



RAPPORT
CONTROLE DE L'ASSOCIATION
TVAS 18-17 N
09-21
FEVRIER 2010

Rapporteurs :

....., inspecteur général

....., administratrice

Le Maire de Paris
09.21

Paris, le 06 JUIL. 2009

Note à

Madame
Directrice Générale de l'Inspection Générale

Dans le cadre des politiques de protection de l'enfance, le Département finance l'action des clubs et équipes de prévention.

L'association TVAS 17-18, qui a reçu une dotation départementale de 849 000 € en 2008, rencontre actuellement des difficultés de gouvernance interne et de gestion de ses salariés qui nuisent à ses missions.

Je vous remercie de bien vouloir procéder à un audit de cette association dans les meilleurs délais, le Département ayant suspendu la signature d'une convention avec cette structure.

Vous pourrez vous appuyer sur les services de la DASES dans la réalisation de cette mission.

Très cordialement



Bertrand DELANOË

Note de Synthèse

TVAS 18-17 N est l'une des plus anciennes associations de prévention spécialisée intervenant sur le territoire parisien. Elle déploie son action dans le nord du 17^{ème} arrondissement et le nord-ouest du 18^{ème}.

L'association compte à peine une vingtaine d'adhérents, peu représentatifs des habitants des quartiers concernés, et dont la diversité professionnelle est faible. La gouvernance de l'association est fragilisée par des conflits internes. Trois présidents se sont succédé en trois ans.

Le personnel éducatif est peu diplômé tout en bénéficiant de rémunérations de bon niveau. Les relations sociales sont tendues entre les éducateurs, d'une part, le conseil d'administration et la direction, d'autre part.

L'activité de l'association auprès des jeunes suivis est difficilement quantifiable en raison des incohérences statistiques qui affectent les rapports d'activité. Néanmoins, on peut estimer que les 11 éducateurs suivent environ 500 jeunes. Le ratio de jeunes suivis régulièrement par éducateur est nettement plus faible que celui constaté par l'Inspection générale lors de l'audit des trois principales structures parisiennes de prévention spécialisée. La présence des éducateurs sur le terrain devient de plus en plus discrète selon les témoignages recueillis par les auditeurs auprès d'acteurs locaux et d'élus.

Au plan financier, la situation se fragilise malgré le maintien à niveau de la subvention du Département de Paris (841 163 € en 2008). Le compte de résultat est déficitaire en 2007 et 2008 en raison d'une provision pour risque d'un montant de 142 000 € liée à la procédure prud'homale engagée par l'ancien chef de service. Par jugement du tribunal des prud'hommes de décembre 2009, TVAS 18-17 N vient d'être condamnée à lui payer près de 140 000 € de dommages et intérêts. [...] *La phrase a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Dans ces conditions, l'Inspection générale préconise de ne pas reconduire la convention qui lie le Département de Paris à TVAS 18-17 N, dont le terme est fixé au 31 décembre 2009. Les secteurs géographiques jusqu'alors confiés à TVAS 18-17N pourraient être repris par une ou deux association(s) de prévention spécialisée dont le professionnalisme est incontestable et qui dispose(nt) d'une taille critique permettant de réaliser des économies d'échelle.

Sommaire

1	<i>Une gouvernance fragilisée par des conflits entre dirigeants et par une vie associative réduite</i>	4
1.1	L'association compte peu d'adhérents	4
1.2	Le conseil d'administration se réunit fréquemment	4
1.3	Le bureau de l'association comprend au moins quatre membres	4
1.4	Les membres de l'association ne sont pas majoritairement parisiens et ne présentent que peu de diversité professionnelle	5
1.5	La vie associative souffre de conflits récurrents ces dernières années	5
2	<i>Le personnel est peu qualifié mais bien rémunéré</i>	6
2.1	L'effectif est relativement constant	6
2.2	Le taux de rotation du personnel se stabilise après une forte croissance	7
2.3	Une direction fragilisée par une succession de titulaires	7
2.4	Des éducateurs peu qualifiés	8
2.5	Des éducateurs plutôt âgés	8
2.6	Des éducateurs bénéficiant de rémunérations plutôt avantageuses	8
2.7	Des relations sociales tendues	9
3	<i>La situation financière se fragilise</i>	11
3.1	Le bilan	11
3.2	Le compte de résultat est déficitaire depuis l'année 2007	13
3.2.1	La comptabilité analytique est inexploitable	14
3.2.2	Le coût par mineur est élevé	14
3.2.3	Les dépenses [...]	15
4	<i>L'activité est difficilement quantifiable en raison d'incohérences statistiques</i>	17
5	<i>Conclusion et préconisations</i>	19

Introduction

Par lettre de mission du 6 juillet 2009, le Maire de Paris a confié à l'Inspection générale une mission d'audit de l'association de prévention spécialisée TVAS 17-18, qui « *rencontre actuellement des difficultés de gouvernance interne et de gestion de ses salariés qui nuisent à ses missions.* »

TVAS 18-17 est l'une de plus anciennes associations de prévention spécialisée intervenant sur le territoire parisien. Elle est issue d'activités informelles de prévention sociale développée, dès 1949, auprès de jeunes fréquentant quatre squares qui vont lui donner son nom : Trinité, Vintimille, Anvers, Sacré-Cœur (TVAS). Plus tard, elle étendra son secteur d'intervention au nord du 17^{ème} arrondissement, d'où son appellation actuelle : TVAS 18-17 Nord.

Formellement, l'association s'est constituée en juillet 1960 où elle est déclarée à la Préfecture de Police de Paris. Dès 1963, elle est reconnue comme association de prévention spécialisée par le Comité national des clubs et équipes de prévention spécialisée. Elle est confirmée en 1972 après la promulgation du texte fondateur de la prévention spécialisée : l'arrêté interministériel du 4 juillet 1972. TVAS 18-17 N est donc une association pionnière de la prévention spécialisée à Paris. Son siège social est actuellement établi 224 bis rue Marcadet dans le 18^{ème} arrondissement.

Elle a été régulièrement agréée puis habilitée par le Département de Paris au titre de la prévention spécialisée (DASES). Après un avis favorable du Comité Régional d'Organisation Sociale et Médico-Sociale d'Île de France (CROMS) du 10 octobre 2008, TVAS 18-17 N a été habilitée par arrêté du 28 novembre 2008 pour une durée de 15 ans. L'association est liée au Département de Paris par une convention, signée en 2004, dont le terme est fixé au 31 décembre 2009.

Le présent rapport traitera de la gouvernance de l'association, principalement du fonctionnement de ses instances dirigeantes (1^{ère} partie), du personnel administratif et éducatif (2^{ème} partie), de sa situation financière (3^{ème} partie) et de son activité (4^{ème} partie). L'Inspection générale, qui a audité, courant 2008, les trois principales associations de prévention spécialisée de Paris (Arc 75, Feu Vert et AJAM), dispose d'éléments de référence utiles au présent audit.

Conformément à la procédure en vigueur à l'Inspection générale de la Ville de Paris, le rapport provisoire a été adressé au président de l'association TVAS 18-17 N, ainsi qu'à la DASES, chargée de la tutelle.

AVERTISSEMENT : Le rapport propose deux niveaux de lecture : la colonne de gauche met en évidence ce qu'il faut retenir et la colonne de droite présente les développements et documents d'argumentation.

Les adhérents de l'association sont peu nombreux et peu représentatifs des habitants concernés par l'action de TVAS.

1 Une gouvernance fragilisée par des conflits entre dirigeants et par une vie associative réduite

1.1 L'association compte peu d'adhérents

Les statuts associatifs, dont la version actuelle date de 1992, ne fixent pas de contraintes particulières pour devenir adhérent de l'association. En effet, l'article 4 précise que peuvent devenir membres actifs « *les personnes physiques concernées par l'objet social de l'association, à condition qu'elles soient bénévoles et âgées de 18 ans au moins.* » L'article 5 ajoute que les postulants à l'adhésion sont admis par décision du conseil d'administration. La cooptation est donc la règle.

