invite à donner encore plus d'ampleur. Son président, dans son intervention dans la revue « Union Infos » d'avril 2007 précise que : « Elles (les équipes éducatives) doivent réinterroger en permanence les éléments de leur pratique en fonction de chaque contexte et mener un travail d'analyse et d'évaluation, et de transmission vers les institutions, du sens des actions qu'elles mettent en œuvre. Ceci nécessite que les acteurs politiques (administrateurs) et stratégiques (cadres) de prévention spécialisée, participent à tous les espaces d'échange interinstitutionnel sur leur territoire d'action ».

Le directeur de l'association a lui-même participé au colloque de la mairie du 18^{ème} sur les « préventions dans la ville » en 2003 (p. 17 et 38 des Actes de la rencontre) en appelant de ses vœux « une vision préventive qui passe par une meilleure connaissance des spécificités et des savoir-faire de chacun, sans intention d'instrumentaliser l'autre, et dans le respect des personnes et des populations ». Au cours des débats, il a indiqué que : « dans le 18^{ème} arrondissement, nous sommes parvenus à lever les suspensions qui pouvaient exister à notre égard de la part des acteurs de la prévention déjà en place, et depuis nous travaillons ensemble. Il a fallu que les associations spécialisées fassent un gros travail de présence et de proximité pour se présenter et faire connaître leurs pratiques et leurs méthodes de travail ».

Plusieurs équipes, TEMPO et NORD WAY en particulier, ont fait part des perspectives d'amélioration de leur communication.

Trois sont proposées par la mission :

- dans les relations avec la DPP, une initiative est à prendre pour une meilleure connaissance réciproque, en particulier dans le cadre des missions des correspondants de nuit ;

- dans les relations avec le centre d'initiative pour l'emploi des jeunes (CIEJ), « un travail sur les représentations réciproques de cet organisme et de la prévention spécialisée et des clarification des rôles » est souhaité par ce centre ;
- dans les relations avec la Préfecture de Police, en particulier avec les brigades anti criminalité.

5. UNE SITUATION FINANCIERE SAIN

L'examen de la situation financière de l'association a été établi d'après les bilans, comptes de résultat, balances et grands livres généraux et les rapports du Commissaire aux comptes.

5.1. Un bilan en progression régulière

ACTIF NET	Exercice					2006/2002
	2002	2003	2004	2005	2006	
<i>En EUROS</i>						
Immobilisations incorporelles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Immobilisations corporelles	113 095,25	75 086,15	57 299,56	78 631,30	145 895,41	29%
Dépôts de garantie	14 029,97	15 045,48	15 245,75	15 673,80	17 819,68	27%
Immobilisations financières	14 029,97	15 045,48	15 245,75	15 673,80	17 819,68	27%
Actif immobilisé	127 125,22	90 131,63	72 545,31	94 305,10	163 715,09	29%
Participation départementale	224 608,01	227 977,29	270 450,99	270 451,00	271 803,00	21%
Subventions à recevoir	25 706,78	18 956,67	803,60		1 944,00	-92%
Autres créances	49 109,61	64 818,95	64 541,83	123 350,67	94 132,66	92%
Créances	299 424,40	311 752,91	335 796,42	393 801,67	367 879,66	23%
Valeurs mobilières de placement						
Intérêts courus non échus						
Valeur mobilière de placement	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Disponibilités	772 095,42	1 191 969,21	1 433 758,21	1 663 963,41	1 762 561,13	128%
Disponibilités	772 095,42	1 191 969,21	1 433 758,21	1 663 963,41	1 762 561,13	128%
Charges constatées d'avance	1 483,61	1 653,46		1 120,97	1 335,36	-10%
Actif circulant	1 073 003,43	1 505 375,58	1 769 554,63	2 058 886,05	2 131 776,15	99%
Charges réparties s/ plusieurs exercices	1 384,23		787,87			-100%
Intérêts à incorporer						
TOTAL ACTIF	1 201 512,88	1 595 507,21	1 842 887,81	2 153 191,15	2 295 491,24	91%

PASSIF NET	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	2006/2002
Réserve de trésorerie	252 285,61	252 285,61	252 285,61	252 285,61	252 285,61	0%
Report à nouveau	-132 371,40	-134 782,37			-156,16	-100%
Résultat reporté de l'exercice				-156,16		
Résultat sous contrôle de tiers financeurs	-2 410,97	-1 906,38	1 862,39		750,30	-131%
Fonds propres	117 503,24	115 596,86	254 148,00	252 129,45	252 879,75	115%
Fonds de roulement au 1/01/89	300 725,50	331 225,50	376 125,50	401 825,50	419 014,39	39%
Indemnité de départ à la retraite	366 944,16	381 164,16	177 450,04	270 600,00	270 600,00	-26%
Provision ARTT	139 643,76	257 117,63	207 914,12			-100%
Provision pour travaux	46 465,31	78 465,31	312 435,74	452 665,68	461 140,00	892%
Provisions pour risques	9 909,19	9 909,19	66 965,31	55 622,45	28 000,00	183%
Provisions pour charges	695,07	421,73	58 057,58	323 500,00	420 220,00	60357%
Provisions	864 382,99	1 058 303,52	1 198 948,29	1 504 213,63	1 598 974,39	85%
Fonds dédiés	7 000,00			0,00	0,00	-100%
Dettes sociales et fiscales	186 955,63	370 812,54	363 708,50	373 583,67	424 894,29	127%
Autres dettes	25 671,02	50 794,29	22 899,69	23 264,40	18 392,81	-28%
Produits constatés d'avance			3 183,33		350,00	
Dettes	212 626,65	421 606,83	389 791,52	396 848,07	443 637,10	109%
TOTAL PASSIF	1 201 512,88	1 595 507,21	1 842 887,81	2 153 191,15	2 295 491,24	91%

Tous les postes du bilan sont en accroissement.