Il résulte du procès-verbal de l'assemblée générale du 25 juin 2008 que l'association ne compte que 12 adhérents qui sont tous présents ou représentés à cette réunion. Un effort de recrutement semble avoir été entrepris puisqu'à l'assemblée générale du 29 juin 2009, on dénombre 26 membres actifs dont 21 à jour de cotisation.

1.2 Le conseil d'administration se réunit fréquemment

Aux termes de l'article 9 des statuts, le conseil d'administration se compose de 6 à 10 membres actifs élus pour 3 ans au scrutin secret par l'Assemblée Générale. Le conseil d'administration actuellement en fonction est composé de 7 membres. Il se réunit « *au moins quatre fois par an* ». Dans les faits, cette prescription statutaire est satisfaite, le CA ayant même été réuni dix fois en 2008 pour faire face aux difficultés de gouvernance de l'association. Au minimum cinq administrateurs participent à ces réunions.

1.3 Le bureau de l'association comprend au moins quatre membres

Selon l'article 16 des statuts, « *sur proposition du Président, le Conseil d'Administration élit en son sein un bureau composé d'un vice-président, d'un Secrétaire Général et d'un Trésorier, et s'il y a lieu d'un secrétaire adjoint, d'un Trésorier adjoint.* » Le bureau actuel est constitué de quatre membres, les fonctions d'adjoint n'étant pas pourvues.

Les conflits internes sont récurrents depuis deux ans. Trois présidents se sont succédé en trois ans

1.4 Les membres de l'association ne sont pas majoritairement parisiens et ne présentent que peu de diversité professionnelle

L'intérêt de confier la prévention spécialisée à des associations est double : assurer la représentation des habitants des quartiers concernés et disposer d'une expertise qualifiée de la part de bénévoles investis dans des professions diversifiées.

Or sur les 11 personnes composant les deux derniers conseils d'administration de TVAS, on relève que :

- Seulement deux administrateurs habitent un secteur couvert par une équipe de prévention spécialisée de TVAS ;
- Un administrateur habite un autre arrondissement de Paris ;
- 8 administrateurs n'habitent pas à Paris.

Au plan professionnel, 3 des 11 administrateurs ont eu des liens directs ou indirects avec l'association de prévention spécialisée « La Rue », qui était présidée par un salarié licencié de TVAS. Plusieurs administrateurs sont salariés ou intervenants du même organisme de formation professionnelle.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association fait valoir que la Charte de la prévention spécialisée du Département de Paris ne précise nullement que les administrateurs doivent habiter le quartier et avoir des professions diversifiées. Les auditeurs maintiennent leurs appréciations en rappelant que si le Département de Paris a confié la mission de prévention spécialisée au secteur associatif c'est en raison de ses capacités à s'adapter « aux besoins et réalités du terrain... [et] pour marquer l'ancrage de cette action dans la société par l'intermédiaire des administrateurs bénévoles... ». La réalisation de ces objectifs implique une représentation significative des acteurs locaux dans les associations de prévention spécialisée ainsi qu'une diversification professionnelle des administrateurs pour éviter que l'appréhension des « réalités du terrain » ne soit cantonnée que dans sa seule dimension psycho-sociale.

1.5 La vie associative souffre de conflits récurrents ces dernières années

A la lecture des procès-verbaux des conseils d'administration et des assemblées générales, il apparaît que la vie associative ne connaît pas de difficultés particulières jusqu'en 2008. Lors de l'assemblée générale du 25 juin 2008, la présidente, élue deux ans auparavant, présente son rapport moral et la trésorière son rapport financier. Le procès-verbal relate que « *les lectures sont interrompues par les salariés et les adhérents.* » Le rapport moral est approuvé par 6 voix pour, 4 contre et 2 absentions. Quant au rapport financier, il est approuvé par 7 voix pour, 3 contre et une abstention. Bien que réélue avec 10 voix, la présidente fait part de sa démission. Le 11 août 2008, une nouvelle présidente est élue à l'unanimité par le conseil d'administration. Le 10 septembre 2008, une assemblée générale extraordinaire procède notamment à l'élection de 3 nouveaux membres du CA. Lors de l'assemblée générale ordinaire du 29 juin 2009, la présidente présente sa démission après avoir lu son rapport moral. La vice-présidente démissionne

Le personnel est constitué d'un directeur, d'un comptable, d'un chef de service et de 11 éducateurs

également. Selon le compte-rendu « *de nombreux membres objectent qu'il s'agit là d'un rapport purement personnel en aucun cas du rapport moral de l'ensemble du travail du conseil d'administration.* » Le vote du rapport moral donne les résultats suivants : 6 pour, 6 contre, 9 abstentions. Le nouveau président n'est adhérent de l'association que depuis à peine une année.

En fait, l'origine de ces conflits internes est liée au licenciement, en décembre 2007, du chef de service éducatif de l'association, qui était en poste depuis plus de 30 ans et qui entretenait des liens personnels étroits avec plusieurs membres du CA.

2 Le personnel est peu qualifié mais bien rémunéré

Le personnel est réparti entre les fonctions administratives (directeur et comptable) et éducatives (chef de service et éducateurs spécialisés).

2.1 L'effectif est relativement constant

Effectif en ETP	2005	2006	2007	2008
Direction/administration	2,24	2,00	2,00	1,97
Chef de service	1,00	1,00	0,87	0,42
Educateur spécialisé	9,58	10,51	10,86	11,06
Moniteur éducateur	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	12,82	13,51	13,73	13,45

Le personnel administratif est constitué du directeur et d'un comptable, le poste d'assistant de direction à mi-temps est supprimé depuis 2006.

Le poste de chef de service est demeuré vacant de fin 2007 au 1^{er} septembre 2008 à la suite du licenciement de son titulaire.

Le nombre d'éducateurs spécialisés est en légère progression.

2.2 Le taux de rotation du personnel se stabilise après une forte croissance

Rotation du personnel	Entrée				Sortie			
	2005	2006	2007	2008	2005	2006	2007	2008
Fonction								
Directeur	0	0	1	1			1	1
Chef de service	0	0	0	1			1	
Educateur	1	2	2	0	2		1	
Total	1	2	3	2	2	0	3	1
Taux de rotation	7,80%	14,81%	21,86%	14,87%				

Le taux de rotation du personnel progresse fortement de 2005 à 2007 (de 7,80% à 21,86) pour revenir à un taux (14,87%) en 2008 qui demeure élevé. Ces taux sont à relativiser en raison de la modestie des effectifs.

2.3 Une direction fragilisée par une succession de titulaires

Sur la période 2007-2008, la fonction de directeur de l'association a été fragilisée par la succession de trois titulaires. En effet, la directrice (.....), en poste depuis de nombreuses années, a connu de graves problèmes de santé début 2007. En mars 2007, elle est suppléée par une directrice intérimaire (.....), qui après le décès de (juillet 2007), bénéficie d'un CDI. Au cours de l'été 2008, elle part en congé de maternité, de sorte qu'à compter du 1^{er} septembre 2008 un directeur (.....) est embauché en CDD. En mai 2009, une rupture conventionnelle de contrat de travail est conclue entre l'association et la directrice., l'actuel directeur, est alors confirmé dans ses fonctions par la conclusion d'un CDI.

En décembre 2007, l'association procède au licenciement pour fautes graves du chef de service éducatif, en poste à TVAS depuis plus de 30 ans. Son successeur n'est embauché que fin août 2008. Mais de graves problèmes de santé le contraignent à un arrêt de maladie du 25 février au 30 septembre 2009. Sur une période de près de 2 ans (22 mois), le poste de chef de service n'aura été effectivement tenu que 6 mois.

Sur la période 2007-2009, l'association est un « bateau-ivre », sans cap ni capitaine : en effet, durant cette courte période, vont se succéder à sa tête 3 présidents et 3 directeurs, tandis que le poste de chef de service n'est pratiquement pas tenu.

L'association, dans sa réponse au rapport provisoire, estime que la qualifier de « bateau-ivre » relève d'un jugement de valeur. Les auditeurs maintiennent cette qualification. En effet, l'association se révèle, entre autres errements, incapable de tenir une position cohérente sur la principale décision qu'elle a prise ses dernières années, à savoir le licenciement de son chef de service, qualifiée désormais de décision « précipitée et inadaptée [qui] a fait naître des tensions au sein du conseil d'administration et de l'association dans son ensemble. »

Le poste de directeur de l'association a connu trois titulaires sur la période 2007-2008

Plus de la moitié des éducateurs ne sont pas titulaires du diplôme d'Etat (DEES)

Le bon niveau de rémunération des éducateurs est en partie dû à l'octroi d'une bonification indiciaire de 30 points à l'embauche

2.4 Des éducateurs peu qualifiés

Sur les onze éducateurs actuellement en poste, seuls deux étaient titulaires du diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé (DEES) à leur embauche. Trois autres l'ont acquis au cours de leur vie professionnelle.

On s'étonne de l'absence de moniteurs-éducateurs alors que de nombreux salariés ne sont pas titulaires du diplôme d'éducateurs spécialisés, de sorte qu'ils n'auraient pas dû être embauchés en qualité d'éducateurs spécialisés mais en tant que moniteurs-éducateurs. Cette anomalie pèse non seulement sur la masse salariale de l'association mais elle n'incite pas les salariés à se former pour obtenir le diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé (DEES).

Selon l'association, 6 éducateurs seraient diplômés d'Etat.

2.5 Des éducateurs plutôt âgés

La moyenne d'âge des éducateurs est de 36,5 ans (de 30 à 50 ans) alors qu'en Ile de France, près de 30% des éducateurs ont moins de 30 ans¹. L'équipe éducative gagnerait à ce que de jeunes éducateurs diplômés soient embauchés pour bénéficier de l'expérience de leurs aînés. L'ancienneté moyenne des éducateurs au sein de TVAS s'établit à 5,5 ans. Elle est comparable à celle observée dans les clubs de prévention audités par l'IG.

2.6 Des éducateurs bénéficiant de rémunérations plutôt avantageuses

Le tableau, ci-dessous, présente la rémunération moyenne par catégorie d'emploi et la rémunération moyenne versée des salariés de l'association.

¹ Rapport du groupe interinstitutionnel sur la prévention spécialisée. Avril 2004

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

Les éducateurs sont critiques à l'égard du conseil d'administration

[...]

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

Les tensions avec le nouveau directeur s'aggravent.

Le bon niveau de rémunération des éducateurs provient notamment de l'octroi, dès l'embauche, d'une bonification indiciaire de 30 points, par rapport à la convention collective. De plus, les éducateurs non diplômés sont rémunérés comme « éducateurs spécialisés » et non en tant qu' « aides-éducateurs », contrairement à la pratique généralement suivie par les trois principales associations de prévention spécialisée.

Dans ses observations sur le rapport provisoire, l'association précise que le niveau de rémunération des éducateurs provient également de la faculté de payer les congés trimestriels.

2.7 Des relations sociales tendues

La crise de gouvernance de l'association a des répercussions négatives sur le climat social au sein de TVAS 18-17. Des documents internes font état de la « souffrance » des éducateurs. Ce malaise était perceptible

au cours des entretiens entre les auditeurs et les éducateurs. Il est illustré par les propos suivants :

- « *ça allait plutôt bien jusqu'au départ de [l'ancienne directrice]...maintenant c'est pire qu'avant* »
- « *la phase de transition dure depuis deux ans et ça pèse...il faut un cadre pour rassurer les salariés* »
- « *on met un frein aux projets à moyen et long terme...Le projet de service n'a pas été repensé* »

Il apparaît une évidente nostalgie de la période oùétait directrice de l'association. La dégradation du climat social est d'abord imputée par les salariés au conseil d'administration :

- « *le CA s'amuse à balancer des informations contradictoires* »
- « *l'association en est là à cause du CA* »
- « *on souffre de notre petite structure* »
- « *il est difficile de dialoguer avec le CA* »

La direction de l'association fait également l'objet de critiques :

- « *la communication interne est absente* »
- « *on ne manage pas une association de prévention spécialisée comme une entreprise* »
- « *on nous incite à avoir des horaires de fonctionnaires* ».

Les tensions avec la nouvelle direction, principalement avec le directeur, proviennent de la modification, jugée unilatérale par les éducateurs, de certaines de leurs conditions de travail et de rémunération. Ainsi, des désaccords persistent sur le paiement de primes, au sujet des horaires de travail, des remboursements de frais, des congés et récupérations. S'il est incontestablement positif que le nouveau directeur soit soucieux de clarifier des situations qui pouvaient conduire à des abus, notamment en matière de récupération d'horaires, il doit veiller à ce que cette remise à plat soit entourée d'une concertation préalable avec les salariés. La désignation récente d'un délégué du personnel peut être de nature à favoriser le dialogue social.

3 La situation financière se fragilise

3.1 *Le bilan*

Depuis l'année 2005, le bilan se présente ainsi :

<i>En EUROS</i>	2005	2006	2007	2008
Terrains	4 116	4 116	4 116	4 116
Constructions	10 905	10 193	9 482	8 771
Équipement technique	3 146	2 290	1 496	846
Autres immobilisations	98 595	96 152	78 338	46 775
Avances et acomptes				
Immobilisations corporelles	116 762	112 752	93 433	60 508
Prêts				3 928
Autres	4 435	4 329	4 518	4 818
Immobilisations financières	4 435	4 329	4 518	8 746
Actif immobilisé	121 196	117 080	97 951	69 253
Stocks	712	1 328	472	112
Stocks et en-cours	712	1 328	472	112
Acompte versé sur commandes				127
Usagers et comptes rattachés	5 538	4 881	13 091	7 688
Autres créances		800	800	
Créances	5 538	5 681	13 891	7 815
Valeurs mobilières de placement	265 217	270 707	173 659	20 064
Valeur mobilière de placement	265 217	270 707	173 659	20 064
Disponibilités	62 830	58 688	99 060	304 408
Disponibilités	62 830	58 688	99 060	304 408
Charges constatées d'avance			100	244
Actif circulant	334 297	336 404	287 182	332 644
TOTAL ACTIF	455 493	453 484	385 132	401 897

En raison de la revente des véhicules en surnombre dans l'association (9), l'actif immobilisé diminue.

Les valeurs mobilières de placement sont en baisse sensible tandis que le montant des disponibilités triple en 2008 sans raison apparente. Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise avoir transformé ses placements en SICAV en compte à terme.

propres accuse une baisse sensible

	2005	2006	2007	2008
PASSIF NET				
Fonds associatifs sans droit de reprise	102 351	102 351	102 351	102 351
Autres réserves	91 149	91 149	91 149	91 149
Report à nouveau	15 757	3 769	15 081	-74 670
Résultat de l'exercice	-11 988	11 312	-89 751	-31 596
Provisions réglementées	20 647	27 107	34 939	38 060
Réserve des plus values d'actif				2 500
Fonds propres	217 917	235 688	153 770	127 794
Provisions pour risques	94 275	76 798	110 000	140 000
Provisions pour charges				2 000
Provisions	94 275	76 798	110 000	142 000
Fonds dédiés	5 000	5 000		
Emprunt court terme				
Dettes financières				
Fournisseurs et rattachés	7 338	6 140	6 376	7 291
Dettes fiscales et sociales	126 238	127 843	113 333	124 724
Autres dettes	2 476	2 015	1 653	88
Dettes sur immobilisations				
Produits constatés d'avance	2 250			
Dettes	138 302	135 999	121 363	132 103
TOTAL PASSIF	455 493	453 485	385 132	401 897

En raison des déficits successifs du compte de résultat, le montant des fonds propres accuse une baisse sensible (17% en 2008) et ne représente plus que 31,8% du passif, ce qui est insuffisant.