Au passif, grâce à une politique de résorption des déficits antérieurs à l'année 2004, les fonds propres augmentent de 115%, tandis que les provisions s'accroissent de 85% depuis l'année 2002. Ces deux éléments sont bénéfiques pour les disponibilités qui augmentent de 128%. Le montant des dettes a plus que doublé mais demeure à un niveau acceptable puisqu'il ne représente que 19 % du montant total du bilan. Les créances n'ont augmenté que de 23% mais couvrent 83% des dettes.

Cette situation est favorable à la trésorerie de l'association qui se présente ainsi :

	2002	2003	2004	2005	2006
Fonds de roulement	861 761	1 083 769	1 380 551	1 662 038	1 688 139
Besoin en fonds de roulement	89 666	-108 200	-53 207	-1 925	-74 422
Trésorerie nette	772 095	1 191 969	1 433 758	1 663 963	1 762 561
Trésorerie nette en jours de dépenses	102	143	179	173	209

Le fonds de roulement a quasiment doublé ; par contre le besoin en fonds de roulement se contracte, ce qui conduit à une situation de trésorerie très favorable puisqu'elle couvre 209 jours de dépenses de fonctionnement en 2006.

5.2. Un résultat toujours très proche de l'équilibre en raison de l'abondance des provisions

L'évolution du compte de résultat est retracée dans le tableau suivant.

Charges	2002	2003	2004	2005	2006	2006/2002
Consommations	88 663,03	99 954,64	85 145,62	85 370,11	92 542,46	4,38%
Services extérieurs	313 159,15	366 235,31	327 321,59	270 291,66	330 152,34	5,43%
Autres services extérieurs	102 557,01	98 734,62	102 173,46	128 122,55	122 093,32	19,05%
Autres impôts	152 222,92	163 239,31	163 841,20	163 501,00	180 829,89	18,79%
Coût de personnel	1 838 793,12	1 997 471,50	1 986 436,23	2 006 026,59	2 137 176,58	16,23%
Autres charges de gestion courante	3 043,62	2 861,96	5 572,89	3 559,34	2 016,53	-33,75%
Dotation aux amortissements	221 506,63	246 359,47	36 862,00	30 644,26	40 295,48	-81,81%
Dotations aux provisions	11 700,00	30 500,00	179 600,00	781 587,84	132 860,00	1035,56%
Total des charges d'exploitation	2 731 645,48	3 005 356,81	2 886 952,99	3 469 103,35	3 037 966,60	11,21%

Produits	2002	2003	2004	2005	2006	0,20%
Subvention de fonctionnement	2 471 163,89	2 817 049,46	2 846 343,60	2 869 409,05	2 891 939,00	17,03%
Recettes en atténuation	74 005,52	61 651,78	57 532,43	49 142,86	33 904,13	-54,19%
Recettes propres	589,65	600,40	526,95	682,53	663,23	12,48%
Remboursement jeunes et familles	36 846,22	31 435,83	32 199,15	31 071,17	28 208,34	-23,44%
Participation CAF à l'hébergement	17 602,44	15 997,81	18 343,32	16 669,84	16 669,84	-5,30%
Produits divers	3 562,46	38 836,86	4 944,55	3 311,14	926,39	-74,00%
Reprise sur provisions	75 904,17	41 684,61	38 819,89	499 989,21	55 288,13	-27,16%
Transfert de charges	18 117,91	3 862,29	5 828,17	1 830,00	9 890,00	-45,41%
Total des produits d'exploitation	2 697 792,26	3 011 119,04	3 004 538,06	3 472 105,80	3 037 489,06	12,59%
Résultat d'exploitation	-33 853,22	5 762,23	117 585,07	3 002,45	-477,54	-98,59%
Charges financières	44,72	83,11	86,14	15,74	11,37	-74,58%
Produits financiers	21 097,77	13 586,51	15 552,99	18 858,92	35 717,15	69,29%
Résultat financier	21 053,05	13 503,40	15 466,85	18 843,18	35 705,78	69,60%
Résultat courant	-12 800,17	19 265,63	133 051,92	21 845,63	35 228,24	-375,22%
Charges exceptionnelles	1 309,79	37 862,98	137 359,96	27 404,08	41 484,17	3067,24%
Produits exceptionnels	11 698,99	16 690,97	6 170,43	5 402,29	7 006,23	-40,11%
Résultat exceptionnel	10 389,20	-21 172,01	-131 189,53	-22 001,79	-34 477,94	-431,86%
Résultat de l'exercice	-2 410,97	-1 906,38	1 862,39	-156,16	750,30	-131,12%

La gestion est maîtrisée puisque le résultat de l'exercice depuis l'année 2002 est au plus égal à un déficit inférieur à 2 500 €.

Le poste de charges le plus important est bien évidemment celui des dépenses de personnel qui connaît une évolution modérée (16,23% depuis 2002). L'évolution globale des charges d'exploitation est proche de celle de l'inflation (11,21% depuis 2002) et demeure inférieure à celle des produits d'exploitation (12,59%).

5.2.1. Les provisions pour risques et charges ne sont pas toujours justifiées

Depuis plusieurs années, le commissaire au compte attire l'attention de l'association sur le niveau élevé des provisions pour risques et charges dont le montant n'est pas toujours justifié par la survenance d'un événement probant.

A partir de l'année 2005, ce dernier a procédé avec le concours de l'expert comptable de l'association à une régularisation de ces provisions fondée sur l'appréciation des risques réels, telle que la provision pour les indemnités de départ à la retraite que les organismes sont légalement tenus de prévoir. Il a laissé subsister la provision pour travaux puisque, destinée au centre d'hébergement et à l'implantation de la nouvelle auto école, elle devrait être consommée, au moins partiellement, en 2007.