La situation financière de l'association se résume ainsi :

	2005	2006	2007	2008
Fonds de roulement	195 995	200 406	165 819	200 541
Besoin en fonds de roulement	-132 052	-128 989	-106 900	-123 931
Trésorerie nette	328 047	329 395	272 719	324 472
Trésorerie en jours de dépenses	143	138	112	142

créances.

3.2 Le compte de résultat est déficitaire depuis l'année 2007

Charges	2005	2006	2007	2008
Autres achats et charges externes	156 641	157 475	168 452	132 089
Impôts et taxes	43 784	46 142	46 121	41 665
Salaires et traitements	410 741	422 802	431 733	433 880
Charges sociales	203 388	221 439	221 142	214 004
Dotation aux amortissements	29 025	30 497	34 715	35 268
Dotations aux provisions	14 302		110 000	32 000
Autres charges de gestion courante	2 467	2 030	1 273	1 760
Total des charges d'exploitation	860 348	880 385	1 013 436	890 666
Produits				
Prestations de service	613	124	270	
Subvention d'exploitation	839 867	854 160	835 299	841 163
Cotisations adhérents	150	168	170	
Reprise sur provisions	9 791	21 322	82 269	1 916
Autres produits	3 477	13 853	8 673	10 532
Total des produits d'exploitation	853 898	889 627	926 681	853 612
Résultat d'exploitation	-6 450	9 241	-86 755	-37 055
Charges financières			50	5
Produits financiers	4 369	5 460	7 832	5 689
Résultat financier	4 369	5 460	7 782	5 684
Résultat courant	-2 081	14 701	-78 973	-31 371
Charges exceptionnelles	10 991	6 460	10 832	225
Produits exceptionnels	6 084	3 071	55	
Résultat exceptionnel	-4 907	-3 389	-10 778	-225
Engagements à réaliser sur ressources affectées	5 000			
Résultat de l'exercice	-11 988	11 312	-89 751	-31 596
CHARGES	871 339	886 845	1 024 318	890 897
PRODUITS	864 351	898 157	934 568	859 301

Le coût par mineur est supérieur à 3 000 €

Les charges de personnel ont progressé de plus de 6% depuis l'année 2005, traduisant ainsi la majoration indiciaire (30 points) des 11 éducateurs indûment allouée par rapport à la convention collective.

Alors que l'année 2007 voit un accroissement sur tous les postes de dépenses, l'année 2008 marque une

pause puisque les charges diminuent globalement de 13% et de 22% pour les activités éducatives.

Le déficit des années 2007 et 2008 s'explique par l'importante provision pour risque (142 000 €) pour faire face à la procédure prud'homale du licenciement du chef du service éducatif.

3.2.1 La comptabilité analytique est inexploitable

L'examen de la comptabilité analytique ne permet pas d'extraire les dépenses du siège social, ni celles de chacune des équipes de rue puisque les charges de personnel ne sont pas ventilées entre ces différentes fonctions. Il conviendrait donc de ventiler chacune des charges en fonction des différentes activités de l'association à savoir :

- Frais de siège
- Charges des équipes de rue
- Charges de l'auto école.

3.2.2 Le coût par mineur est élevé

Il ressort du compte de résultat que la charge par jeune suivi régulièrement est élevée comparée à celle des 3 autres associations auditées par l'Inspection générale.

Elle se résume ainsi :

	2005	2006	2007	2008
CHARGES	871 339	886 845	1 024 318	890 897
PRODUITS	864 351	898 157	934 568	859 301
Jeunes régulièrement suivis	253	286	422	269
Coût par jeune	3 444	3 101	2 427	3 312

Les statistiques de l'année 2007 ne sont pas fiables puisque le nombre de mineurs augmente brusquement de 286 à 422 pour un même nombre d'éducateurs.

Il faut retenir que le coût par mineur est supérieur à 3 000 € alors que celui des autres associations auditées ressortait à :

Coût par jeune suivi régulièrement	2004	2005	2006
AJAM	2 896	2 297	2 266
ARC75	1 434	1 482	1 399
FEU VERT	1 677	1 823	1 623

[....]

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

Il est paradoxal de constater un coût aussi élevé alors que le personnel éducatif est peu qualifié contrairement aux autres associations auditées par l'Inspection générale.

3.2.3 Les dépenses [...]

[....]

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

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

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

[...]

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

[...]

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

[...]

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

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

[...]

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

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

[...]

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

[...]

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

4 L'activité est difficilement quantifiable en raison d'incohérences statistiques

On dénombre 3 activités :

- 2 équipes de rue dans les 17^{ème} et 18^{ème} arrondissements,
- une auto école.

L'éducateur, titulaire du diplôme de moniteur d'auto école, ne veut plus depuis le 1^{er} juillet 2009 diriger l'auto école pour des questions salariales. Cette activité est donc fermée depuis cette date.

Le secteur d'implantation de l'équipe 17, dite quartier des Epinettes, est délimité par l'avenue de Saint Ouen, la rue Davy, la rue Dautancourt, l'avenue de Clichy, le boulevard Bessières, l'avenue de la porte Pouchet et le boulevard de Bois le Prêtre. (cf. carte en annexe n°1)

Les filles représentent 16% des jeunes suivis et 87% du public se situe dans la tranche d'âge 16 à 24 ans.

Ce quartier connaît une grande restructuration urbaine.

La demande de loisirs est très forte chez ces jeunes pour les sortir de leur quartier.

L'équipe du 18^{ème} dite « quartier des grandes carrières nord » a un secteur compris entre l'avenue de Saint Ouen, la rue du Docteur Babinski, l'avenue de la porte Montmartre, la rue du Poteau, la rue du Ruisseau, la rue Marcadet, la rue Damrémont et la rue Lamarck. (cf. carte annexe n°2)

Cette équipe réalise beaucoup de chantiers éducatifs pour sensibiliser les jeunes au monde du travail.

La direction, après avoir constaté l'importance des heures supplémentaires à récupérer, applique désormais sans aucune souplesse la semaine de 35 heures. Dans les plannings, peu de disponibilité est laissée pour le travail en soirée où les jeunes sont dans la rue ainsi que pour le dimanche.

L'activité a été interrompue une partie du mois d'août 2008 en l'absence de directeur et de chef de service. La suppression d'une prime par la Direction lorsque les éducateurs effectuaient des séjours de vacances a eu pour effet de mettre fin à l'organisation de séjours de vacances.

Les rapports d'activité se répètent dans les idées et la formulation d'une année sur l'autre. Ils décrivent bien le quartier et la problématique à laquelle sont confrontés les jeunes. En revanche, ces rapports manquent de précision car ils s'attachent à énoncer des principes généraux d'actions plutôt que décrire et

Les 35 heures sont appliquées sans aucune souplesse ce qui nuit au travail de rue

Le ratio de jeunes suivis par éducateur est particulièrement faible

d'analyser les actions conduites et le ressenti des jeunes.

L'entretien entre les auditeurs et les éducateurs a tout de suite été centré sur les revendications salariales, le travail éducatif, malgré les relances des auditeurs, est passé au second plan.

Les statistiques d'activité sont à prendre avec réserve car elles ne sont pas homogènes d'une année sur l'autre et - au dire même des équipes éducatives - ne sont pas fiables.