Les provisions se décomposent ainsi :

Provisions	2002	2003	2004	variation 2005	2005	variation 2006	2006
Bilan de l'association dont :	864 382,99	1 058 303,52	1 198 948,29	305 265,34	1 504 213,63	94 760,76	1 598 974,39
Provisions pour risques	9 909,19	9 909,19	66 965,31	-11 342,86	55 622,45	-27 622,45	28 000,00
Provisions pour charges	695,07	421,73	58 057,58	265 442,42	323 500,00	96 720,00	420 220,00
Fonds de roulement au 1/01/89	300 725,50	331 225,50	376 125,50	25 700,00	401 825,50	17 188,89	419 014,39
Indemnité de départ à la retraite	366 944,16	381 164,16	177 450,04	93 149,96	270 600,00	0,00	270 600,00
Provision ARTT	139 643,76	257 117,63	207 914,12	-207 914,12	0,00	0,00	0,00
Provision pour travaux	46 465,31	78 465,31	312 435,74	140 229,94	452 665,68	8 474,32	461 140,00

Ainsi, le niveau des provisions pour charges a considérablement diminué en 2006 et couvre les dépenses prévisibles pour l'aménagement et l'équipement de la nouvelle auto école qui doit ouvrir fin 2007. La provision pour risque est destinée à supporter le coût d'une procédure de licenciement qui sera jugée en appel.

Les auditeurs estiment qu'il n'y a plus lieu de procéder à une réserve pour fonds de roulement, ce dernier étant jugé suffisant (419 000 €) compte tenu de la situation de trésorerie de l'association et du niveau de charges qu'elle doit financer. L'Inspection générale conseille à la DASES de surveiller particulièrement ce poste de charges dont l'accroissement annuel ne devrait pas excéder 80 000 € et doit correspondre à des charges dont la réalisation est probable dans un futur proche.

5.2.2. Les produits augmentent légèrement chaque année

La subvention départementale a augmenté sur la période de 15,22%. Le taux de couverture des dépenses par les subventions en général s'établit ainsi :

	2002	2003	2004	2005	2006
Subvention du Département de Paris	2 358 923	2 704 510	2 704 510	2 704 510	2 718 030
Poids de la Subvention du Département de paris	86,31%	88,87%	89,42%	77,35%	88,26%
Poids des subventions de fonctionnement dans les charges	90,42%	92,57%	94,11%	82,06%	93,91%

Le rendement des produits financiers est faible au regard du volume des disponibilités (1,13 % en 2005, 2,03 % en 2006). L'association aurait intérêt à diversifier ses placements pour obtenir une meilleure rémunération de ses disponibilités dont une part semble pouvoir être gelée durablement.

* *
*

En conclusion, la situation financière est saine, la subvention de la collectivité parisienne est correctement gérée. Cependant un effort doit être entrepris pour obtenir une meilleure rémunération de la trésorerie en arbitrant entre le court et moyen terme.

5.3. Les comptes par équipes

La comptabilité analytique est tenue avec un souci de détail très fin puisqu'au sein de chaque équipe sont discriminés les charges et les produits afférents à une catégorie d'action : accueil, rencontres, sorties, camps, action sociale.

Le coût direct des équipes est distingué de celui des frais de siège et donne les résultats suivants :

5.3.1. Les frais de siège marquent une évolution acceptable

ARC 75	2002	2003	2004	2005	2006
	Frais de siège	Frais de siège	Frais de siège	Frais de siège	Frais de siège
Achats	12 422,35	17 214,81	12 742,93	13 467,69	17 873,93
Services Extérieurs	56 299,13	65 761,58	74 256,00	63 644,89	120 668,44
Autres services extérieurs	56 677,97	59 942,56	65 248,45	87 195,17	84 556,16
Impôts et taxes	-50 247,31	26 638,58	27 427,00	24 578,97	24 798,83
Salaires et traitements	344 675,27	256 228,14	257 212,64	287 310,34	297 770,80
Charges de gestion courante	834,25	2 555,66	5 486,75	2 874,48	687,15
Amortissements et provisions	66 903,71	20 400,03	32 010,12	812 232,10	79 423,87
Charges exceptionnelles	543,54	35 169,61	201 260,56	27 252,39	41 484,17
Frais financiers	44,72	83,11	86,14	15,74	11,37
Total des charges directes	488 153,63	483 994,08	675 730,59	1 318 571,77	667 274,72
Recettes en atténuation	54 603,06	41 139,77	89 640,76	397 432,91	104 913,10
Charges nettes	433 550,57	442 854,31	586 089,83	921 138,86	562 361,62

L'année 2006 est marquée par un provisionnement important au titre des charges de retraite.

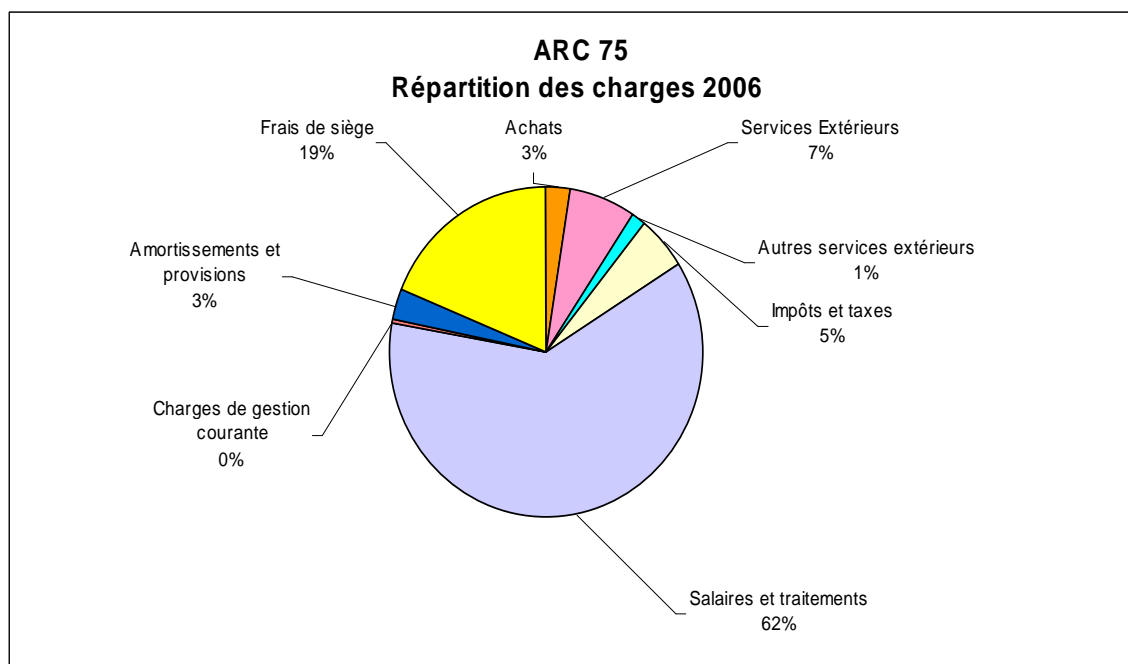
Ces dépenses représentent 21,7% des charges générales. Elles ont évolué de 29% par rapport à l'année 2002 en montant net.