Année	2005		2006		2007		2008	
	Suivis régulièrement	Suivis occasionnellement	s suivis régulièrement	Suivis occasionnellement	s suivis régulièrement	s suivis occasionnellement	s suivis régulièrement	s suivis occasionnellement
9-11 ans	8	35	6	22	13	0	6	4
12-13 ans	15	28	26	35	48	6	19	6
14-15 ans	55	49	43	42	42	10	25	24
16-17ans	77	58	82	71	95	32	49	35
18-20 ans	74	71	90	80	149	44	113	84
21-24 ans	24	48	39	59	75	32	57	54
Total	253	289	286	309	422	124	269	207

Une erreur manifeste est relevée en 2007 notamment dans la tranche 18-20 ans des jeunes suivis régulièrement, puisque leur nombre augmente de manière inexplicable de plus de 50% pour rechuter fortement l'année suivante.

On peut évaluer le nombre de jeunes régulièrement suivis à environ 260 pour 11 éducateurs ce qui fait un ratio de 24 jeunes par éducateur, ce qui est faible par rapport aux 3 associations précédemment auditées par l'IG (de 29 à 39 jeunes par salarié).

L'association n'a développé que de faibles relations partenariales sans que l'on puisse déterminer si cela est la résultante d'un choix réfléchi ou d'une situation imposée par la crise de la gouvernance qui a davantage poussé l'association à tenter de résoudre ses problèmes internes plutôt qu'à se tourner vers l'extérieur pour nouer des partenariats avec des acteurs locaux (Education Nationale, Equipe de Développement Local (EDL), centres sociaux...). En revanche, certains éducateurs ont pris des initiatives individuelles appréciées de ces partenaires.

5 Conclusion et préconisations

L'association a un véritable problème de gouvernance : les administrateurs sont issus du même milieu (monde éducatif, parfois anciens salariés de TVAS 18-17), aucun ne réside dans les quartiers concernés. Les conflits internes sont récurrents depuis au moins deux ans.

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

De nombreux éducateurs ne sont pas titulaires du diplôme d'état. Malgré cela, ils bénéficient d'un surclassement indiciaire de 30 points par rapport à la convention collective. L'équipe éducative est mal à l'aise, elle est en conflit avec le conseil d'administration et la Direction. Depuis le mois de juin elle refuse d'organiser des séjours de vacances pour les jeunes en raison de la suppression d'une prime.

La présence sur le terrain des éducateurs semble discrète, selon les informations recueillies auprès d'acteurs locaux et d'élus des 17^{ème} et 18^{ème} arrondissements.

La dégradation de la situation semble difficile à redresser et implique de ne pas reconduire la convention de prévention spécialisée conclue avec cette association. Dans le cadre de la procédure contradictoire, la Dases a précisé qu'elle partageait l'analyse de l'Inspection générale.

Si la situation des quartiers concernés implique la présence d'éducateurs de rue, une nouvelle convention pourrait être conclue avec les associations de prévention spécialisée qui font preuve de professionnalisme telles que ARC 75, Feu vert ou AJAM. Ces associations ayant en outre une certaine surface administrative et financière, le rattachement de ces deux équipes de rue se traduirait par des économies d'échelle.

L'Inspection générale préconise :

1. La non reconduction de la convention conclue entre l'association TVAS 18-17N et le Département de Paris. Dans le cadre de la procédure contradictoire, la Dases a fait part de son intention de suivre cette préconisation.
2. La reprise des secteurs géographiques jusqu'alors confiés à TVAS 18-17N par une ou deux association(s) de prévention spécialisée dont le professionnalisme est incontestable et qui dispose(nt) d'une taille critique permettant de réaliser des économies d'échelle.

Liste des personnes rencontrées

Elus

Madame Myriam EL KHOMRY, adjointe au Maire de Paris chargée de la protection de l'enfance et de la prévention spécialisée,
Jean François D'IVRY, adjoint au Maire du 17^{ème} arrondissement.

DASES

Madame..., Chef du bureau des activités de prévention pour la jeunesse.

TVAS 18-17N

M..., Président,

Madame..., vice présidente,

Madame..., ancienne présidente,

Madame..., ancienne présidente,

M..., Directeur,

M..., chef du service éducatif

M..., Comptable,

Des éducateurs de l'association.

Procédure contradictoire

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection générale de la Ville de Paris, le rapport provisoire adressé le 17 décembre 2009, a fait l'objet d'observations émanant des personnes suivantes :

1. Le Président de l'association TVAS 18-17 N, en date du 15 janvier 2010,
2. La Directrice de l'action sociale, de l'enfance et de la santé (DASES) de la Ville de Paris, en date du 21 janvier 2010.

Observations du Président de l'association TVAS 18-17 N



18-17 nord

Equipes d'action socio-éducative

Contrôle de l'association TVAS 18-17 N.

Réponse du CA.

Synthèse

Le conseil d'administration s'étonne des aspects subjectifs de ce rapport qui contient des imprécisions sur les chiffres et donne à plusieurs reprises une interprétation des faits tenant plus du jugement de valeur que de l'analyse.

Le conseil ne nie pas l'importance des difficultés rencontrées par l'association depuis 2007. L'un des événements majeurs a été le décès de la directrice, en poste depuis 13 ans, après une longue maladie. Cet événement a marqué la TVAS, comme il en aurait été de même dans toute association. Le deuxième bouleversement a été entraîné par le licenciement du chef de service, impliqué dans l'association depuis plus de 30 ans. Le tribunal a jugé que ce licenciement ne s'est pas fait dans des conditions correctes.

Le fonctionnement démocratique de l'association a joué et le CA a été renouvelé.

Après une période d'intérim assurée par une directrice peu expérimentée, un nouveau directeur a été nommé en septembre 2008. La réorganisation des équipes, après de tels bouleversements, a demandé du temps, mais est maintenant bien amorcée.



18-17 nord

Equipes d'action socio-éducative

Cependant, la suspension du conventionnement de l'association en raison de la mission de contrôle a créé une situation extrêmement difficile, TVAS entamant l'année 2010 sans renouvellement de la subvention.

Analyse détaillée du rapport de contrôle.

1 – «Une gouvernance fragilisée par des conflits entre dirigeants et par une vie associative réduite»

Le Conseil réfute ces affirmations.

1.-1 «L'association compte peu d'adhérents». Les statuts de l'association prévoient que les membres actifs doivent être admis par décision du conseil d'administration. Ce choix, que l'association est libre de faire selon la loi de 1901, n'a jamais été remis en cause par les financeurs ; il entraîne nécessairement un nombre relativement faible d'adhésions, mais un engagement fort des membres actifs.

Lors de l'Assemblée Générale de juin 2008, du fait d'une interprétation restrictive des statuts, une partie des adhérents n'a pas été appelée à participer. Lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire de septembre 2008, pour faire face à une situation difficile, tous les membres ont manifesté leur engagement et l'association a accueilli quatre nouveaux membres. Le total des membres participant à cette assemblée est de 26.

Equipes d'action socio-éducative

D'ailleurs, le nombre d'adhérents ne semble avoir posé aucun problème à la DASES pour le passage au CROSMS en octobre 2008. Les statuts ont été modifiés le 5 novembre 2009. Ils ouvrent la voie pour un meilleur recrutement.

1-2. «Le conseil d'administration se compose de la quasi-totalité des adhérents »

Le conseil d'administration ne se compose pas de la quasi-totalité des adhérents. En juin 2008, il en représente la moitié, en septembre de la même année moins d'un tiers (7 pour 26).

1-4. «les membres de l'association ne sont pas majoritairement parisiens et ne présentent que peu de diversité professionnelle»

La charte de la prévention spécialisée précise «Le département de Paris a choisi de confier la mission d'intérêt général et d'utilité sociale (loi du 2 janvier 2002) que constitue la prévention spécialisée au secteur associatif – loi 1901 – tant pour ses capacités de souplesse et d'adaptabilité aux besoins et réalités du terrain que pour marquer ainsi l'ancrage de cette action dans la société par l'intermédiaire des administrateurs bénévoles, garants de l'action engagée par les équipes éducatives salariées». Elle ne précise nullement que les administrateurs doivent habiter le quartier et avoir des professions diversifiées. Deux administrateurs habitent dans le quartier soit près d'un tiers du conseil d'administration actuel et seuls deux exercent le même métier. Les administrateurs qui travaillent dans le secteur médico-social apportent leur expérience qui constitue un véritable atout dans cette période de mutation.

Nous ne comprenons pas pourquoi le rapport fait référence à l'association La Rue, ancienne association de prévention spécialisée qui n'est plus conventionnée depuis plus de cinq ans. D'autant que le salarié désigné dans ce paragraphe avait quitté la présidence de cette association en 1998, bien longtemps avant qu'elle ne ferme.

1-5 «la vie associative souffre de conflits récurrents ces dernières années»



18-17 nord

Equipes d'action socio-éducative

2007 a été en effet une année difficile pour toute l'association. Mi-2006, le président a changé. Fin 2006, l'assistante de direction à mi-temps est partie pour des raisons personnelles. Son poste n'a pas été maintenu. [redacted], directrice depuis treize ans, est tombée gravement malade fin 2006 puis est décédée en juillet 2007. La nouvelle directrice, embauchée en intérim dans l'urgence de la situation en février 2007, puis en CDD et enfin en CDI fin 2007, souffrait d'un manque d'expérience évident pour occuper ce poste. La secrétaire-comptable est partie en retraite en avril 2007.

Juste après le décès de la directrice en juillet 2007, le chef de service, dernier pivot du siège et des cadres est mis en cause. Alors que le CA prépare l'association à passer en CROSMS, le chef de service est licencié précipitamment pour faute grave, laissant l'équipe sans cadre de référence. Cette procédure de licenciement précipitée et inadaptée a fait naître des tensions au sein du conseil d'administration et de l'association dans son ensemble.

Le poste du chef de service a été pourvu en août 2008, soit huit mois après le licenciement. Enfin, la directrice a été en congé maladie en juin 2008 puis en congé maternité à partir de septembre 2008. De son côté, la nouvelle comptable embauchée à mi-temps en avril 2007 a démissionné en juin 2008 pour occuper un poste de cadre dans une autre structure.

L'association s'est ainsi retrouvée sans directeur ni chef de service pendant trois mois. Elle a dû fermer en août 2008, ce qui ne s'était jamais produit depuis sa création. Elle en a informé officiellement la DASES. Les éducateurs ont été mis en congés durant une partie de la période estivale. Les membres du conseil d'administration se sont relayés pour assurer le fonctionnement courant et ont recruté un comptable, un chef de service et un directeur, toujours en poste à ce jour.

Equipes d'action socio-éducative

Consciente des graves maladroites commises en 2007, l'Assemblée Générale s'inquiète de cette situation. En juin 2008, dans un souci de cohésion, elle réélit néanmoins la présidente afin de lui permettre de redresser une situation qu'elle a contribué à aggraver. La vice-présidente n'est pas réélue. La présidente démissionne, le CA choisit une nouvelle présidente. En septembre 2008, trois nouveaux membres intègrent le CA, qui cherche alors à repartir sur une nouvelle dynamique, dans le respect d'une vie démocratique qui semblait avoir été laissée de côté.

«Le chef de service entretenait des liens étroit avec plusieurs membres du CA» Cette phrase, avec quelques autres, détonne dans un rapport d'audit qui se veut objectif. Qu'est-ce que la vie associative, sinon, un réseau de personnes qui s'activent et se soutiennent dans un même but ? La prévention spécialisée évolue sur un terrain assez rude pour que ses acteurs s'épaulent et s'entraident. Ce sont là les valeurs humaines du monde associatif et les bonnes pratiques d'une action qui respecte les personnes.

L'étude de ces dernières années montre que, malgré des circonstances très difficiles, la démocratie associative a fonctionné et rétabli des conditions de bonne gouvernance.

2. «Le personnel est peu qualifié mais bien rémunéré»

2.-1. «L'effectif est relativement constant»

Les postes à mi-temps d'assistant de direction et de comptable ont été remplacés par un poste à temps complet de comptable qualifié, pourvu en août 2008.

2.-2. «Le taux de rotation du personnel se stabilise après une forte croissance»

Equipes d'action socio-éducative

Le taux de rotation est essentiellement dû au décès de la directrice et au licenciement du chef de service. L'évolution du pourcentage par rapport à une base numérique aussi faible n'est que peu significative. Par ailleurs le tableau des entrées et des sorties n'est pas exact aucun chef de service n'ayant été embauché en 2006 et 2007.

2.-3. «Une direction fragilisée par une succession de titulaires»

Le Conseil admet qu'il y a eu erreur sur le recrutement de la directrice, en intérim, au moment de la maladie de _____, puis sur le licenciement, reconnu sans cause réelle et sérieuse par le tribunal des prud'hommes, du chef de service. Le CA a été renouvelé et le directeur et le chef de service actuellement en poste accomplissent leurs missions. Qualifier l'association de « bateau ivre » constitue un jugement de valeur infondé.

2.-4. «Des éducateurs peu qualifiés»

Le niveau de qualification est aujourd'hui élevé : sur une équipe de 11 postes éducatifs, 6 salariés ont le diplôme d'éducateur spécialisé, un est diplômé moniteur éducateur (en cours de VAE ES) 2 ont le BEPECASER, l'un est en cours de VAE ES.

2.-5. «Des éducateurs plutôt âgés»

Comme le souligne le rapport, l'ancienneté moyenne des éducateurs est de 5,5 ans, comparable à la moyenne du secteur (ce qui contredit la précédente analyse du taux de rotation du personnel). L'expérience des éducateurs est un gage de sécurité et l'association ne pratique pas de discrimination liée à l'âge. L'un des éducateurs est en cours de formation Caferuis, ce qui ouvre la voie à une évolution de carrière.

Equipes d'action socio-éducative

2.-6. «Des éducateurs bénéficiant de rémunérations plutôt avantageuses»

La rémunération des éducateurs a été maîtrisée entre 2006 et 2008. Elle est supérieure de 6,8 % par rapport à l'AJAM et 2,5 % par rapport à Feu vert, mais inférieure à la moyenne de l'ARC 75 malgré la bonification tarifaire de 30 points. Cette rémunération relativement plus élevée que dans d'autres associations s'explique en partie par le paiement possible des congés trimestriels. Cette pratique a été mise en place au début des années 90, afin d'assurer la continuité de la présence auprès des jeunes. Le processus de remise en cause est amorcé afin de satisfaire aux normes actuelles ; l'association a vérifié la faisabilité juridique de ce changement qui ramènerait les rémunérations des éducateurs de TVAS à un niveau plutôt inférieur aux pratiques du secteur. La rémunération de la direction a fortement baissé entre 2006 et 2008 et est, de fait très inférieure à celle versée en 2006 par les trois associations citées. La rémunération du chef de service est en 2008 dans la moyenne du secteur. Il est à souligner que la moyenne pondérée de la totalité des salaires en 2008 est légèrement inférieure à celle de 2006, soulignant l'effort de gestion.

2.-7. «Des relations sociales tendues»

Les éducateurs témoignent des conséquences du choc représenté par le décès de la directrice, le licenciement du chef de service, le départ de la comptable et le fonctionnement insatisfaisant du CA avant son renouvellement.

La nouvelle équipe de direction a remis en place un cadre de travail :

- une gestion rigoureuse des horaires (fiches horaires et note de service en annexe) permet une adaptation aux projets et aux usagers, en soirée et sur des horaires tardifs si nécessaire, après accord de la hiérarchie. Ce cap est maintenu, même s'il suscite une résistance au changement, compréhensible, de la part des éducateurs.