5.3.2. Le coût direct des équipes a faiblement augmenté

Le tableau ci-dessous, qui retrace les charges et les produits des équipes et ensuite intègre les frais de siège, montre que le coût des équipes n'a augmenté que de 7,45% depuis l'année 2005 en charges directes et de 10,24 % en coût complet.

	2002	2003	2004	2005	2006
ARC 75	Equipes	Equipes	Equipes	Equipes	Equipes
Achats	76 240,68	82 739,83	72 402,69	71 902,42	74 668,53
Services Extérieurs	256 860,02	300 473,73	253 065,59	206 646,77	209 483,90
Autres services extérieurs	45 879,04	38 792,06	36 925,01	40 927,38	37 537,16
Impôts et taxes	202 470,23	136 600,73	136 414,20	138 922,03	156 031,06
Salaires et traitements	1 494 117,85	1 741 243,36	1 729 223,59	1 718 716,25	1 839 405,78
Charges de gestion courante	2 209,37	306,30	86,14	684,86	1 329,38
Amortissements et provisions	166 302,92	256 459,44	4 851,88	0,00	93 731,61
Charges exceptionnelles	766,25	2 693,37	115 699,40	151,69	0,00
Total des charges directes	2 244 846,36	2 559 308,82	2 348 668,50	2 177 951,40	2 412 187,42
Recettes en atténuation	75 778,24	134 932,25	71 933,80	220 429,98	105 209,34
Charges nettes	2 169 068,12	2 424 376,58	2 276 734,70	1 957 521,42	2 306 978,08
Frais de siège	433 550,57	442 854,31	586 089,83	921 138,86	562 361,62
Total coût complet	2 602 618,69	2 867 230,89	2 862 824,53	2 878 660,28	2 869 339,70
COÛT MOYEN PAR EQUIPE	216 885	238 936	238 569	239 888	239 112

La répartition des charges par nature est représentée dans le graphique suivant.



Les salaires et traitements représentent 62%, les frais de siège 19% des charges totales et les services extérieurs, constitués par les frais des activités des jeunes, 7%.

5.3.3. Le coût par équipe et par jeune en 2006

Equipes 2006	coût direct	Recettes en atténuation	Imputation des frais de siège	COUT COMPLET	jeunes suivis régulièrement	Coût par jeune
Volta	190 572,57	6 168,29	44 951,40	229 355,68	117	1 960 €
Nord Way	153 293,83	174,00	37 325,33	190 445,16	123	1 548 €
TEMPO	142 101,64	1 450,98	34 285,78	174 936,44	120	1 458 €
Pari 13	206 156,37	4 094,82	49 255,63	251 317,18	117	2 148 €
Michal	206 283,20	34 469,13	41 882,34	213 696,41	147	1 454 €
RAPONYX	277 143,22	8 196,19	65 560,00	334 507,03	247	1 354 €
SAGA	198 261,52	4 036,50	47 345,36	241 570,38	225	1 074 €
Clipper	171 371,43	1 018,20	41 526,24	211 879,47	203	1 044 €
Relais hébergement	419 804,09	19 448,55	97 592,86	497 948,40	177	2 813 €
18ème rue	191 239,23	5 749,80	45 215,92	230 705,35	198	1 165 €
MOZAIC	153 607,83	1 951,06	36 968,69	188 625,46	184	1 025 €
AUTO ECOLE	95 804,52	18 451,82	18 855,92	96 208,62	183	526 €
SUIVI JEUNES	6 547,97	0,00	1 596,17	8 144,14	10	814 €
Total	2 412 187,42	105 209,34	562 361,62	2 869 339,70	2 051	1 399 €

Selon la qualification et l'ancienneté du personnel, le coût d'une équipe de rue varie de 188 000 € à 334 000 €. Le centre d'hébergement a naturellement le coût le plus important : 498 000 €. L'auto école se chiffre à 96 000 € et l'atelier de mise au travail MICHAL à 213 000 €.

En divisant ces charges par le nombre de jeunes régulièrement suivis, on obtient un coût par jeune qui va de 526 € (auto école) à 2 813 € (hébergement). Celui des équipes de rue oscille entre 1 025 € et 2 148 € selon le nombre de jeunes suivis et d'agents qui y sont affectés ainsi que du niveau de qualification de ces agents.

En ce qui concerne l'auto-école, la recette moyenne par jeune s'établit à 103 € et le coût pour la collectivité à 526 € ; ces chiffres confirment que les coûts sont nettement plus bas que ceux demandés pour la passation d'un permis de conduire dans les auto-écoles commerciales (1 200 € à 1 500 €) alors qu'un réel travail éducatif est assuré pour l'obtention par ces jeunes de leur permis de conduire. C'est pourquoi une deuxième auto-école va ouvrir à la fin de l'année dans le 13^{ème} arrondissement.

5.3.4. Le coût de chacune des équipes depuis 2002

Les auditeurs ont établi ce coût en intégrant les frais de siège calculés proportionnellement aux dépenses de chacune des équipes depuis l'année 2002.