18-17 nord

Equipes d'action socio-éducative

- La direction a imposé un cadre conforme à la CC 66 : le paiement des heures de «surveillance de nuit» a été refusé ; la rémunération est autorisée dans le cadre des transferts, les heures de nuit doivent être récupérées. Les projets de départs sont étudiés et tous les frais justifiés sont remboursés. Les notes de frais sont obligatoirement visées et commentées dans une procédure qui associe l'éducateur, le comptable, le directeur et le chef de service. Ces frais sont intitulés selon la nomenclature budgétaire demandée par la DASES.

La remise en place de nouveaux cadres bouscule les habitudes de l'équipe et insuffle une nouvelle dynamique.

3. «La situation financière se fragilise»

3.-1. Le bilan.

«Il conviendrait de mieux arbitrer la trésorerie entre les valeurs mobilières et les disponibilités qui devraient être ajustées au minimum indispensable»

Les disponibilités au 31 décembre 2008 comprennent à hauteur de 271 138 € de placements divers :

512300 LIVRET ASSOCIATIF	79 918
512500 COMPTE A TERME TEMPO CAPI	<u>191 220</u>
	271 138

L'association a changé de placements financiers en choisissant des comptes à terme à la place de Sicav monétaires.

«En raison des déficits successifs du compte de résultat le montant des fonds propres accuse une baisse sensible (17% en 2008) et représente plus que 31,8 % du passif, ce qui est insuffisant»



18-17 nord

Equipes d'action socio-éducative

Les déficits de 2007 et 2008 proviennent de la provision pour litige Monsieur CARPENTIER : 140 000 €

Déficit 2007	-89 751
Déficit 2008	<u>-31 596</u>
Déficit cumulés	-121 347

Malgré ces déficits, les fonds propres se maintiennent à 127 794 € ce qui paraît suffisant, rapporté au total des produits de 853 612 € (soit 54 jours de fonctionnement). En effet, l'association est financée par dotation globale.

Par ailleurs, d'autres indicateurs financiers nous paraissent plus pertinents que le rapport Fonds propres/Total du passif :

- le montant de la trésorerie au 31/12/2008 : 324 472 €
- le fonds de roulement positif au 31/12/2008 est en amélioration par rapport au 31/12/2007 comme le fait apparaître le rapport.

Fonds propres	127 794
Provisions	142 000
Actif immobilisé	<u>-69 253</u>
	200 541

contre 165 819 €. Il convient de noter que l'actif immobilisé comprend un appartement qui était en vente, d'où une amélioration future de la trésorerie et une plus-value qui va augmenter les fonds propres.

L'excédent de financement d'exploitation est de 123 931 € comme le note le rapport.

Equipes d'action socio-éducative

«On constate un dégageant en fonds de roulement qui tient au retard apporté dans l'acquittement des dettes sociales et fiscales en effet en 2008, 48% de ces charges de l'exercice n'étaient pas payées alors que le décalage normal ne devrait représenter qu'un mois

Nous affirmons qu'il n'y a pas de retard dans le paiement des cotisations sociales et fiscales.

	2008	Période concernée
Avances de caisse	-2318	
Dettes provisionnées pour CP	42 326	
Primes à payer	7 012	
URSSAF	19 261	Décembre 2008
IONIS prévoyance	2 333	4ème trimestre 2008
IONIS retraite	12 712	4ème trimestre 2008
MEDERIC	2 101	4ème trimestre 2008
GARP	2 612	Décembre 2008
Formation continue	798	Année 2008
Charges sociales sur dette CP	23 038	
Charges fiscales à payer	4 394	Année 2008
Dette ancienne 1999 CPAM IJSS	10 455	
	<u>124 724</u>	

Nous ne retrouvons pas le calcul des 48%. Les auditeurs n'ont t-il pas pris en compte les dettes provisionnées pour congés à payer dans leur calcul ?

De plus un contrôle URSSAF effectué de mars à mai 2009 n'a fait aucune observation.

3.-2. «Le compte de résultat est déficitaire depuis 2007»

Equipes d'action socio-éducative

Ceci est une conséquence directe du licenciement du chef de service. Le bien fondé de la constitution d'une provision a été confirmé par la décision du tribunal des prud'hommes. Le Conseil souligne que la DASES n'a pas soutenu l'initiative envisagée par le conseil d'une proposition de transaction limitant le coût de ce licenciement.

Le rapport note que les charges de personnel ont progressé de 6 % entre 2005 et 2008. Notons qu'elles ont diminué entre 2007 et 2008, passant de 652 875€ à 647 884 €. La masse salariale avait en effet légèrement augmenté en 2007 en raison du départ en retraite de la comptable à mi-temps, des indemnités dues pour les soldes de tout compte de la directrice décédée et du coût de l'intérim.

La rémunération du directeur a baissé de 32 %, celle du chef de service de 16 % et celle des éducateurs est restée stable. De plus, le nombre d'éducateurs est en progression (4,9 %) ce qui légitime la hausse des charges du personnel. La DASES n'a pas pris en compte les besoins financiers de la TVAS en n'augmentant pas son financement en fonction du budget de fonctionnement malgré nos demandes depuis 2007.

La situation financière de l'association est saine et stable puisque le commissaire aux comptes n'a pas jugé utile jusqu'à présent d'émettre une procédure d'alerte.

3-2-1 «La comptabilité analytique est inexploitable»

L'association, vu sa taille, n'a pas estimé nécessaire de dissocier des frais liés à l'établissement d'un siège social. D'ailleurs, cela ne lui a pas été demandé par la tutelle.

Equipes d'action socio-éducative

Soulignons aussi que l'activité auto-école est considérée comme une «activité support», au même titre que les chantiers éducatifs que les éducateurs qui mènent cette activité restent avant tout des éducateurs de rue. Faut-il donc la dissocier du travail de rue ? Il peut être envisagé de mettre en place une comptabilité analytique par équipe éducative.

3.2.2. «Le coût par mineurs est élevé»

Sur la réalité des statistiques, le rapport 2007 a été rédigé dans une période mouvementée (début 2008) et envoyé aux tutelles sans les corrections demandées par certains membres du CA n'ait été prises en compte.

3-2-3.

[...]

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



18-17 nord

Equipes d'action socio-éducative

[...]

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



18-17 nord

Equipes d'action socio-éducative

[...]

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

4. « L'activité difficilement quantifiable en raison d'incohérences statistiques »

. L'un des deux éducateurs titulaires du diplôme de moniteur d'auto-école, déclaré responsable pédagogique, ne souhaitait plus endosser la responsabilité de l'outil auto école pour des questions salariales à partir de juillet 2009. L'activité auto-école nécessite un responsable pédagogique diplômé BEPECASER désigné auprès de la préfecture de police et la mise en place de procédures administratives très strictes.

L'agrément a de nouveau été obtenu en novembre 2009, avec pour responsable un membre du CA, lui-même diplômé BEPECASER. L'éducateur en question n'exerce plus la responsabilité pédagogique, mais a pour obligation le suivi des jeunes pour l'auto-école tout comme sa collègue titulaire du BEPECASER. Tous les jeunes inscrits ont été suivis jusqu'à l'obtention de leur permis. L'activité pourrait reprendre.

C'est en août 2008 (quinze jours) et non en août 2009 que l'activité a été suspendue juste avant l'arrivée du nouveau conseil et de la nouvelle équipe de direction.

Il n'y a pas eu de suppression de prime mais une clarification de la rémunération due aux éducateurs (prime de transfert) lorsqu'ils partent en séjours avec des jeunes. Plusieurs séjours ont été organisés en 2009 et la revendication de un ou deux éducateurs ne peut refléter les méthodes de travail ou la volonté de l'ensemble des éducateurs. Il y a toujours des séjours, y compris en été.

À propos de la souplesse des horaires, les plannings joints démontrent bien au contraire que cette souplesse existe.

Le rapport d'activité 2007 a posé problème pour les raisons décrites mais cela était dû aux difficultés que rencontrait l'association (voir 3.2.2).



18-17 nord

Equipes d'action socio-éducative

Au milieu des bouleversements que vit l'association, elle a plutôt tenté de rendre une image fidèle de son travail, malgré les turbulences, plutôt que de faire preuve d'une «originalité» de façade.

Les auditeurs ne précisent pas le nombre d'éducateurs entendus (50%). Le CA se demande s'il est possible de fonder son jugement sur ce panel. La conduite de la mission de contrôle et l'incertitude sur la poursuite de l'activité ont, comme on peut le comprendre, produit une situation tendue à tous les échelons de l'association.

Malgré la situation difficile, les équipes de l'association ont poursuivi, voire développé leurs partenariats, qui ne sont pas en petit nombre (voir rapport d'activité 2008). La qualité d'interventions des éducateurs de la TVAS 18^{ème}-17^{ème} est reconnue par les partenaires locaux.

5. Préconisations

Depuis l'AG de juin 2008, nous assistons à un retour de la vie démocratique au sein du CA et des membres actifs se mobilisent.

Aujourd'hui, le CA travaille en harmonie et la direction remet en place un cadre de travail cohérent dans un contexte difficile.

Le CA actuel n'a jamais été en conflit avec les éducateurs, bien au contraire, il est ouvert au dialogue et s'est toujours montré attentif à leurs demandes.

Les relations entre la direction et les éducateurs se sont apaisées, notamment grâce à l'élection d'un délégué du personnel.



18-17 nord

Equipes d'action socio-éducative

Le rapport préconise que les missions de TVAS 18^e-17^e nord soient rattachées aux associations «dont le professionnalisme est incontestable» telles que ARC 75, Feu Vert ou AJAM. Le conseil a le sentiment que le rapport de contrôle vise à légitimer une orientation déjà prise en amont, en vue, notamment, de réaliser des économies d'échelle.

Nos conclusions

Le conseil d'administration reconnaît la gravité des difficultés rencontrées par l'association depuis 2007. Il déplore cependant que la mission de contrôle n'ait livré qu'une analyse partielle des causes de la situation et se soit refusé à prendre en compte les mesures mises en place : renouvellement démocratique du conseil pour une meilleure gouvernance et définition par l'équipe de direction d'un cadre de travail conforme aux exigences de la DASES, pour les équipes éducatives.

L'Assemblée Générale Extraordinaire de l'automne 2009 a posé clairement les axes de travail :

1. Mettre en œuvre ses nouveaux statuts en recrutant de nouveaux membres, notamment parmi les partenaires institutionnels de l'association dans le quartier et les familles ou anciens en relation avec les éducateurs actuels ;
2. Continuer à relancer la marche commune de toute l'association, interrompue brutalement en 2007, par la conjonction d'événements malheureux et d'une gestion peu clairvoyante (changement de présidence, démission pour raisons privées de l'assistante de direction, départ en retraite de la secrétaire comptable, décès de la directrice, embauches malencontreuses et licenciement du chef de service) ;



18-17 nord

Equipes d'action socio-éducative

3. Relancer et mettre à jour le travail commencé avec l'équipe éducative autour des outils d'encadrement et d'évaluation du travail de rue ;

4. Poursuivre un travail commencé à l'automne afin d'ouvrir, sur des bases claires, des négociations avec les salariés pour remettre en conformité les salaires et proposer, si nécessaire, des départs négociés et volontaires. Un renouvellement d'une partie de l'équipe paraît en effet inévitable, même dans l'hypothèse d'une poursuite des activités ;

La situation a été aggravée par la période d'incertitude inhérente à la mission de contrôle.

Le conseil est conscient de la volonté de l'autorité de tutelle d'opérer des regroupements d'associations.

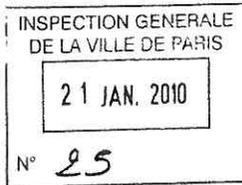
Il tient cependant à souligner les conséquences de l'éventuelle fermeture de TVAS tant pour les usagers que pour les salariés ou les partenaires.

Documents annexes joints :

- liste des séjours effectués en 2009
- fiches de paie ou figurent les primes versées pour ces séjours
- notes de services concernant les horaires effectués
- fiches horaires de l'année 2009

Observations de la Directrice de l'action sociale, de l'enfance et de la santé (DASES) de la Ville de Paris

Bureau des Activités de Prévention pour la Jeunesse
Affaire suivie par
20.10/0020 S



N/Ref : BAPJ/CP/PL

Paris, le 20 JAN. 2010

NOTE à l'attention de

Madame
Générale. - Directrice de l'Inspection

Objet : Audit de l'association TVAS 18-17 Nord

P.J. : Un rapport

Je vous transmets ci-joint mes observations relatives aux préconisations formulées par les rapporteurs de l'Inspection Générale dans le rapport de synthèse provisoire 09-21 de décembre 2009.

L'association TVAS 18/17 Nord fait l'objet d'un suivi intense et régulier du BAPJ notamment depuis 2001 date à laquelle de graves difficultés ont été constatées tant au niveau administratif, financier que fonctionnel.

En effet, en 2001, à la suite des tensions avec un groupe de jeunes, l'équipe éducative a été prise à partie et déstabilisée.

La majorité des éducateurs de l'équipe ont quitté l'association (7 départs en 1 an), départ également d'un chef de service.

Devant les divergences ainsi que les insatisfactions et difficultés de fonctionnement apparues au sein de l'association, le BAPJ a également demandé des explications à l'association concernant la gestion administrative et financière :

- Non adhésion à une convention collective,
- un nombre de véhicules en possession de l'association pour deux équipes de prévention spécialisée : 4 véhicules (9 places) pour les activités de groupe, 1 trafic utilitaire pour les activités chantier, 2 voitures (5 places) et 1 voiture équipée auto-école laissant perplexe quant à leur utilisation par des équipes de rue parisiennes.
- Le maintien de l'organisation régulière de camps et de chantiers à l'association « Les Traits » à Montlévic dans l'Indre, dont la propriété (maison) appartenait à un chef de service de l'association. Ces mêmes séjours avaient déjà suscité des réactions virulentes de la part de certains jeunes du secteur en 2001 et déstabilisé fortement l'équipe.

En juin 2002, sur les conseils du BAPJ, le conseil d'administration a décidé de diligenter un audit sur le management, l'organisation, la communication interne de l'association dans son ensemble.

L'association a donc engagé dès 2003 une restructuration importante afin d'apporter des réponses adaptées aux difficultés rencontrées.

Ce travail de refonte du projet associatif réalisé, une réorganisation s'est progressivement engagée sous l'impulsion de la directrice, et une amélioration a été observée jusqu'en 2007.

Le décès de la directrice en juillet 2007 qui avait pris des mesures de réorganisation de fond pour faire cesser des dysfonctionnements - gestion du personnel, a remis en question tout ce travail que l'association n'a pu poursuivre.

Depuis cette date, on assiste à une dégradation très importante de la gouvernance, trois présidents, deux directeurs se sont succédés...le licenciement du chef de service en poste depuis 30 ans, une souffrance des équipes éducatives et l'impact négatif sur l'action de prévention spécialisée vis à vis des jeunes et des partenaires du secteur d'intervention.

Pour ces raisons, l'avis de la DASES est convergent avec les préconisations de l'Inspection Générale pour le non renouvellement de la convention qui liait le Département de Paris à TVAS 18/17 Nord et dont le terme était fixé au 31 décembre 2009.

la Directrice Générale de l'Action Sociale,
de l'Enfance et de la Santé