Les résultats sont les suivants :

Equipe	2002	2003	2004	2005	2006
Volta	114 081	166 120	193 004	201 649	229 356
Nord way	215 235	183 195	158 215	174 958	190 445
TEMPO	131 686	169 480	166 431	174 111	174 936
Pari 13	192 269	252 180	248 028	205 516	251 317
Michal	350 479	293 915	294 423	241 538	213 696
RAPONYX	276 084	217 823	254 010	333 734	334 507
SAGA	179 675	210 717	245 698	262 081	241 570
Clipper	152 069	185 415	199 099	230 551	211 879
Relais hébergement	469 058	604 043	519 635	497 287	497 948
18ème rue	230 587	216 099	226 485	224 370	230 705
MOZAIC	194 028	238 486	208 105	234 824	188 625
AUTO ECOLE	97 356	108 976	134 868	88 157	96 209
Suivi jeunes	13	20 783	14 825	9 884	8 144
Total	2 602 619	2 867 231	2 862 825	2 878 660	2 869 340
Nombre de jeunes régulièrement	1 743	1 812	1 997	1 943	2 051
Coût par jeune	1 493 €	1 582 €	1 434 €	1 482 €	1 39 €

L'équipe Volta a connu la plus forte augmentation en raison de la montée en puissance de l'équipe. L'équipe Paris 13 fonctionne avec trois éducateurs plus un contrat d'apprentissage. L'atelier MICHAL a réduit considérablement ses coûts, l'équipe se composant d'une éducatrice et d'un technico-commercial. Cinq éducateurs dont un chef de service composent l'équipe RAP ONYX. Au Relais hébergement 18, 8 éducateurs encadrent 12 jeunes, le suivi des jeunes se prolongeant auprès d'anciens hébergés.

La croissance de la population régulièrement suivie par l'association permet d'abaisser le coût par jeune qui était de 1 399 € en 2006 alors qu'il était de 1 493 € en 2001.

6. CONCLUSION

L'association ARC 75 concentre son action sur le travail de rue. Seules deux équipes sur neuf ont un local d'appui. La tradition de cette association est de rechercher les réponses appropriées aux situations des jeunes qu'elle prend en charge en réfléchissant constamment aux actions qu'elle mène et en expérimentant de nouvelles. Le travail éducatif entrepris est du « sur mesure ». Elle n'hésite pas à demander aux autorités de tutelle de modifier le territoire d'intervention d'une équipe de rue. Elle a complété ses équipes de rue par une antenne d'auto-école qui valorise les jeunes et les rend employables, ainsi qu'un atelier de mise au travail pour mettre les jeunes rétifs aux contraintes en condition de production. En outre, un foyer d'hébergement de 12 places accueille les jeunes majeurs très marginalisés pour leur redonner un projet de vie.

Pour atteindre cet objectif, elle dispose d'un chef de service et de trois responsables de pôle chevronnés dans le travail de la prévention spécialisée. Chaque équipe de rue est subtilement composée (âge, expérience, mixité, personnalités complémentaires).

La gestion financière et comptable est satisfaisante.

ARC 75 est la seule association de prévention spécialisée à s'être dotée d'un outil informatique de gestion des pratiques éducatives, qui est un instrument d'aide au pilotage important des actions.

Cette association devrait sans difficulté particulière s'adapter à la réforme intégrant la prévention spécialisée comme un des services de l'aide sociale à l'enfance, à savoir passage des activités à financer devant la CROSMIS et tarification déterminée par le Département. Cette réforme devrait poser la question de la nature du financement d'au moins deux structures de l'association.

Au bénéfice de ces observations, les rapporteurs font les préconisations suivantes :

7. PROPOSITIONS

POUR L'ASSOCIATION

PRIORITAIREMENT

Proposition : 1

Etendre le partenariat local avec les entreprises à l'exemple des équipes Volta, Paris 13 et Relais 18 Hébergement.

Proposition : 2

Développer le chiffre d'affaires de l'atelier Michal.

Proposition : 3

Surveiller le montant des provisions pour risques et charges en s'assurant qu'il correspond à des événements probables. L'accroissement annuel de ce poste de dépenses ne devrait pas excéder 80 000 €. Dans le cas contraire, le surplus devra abonder d'autant le résultat de l'exercice pris en compte pour la détermination de la subvention ou de la dotation départementale.

SUBSIDIAIREMENT

Proposition : 4

Faire de l'accompagnement à la recherche d'emploi un des points forts du plan de formation interne.

Proposition : 5

Faire prendre en charge par l'association REAGIR la part du temps que lui consacre un salarié d'ARC 75.

Proposition : 6

Rechercher pour l'activité auto-école, en liaison avec la DDEE, des financements de la formation professionnelle.

Proposition : 7

Créer un comité d'entreprise (puisque le nombre de salariés en équivalent temps plein est supérieur à 50 depuis l'année 2003).

Proposition : 8

Diversifier les placements financiers dont une part pourrait être investie durablement.

Proposition : 9

Poursuivre l'effort de communication, principalement en direction de la police.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- **ARC 75** : le Président et l'ensemble des membres du bureau ; le directeur et la quasi-totalité du personnel ; les délégués du personnel et leurs suppléants.

- **Ville de Paris** :
 - Mme et, chargée de mission au Cabinet de Mme Gisèle STIEVENARD, ancienne adjointe au maire chargée de la solidarité et des affaires sociales,, chargé de mission au Cabinet de M. Christophe CARESCHE, ancien adjoint au maire chargé de la prévention et de la sécurité.
 - Mmes, sous-directeur et, chef du bureau de la prévention spécialisée à la DASES.
 - M., directeur de la direction de la prévention et de la protection, Mme et du bureau des contrats de sécurité, du bureau des correspondants de nuit et Didier MORAND du bureau des actions associatives.
 - M., délégué à la délégation à la politique de la ville et à l'intégration (DPVI) et responsable du dispositif de réussite éducative à la DPVI.
 - M. de l'équipe de développement local du quartier porte Clignancourt Porte Montmartre porte des Poissonniers-Moskowa 18^{ème} de la DPVI l'équipe de développement local du 13^{ème} arrondissement de la DPVI.
 - Mme, directrice du pole santé goutte d'Or.

- dans les mairies d'arrondissement
 - Mme MONTASSIE, 1^{ère} adjointe au Maire du 3^{ème} arrondissement et M., chargé de mission au Cabinet du Maire.
 - Mmes DUBARRY, adjointe au maire du 10^{ème} arrondissement et, chargée de mission prévention et sécurité.
 - M. OFFREDO, adjoint au maire du 13^{ème} chargé de la politique de la ville, de la sécurité et de la prévention le 12.10.2007.

- M. FRAYSSE, adjoint au Maire du 18^{ème} arrondissement, Mme , chargée de mission.

- **Services de l'Etat :**

- M., ancien Président du Conseil technique de la prévention spécialisée auprès du Ministère des affaires sociales.
- MM., Inspecteur d'Académie, chef de la mission Insertion, Inspecteur d'Académie adjoint et , adjoint au chef de la division de la vie de l'élève au Rectorat de Paris.

- **Partenaires :**

- Mmes , directrice et , éducatrice spécialisée à l'association la Consult Charonne.
- La responsable du pôle insertion-emploi du 10^{ème} arrondissement.

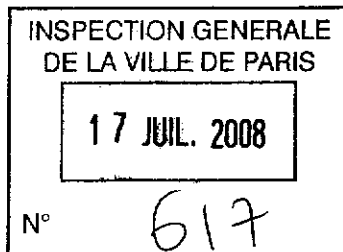
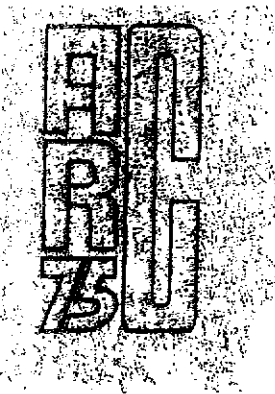
PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Le rapport provisoire a été adressé le 17 juin 2008 à :

- M. le Président de l'association ARC 75
- Mme la Directrice de la DASES

Le rapport provisoire a été l'objet des observations suivantes :

- Observations de M. le Président de l'association ARC 75 en date du 15 juillet 2008
- Note de Mme la Directrice de la DASES en date du 1^{er} septembre 2008



17 JUL. 2008

Direction de l'Aide Sociale à l'Enfance
et de la Santé

Mme

Directrice

17 Boulevard Morland

75181 - PARIS CEDEX 4

Paris, le 15 juillet 2008

Objet : Audit ARC 75 Inspection Générale

PJ : 3

Madame la Directrice,

Notre Bureau a pris connaissance du « Rapport provisoire » établi par l'Inspection Générale sur notre Association, que vous avez bien voulu nous adresser pour information et observations éventuelles, ce dont nous vous remercions.

Ce rapport traduit un souci d'analyse, de transparence et d'impartialité auquel nous sommes très sensibles.

Nous souhaitons tout d'abord vous dire combien nous avons apprécié la démarche d'investigation mise en œuvre par les auditeurs. L'écoute, le dialogue et la confiance qui ont présidé à leurs travaux ont permis des échanges suffisamment approfondis pour que les références et finalités de notre projet éducatif et les stratégies développées par les équipes éducatives d'ARC 75 puissent être appréhendées. La production de ce rapport nous renvoie une image de nos objectifs et de notre fonctionnement, dans laquelle nous nous retrouvons. Les interrogations qui le traversent rejoignent les réflexions de l'association et les points sur lesquels nous portons déjà notre vigilance et nos efforts d'évolution.

Au fil de la lecture nous avons cependant relevé quelques éléments qui appellent des précisions ou des rectifications. Ceux-ci sont indiqués dans la note n° 1 jointe à ce courrier.

Nous souhaitons sur le fond, apporter un éclairage complémentaire sur deux points qu'il nous semble nécessaire de préciser pour mieux faire comprendre la démarche et les objectifs concernant :

- L'outil de description et "d'évaluation interne" des pratiques qui, pour nous, est toujours en recherche alors qu'il peut apparaître dans le rapport provisoire comme totalement abouti (Cf. 2-2),
- "Le cas de l'atelier MICHAL" (3.3.4) qui, tel que rédigé semble figé dans "la production" alors que l'équipe réaménage actuellement sa pratique en initiant une action -la préparation du permis de conduire- qui semble pouvoir répondre aux besoins de socialisation des jeunes.

Nous développons, dans la note n° 2 jointe à ce courrier, les éléments de problématique qui précisent ces points.

Atelier Rue Club - Présence et action avec les jeunes en difficulté

ARC 75 - 57, rue Saint-Louis-en-l'Île, 75004 Paris, tél 43 29 62 61, fax 44 07 10 43

Association loi 1901, habilitée prévention spécialisée - Fédération Equipes d'Amitié

Enfin, nous regrettons que la nécessité de stabiliser financièrement l'activité « Relais 18 – Hébergement » notamment par un ancrage fort dans le champ de la prévention spécialisée, n'apparaisse pas de façon plus précise (Cf. 3.5.6). Cette question nécessiterait quant à nous un arbitrage clair pour garantir la pérennité de cette activité éducative unique sur l'espace parisien.

Il est apparu important pour le Bureau que ces observations puissent être reprises dans le corps du rapport ou portées à la connaissance des lecteurs futurs, selon la forme que vous proposerez.

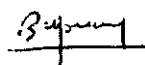
Ces quelques observations ne remettent pas pour nous en cause l'économie générale du rapport qui rend compte authentiquement de nos orientations, de nos actions et de la pratique de la Prévention Spécialisée mise en œuvre à ARC 75.

Nous prenons acte des recommandations que formulent les auditeurs, tant sur le plan des pratiques, de l'organisation interne, que de la gestion financière.

C'est un apport nouveau pour la réflexion associative qui devrait contribuer à éclairer nos choix et nos décisions à venir.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de ma très haute considération.

Le Président,



OBSERVATIONS SUR LE RAPPORT PROVISOIRE D'AUDIT DE L'INSPECTION GENERALE DE LA MAIRIE DE PARIS

Les parties qui font l'objet d'un correctif par rapport au texte original sont soulignées

- p 3/51 – paragraphe 3 (...) *Le professeur Hubert de Flavigny, à l'origine des « Equipes d'amitié » était lui-même psychiatre et fondateur du premier service de psychiatrie réservé aux adolescents et aux jeunes adultes.*
- p 5/51 (...) *Le CA se réunit quatre fois par an. Il comprend onze membres en juin 2007.*
- p 11/51 (...) *avec un outil dit proximus n'a pas abouti à une généralisation (...)*
- p 11/51 (...) *il permet de parler des jeunes y compris de leur comportement (...)*
- p 11/51 (...) *et des travaux de l'Union des clubs de Prévention de Paris auxquels ARC 75 a largement contribué.*
- p 15/51 paragraphe 3 (...) *Pour l'équipe Mozaïc 18, des rencontres trimestrielles ont lieu avec les CPE du collège R. DORGELES.*
- p 15/51 paragraphe 4 (...) *De même dans le 10^{ème} arrondissement, une action est envisagée par l'équipe TEMPO (...)*
- p 17/51 Pour la clarté de la présentation, nous suggérons de transposer les paragraphes 2 et 3 [*de manière originale, un outil important (...)* est également en gestation] dans le chapitre 3.4.3 p 26/51
- p 17/51 (...) *éviter les échecs à répétitions (...)*
- p 18/51 chap. 3.3.1 paragraphe 1 (...) *Ces chantiers éducatifs ont pour objectifs principaux d'être une expérience socialisante pour l'adolescent et un terrain d'observation. (...)*
- p 26/51 Reprise des paragraphes 2 et 3 de la page 17/51, à situer après les deux premiers paragraphes du 3.4.3
- p 27/51 paragraphe 4 (...) *Il faut signaler enfin la difficulté portée à la connaissance de la mission de la présence de dealers et de*

consommateurs qui donnent aux jeunes une impression d'impunité dont les conséquences sont lourdes pour la vie des quartiers.

p 35/51 chap. 3.7 paragraphe 1 (...) Le directeur de l'association a des contacts réguliers avec les élus, pour s'entretenir de l'évolution des quartiers, prévenir les tensions et mieux faire connaître les spécificités des actions de Prévention Spécialisée. Les élus (...)

p 36/51 (...) Le nombre de salariés étant supérieur à 50 ETP depuis octobre 2007, l'association doit se doter d'un Comité d'Entreprise.

En effet, selon la réglementation en vigueur (ordonnance du 24 juin 2004), ARC 75 est une entreprise à établissement unique.

La création d'un Comité d'Entreprise est obligatoire si pendant une période de 3 ans l'effectif en équivalent temps plein a été supérieur à 50 salariés pendant 12 mois consécutifs ou non.

ARC 75 a franchit le seuil de 50 ETP pendant 12 mois le 31 octobre 2007 (voir tableau ci-dessous).

		2006											
		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
ETP	Hors CFA *	45,58	47,96	48,23	46,77	47,40	48,30	49,89	45,67	49,22	49,21	51,54	50,91

		2007											
		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
ETP	Hors CFA *	50,79	51,61	52,42	51,64	51,66	52,38	53,69	50,37	50,59	50,31	50,42	49,95

* apprentissage

p 38/51 un chef de service (équipe Rap Onyx) et trois responsables de pôle éducatif pilotent les actions des équipes. Ces responsables de pôle éducatif ont une ancienneté (...)

p 39/51 chap. 4.2.4 paragraphe 2 (...) l'organisation actuelle prévoyant que le responsable de pôle ne participe plus (...)

p 50/51 chap. 6 paragraphe 2 (...) elle dispose d'un chef de service et trois responsables de pôle chevronnés (...)

p 50/51 chap.6 paragraphe 3 (...) un outil informatique de gestion des pratiques éducatives (...)

**OBSERVATIONS CONCERNANT L'ÉVALUATION INTERNE
(2.2 du Rapport Provisoire)**

Nous souhaitons souligner que l'instrument utilisé pour la description et l'évaluation interne de nos actions est en dernière phase d'expérimentation. Il n'est donc pas encore totalement stabilisé et peut faire l'objet d'évolutions, notamment après observations de la C.N.I.L., en cours de consultation.

En tout état de cause, il ne peut être diffusé tel quel, et surtout pas sous forme de « recette ».

C'est selon nous plutôt la méthode qui a présidé à son élaboration qui doit être transmise, notamment la façon dont ont été déterminés les champs pertinents pour la connaissance d'ensemble de la population concernée et pour l'évaluation interne de nos pratiques. En effet, tout instrument finalisé dans ces objectifs et son contenu, ne peut qu'être singulier à l'Association qui le produit, et adapté à la pratique de chaque équipe éducative. L'Association réfléchit, à un mode de transmission de cette méthode auprès des associations de Paris qui seraient intéressées.

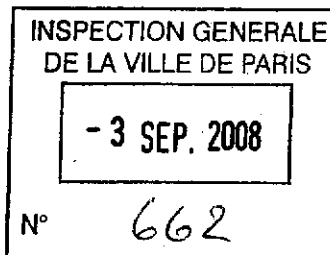
**OBSERVATIONS CONCERNANT LE CAS DE L'ATELIER MICHAL
(Cf. 3.3.4)**

Comme toutes les activités de prévention spécialisée qui s'adosent à des secteurs de vie, en proposant une activité « travail », l'Atelier MICHAL s'inscrit bien sûr comme une étape possible dans un parcours d'insertion professionnelle, et crée également une offre d'appel forte à la rencontre de jeunes majeurs en difficulté, et un temps éducatif essentiel qui contribue à leur socialisation.

Or, cette « activité travail » est très dépendante du contexte socio-économique, qui la rend actuellement particulièrement vulnérable. C'est la raison pour laquelle l'équipe et l'Association, ont décidé de réfléchir à la création d'autres dimensions d'action pour enrichir la mise en œuvre de son projet éducatif, et mieux répondre aux attentes de socialisation et d'insertion professionnelle des jeunes.

La proposition de préparation au Permis de conduire, s'inscrit dans cette démarche. Elle viendra en complément de l'activité « travail » que l'équipe continuera à porter avec une moindre ampleur. C'est une activité éducative qui représente un apport évident en terme de construction identitaire et d'estime de soi, en apprentissage de la Loi, et en instrument utile à l'insertion sociale et professionnelle.

Ce n'est donc pas pour l'équipe une rupture, mais la continuité d'une recherche de développement et d'adaptation d'une pratique éducative qui reste dans le champ des missions de la prévention spécialisée.

Bureau des Activités de Prévention pour la Jeunesse
Affaire suivie par

N/Ref :

Paris, le 1^{er} Septembre 2008NOTE à l'attention deMadame
Générale.

- Directrice de l'Inspection

Objet : Rapport provisoire d'audit de prévention spécialisée de la Fondation
Jeunesse Feu Vert - ARC 75 - AJAM.

P.J. : 3

Par courrier du 17 juin 2008, vous m'avez transmis les rapports provisoires d'audit de trois associations de prévention spécialisée - Fondation Jeunesse Feu Vert - ARC 75 - AJAM -.

Je vous transmets, ci-joint, les remarques que je souhaite formuler sur ces rapports qui sont globalement positifs quant à l'action et la gestion de ces trois organismes.

Pour la Directrice Générale de l'Action Sociale,
de l'Enfance et de la Santé
Le Directeur Adjoint

Rapport provisoire d'audit relatif à l'association ARC 75

L'examen du rapport provisoire d'audit établi par l'Inspection Générale sur les activités de prévention spécialisée de l'association ARC 75 appelle les remarques suivantes :

1) L'effectif conventionné

Les termes contractuels relatifs à la prévention spécialisée (charte et convention) stipulent que les actions de prévention spécialisée doivent être en permanence adaptées aux besoins des groupes de jeunes pour lesquels elles ont été mises en œuvre et ne doivent donc pas être pérennisées (institutionnalisées) sauf à faire l'objet de services autonomes par rapport à la gestion des activités de prévention spécialisée. Ces exigences doivent permettre aux associations de prévention spécialisée de concentrer leurs moyens sur le travail de rue et des activités support nécessairement évolutives.

L'association ARC 75 a souhaité bénéficier d'effectifs largement supérieurs à ceux autorisés par la convention en ne drainant pas cependant des financements complémentaires correspondants. Actuellement, la dotation de prévention spécialisée lui permet de couvrir les déficits induits par ces choix. Le changement de statut de la prévention spécialisée sera accompagné, pour l'association ARC 75, de régularisations (en cours d'examen).

2) L'activité Hébergement (relais 18 Hébergement)

Il convient de noter que cette action n'est pas intégrée dans la convention de prévention spécialisée signée avec le Département de Paris, à l'exception d'un poste équivalent temps plein pour assurer les liaisons avec les équipes de rue de l'association (et des autres partenaires de la prévention spécialisée) avec cette structure. Bon nombre d'associations de prévention spécialisée qui ont mis en œuvre des outils complémentaires à l'action de rue (actions d'insertion par le travail,...) ont « autonomisé » ces activités (en en faisant des services gérés indépendamment de la prévention spécialisée, sur des crédits différents) avec des statuts adaptés (entreprises d'insertion, associations intermédiaires,...). L'association ARC 75 n'a pas souhaité organiser cette autonomisation jusqu'à maintenant mais le changement de statut de la prévention spécialisée l'y contraint (le financement attribué par dotation ne pourra plus intégrer des postes non conventionnés). Il faut noter que cette action s'adresse exclusivement à des majeurs et qu'elle est naturellement pérenne. La DASS est saisie d'une demande visant à accorder le statut de CHRS à cette structure d'hébergement. Si une aide de la collectivité parisienne doit lui être accordée, ce sera dans un cadre différent de celui de la prévention spécialisée.

3) Les activités d'insertion par le travail

L'association ARC 75 n'avait pas non plus souhaité autonomiser les actions d'insertion par le travail qu'elle avait mis en place (2 ateliers jusqu'à une date récente). L'un de ces ateliers a été fermé (compte tenu du contexte économique) et les moyens ré-attribués au travail de rue. L'évolution de l'atelier Michal doit aller dans ce sens et passer par une phase d'extension de l'action d'auto-école (voir ci-dessous).

4) L'activité d'auto-école

Comme pour les autres associations gérant des « outils » complémentaires et autonomes vis à vis de la prévention spécialisée, la convention de prévention spécialisée intègre 1 poste équivalent temps plein chargé d'assurer le maintien de liens fonctionnels entre les équipe de rue et la structure autonome compte tenu des caractéristiques des jeunes suivis.

Ainsi un poste conventionné en prévention spécialisée est affecté à ce lieu pour l'auto-école du 18^{ème} (refus d'un 2^{ème} poste). Le recrutement d'un salarié qualifié pour l'action d'auto-école du 13^{ème} s'est opéré par redéploiement d'un poste antérieurement affecté à l'atelier dans le cadre de cette logique. Les auto-écoles (18^{ème} et 13^{ème}) bénéficient chacune de l'aide maximum que le département accorde à ces structures complémentaires.

Les préconisations :

- 1) Il ne paraît pas pertinent d'envisager l'évaluation de projets ponctuels tels que le Ciney-club ou la cueillette de fruits rouges qui ne sont pas des actions à pérenniser (conformément aux textes contractuels).
- 2) L'examen des prises en charge par l'association REAGIR des temps que lui consacre un salarié d'ARC 75 comme la recherche de financements complémentaires pour les actions d'auto-école des 18^{ème} et 13^{ème} seront accompagnées par la DASES (elles entrent dans la logique exposée ci-dessus) lors de la tarification de la prévention spécialisée, comme l'évolution de l'atelier Michal (plutôt vers un regroupement avec l'association REAGIR que vers un développement de son chiffre d'affaire qui impliquerait des compétences commerciales et économiques hors du champ de la prévention spécialisée).