

INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

RAPPORT
AUDIT DE L'ASSOCIATION LA CLAIRIERE
N° 11-05
- Août 2012 -

Rapporteurs :

[.....], Inspectrice générale
[.....], Attachée principale
[.....], Chargé de mission

NOTE DE SYNTHESE RAPPORT AUDIT DE L'ASSOCIATION LA CLAIRIERE

Dans le cadre de son programme de travail, l'Inspection générale de la Ville de Paris a été chargée de procéder à l'audit de l'association La Clairière.

A la suite d'une première analyse, et pour tenir compte de l'histoire particulière de cette association, qui a créé des « filiales », elle a étendu son intervention aux trois associations « filles » que sont Bâti're, Travail au Clair et Un Monde Gourmand.

L'association La Clairière, qui a fêté son Centenaire en 2011, est très active et bien implantée dans son quartier au cœur de Paris, ce qui lui permet de mobiliser un nombre important de bénévoles. Elle a développé des activités variées qui répondent aux besoins des populations du quartier :

- Le Centre Social, créé à l'origine pour apporter assistance, animation et solidarité, a diversifié son approche en proposant de l'accompagnement scolaire, des cours de français pour étrangers, un espace public numérique ;
- Deux clubs de prévention spécialisée se sont constitués, liés par convention avec le Département de Paris ;
- Un service d'accompagnement au RSA est lié au Département de Paris par un marché public ;
- Un dispositif de formation et d'accompagnement à l'emploi, ClairServices, s'est constitué dans le domaine des services à domicile.

Son engagement dans l'insertion par l'économie comme débouché aux actions de prévention l'a conduite à créer des structures distinctes pour prolonger son action :

- Une association intermédiaire dans le domaine des services à domicile, Travail au Clair (TAC-AI).
- Une entreprise d'insertion dans le bâtiment, Bati're.
- Une entreprise d'insertion dans la restauration et les services traiteur, Un Monde Gourmand.

Ces développements s'appuient sur un personnel motivé, qui trouve dans cette « holding » des perspectives d'évolution et de formation appréciables.

L'évolution permanente des structures, jointe à une communication insatisfaisante, rend malaisée l'appréhension de l'ensemble des activités et leur évolution, et délicate leur appréciation.

La vie associative pourrait être renforcée utilement.

La comptabilité de la Clairière est bien tenue, elle fait apparaître une forte dépendance aux financements publics et une situation de plus en plus critique.

Cette situation, et l'exigence de plus en plus grande des financeurs dans le fléchage de leurs financements sur des actions précises, ont incité La Clairière à mettre en place un outil de comptabilité analytique, qui reste cependant méconnu de ses financeurs.

Celui-ci met en évidence que les difficultés budgétaires actuelles du groupe ne sont pas conjoncturelles, mais nécessitent une véritable restructuration.

L'ensemble constitue en effet un groupe finalement assez complexe, des liens étroits unissant les différentes structures :

- Liens financiers, notamment avec la rémunération de personnels des filiales par la maison mère ;
- Liens fonctionnels et organisationnels résultant souvent d'un souci de mutualisation des moyens ;
- Liens dans la gouvernance, que traduisent la présence d'administrateurs communs aux différentes associations, et le rôle de Directeur général du groupe confié au Directeur de La Clairière.

Cette relative complexité induit un certain nombre de risques juridiques. Elle a surtout permis de considérer le groupe comme une entité dans laquelle les différents financements étaient fongibles, masquant le sous-financement de certains secteurs comme le Centre Social grâce au sur-financement d'autres secteurs comme la prévention spécialisée.

La situation étant aujourd'hui connue, l'Inspection Générale recommande à la Clairière, outre un certain nombre de mises à niveau juridiques, de reconsidérer les diverses activités du groupe à l'aune de leur importance et de leurs financements et de stabiliser la situation avec l'élaboration d'un projet associatif sur trois ans qui permette la recherche de nouveaux partenaires.

Elle recommande à la collectivité parisienne de confier à un service pilote le soin de coordonner l'action des différents services dans leur relation au groupe Clairière.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
1. UNE ASSOCIATION CENTENAIRE, ACTIVE ET BIEN IMPLANTÉE DANS LE « CŒUR » DE PARIS	4
1.1. Un enracinement ancien dans les 1^{er} et 2^{ème} arrondissements.....	4
1.1.1. Une association marquée par son histoire.....	4
1.1.2. Une association en phase avec les mutations d'un quartier en transformation	5
1.2. Des activités variées qui forment un ensemble globalement cohérent	7
1.2.1. Des principes de travail fédérateurs mais insuffisamment formalisés	7
1.2.2. Les locaux	7
1.2.3. Le centre social et culturel	9
1.2.4. ClairServices	17
1.2.5. Les projets petite enfance	21
1.2.6. La prévention spécialisée.....	22
1.2.7. Le service d'accompagnement des allocataires du RSA.....	30
1.3. Le développement des activités complémentaires a nécessité la création de structures juridiques distinctes mais étroitement liées à La Clairière.....	37
1.3.1. L'association intermédiaire Travail au Clair	37
1.3.2. Deux entreprises d'insertion	40
1.4. Un ensemble complexe	44
1.4.1. Les liens financiers	44
1.4.2. Des liens dans la gouvernance des structures.....	45
1.4.3. Les liens fonctionnels et organisationnels	45
1.5. Le personnel.....	47
1.5.1. Un personnel aux statuts hétérogènes régi par une même convention collective	47
1.5.2. Une politique du personnel fondée sur la participation active des professionnels et la recherche de réponses innovantes	47
1.6. Une communication déficiente	48
1.6.1. La communication externe	48
1.6.2. La communication interne	49
2. DES VIES ASSOCIATIVES VARIÉES ET UN FONCTIONNEMENT QUI EMPORTE DES RISQUES JURIDIQUES.....	51
2.1. Les statuts de La Clairière : des liens étroits au « parrainage moral » exercé par l'institution fondatrice	51
2.2. Le fonctionnement des organes dirigeants de La Clairière	51
2.2.1. Le conseil d'administration	51
2.2.2. L'assemblée générale	53
2.2.3. Le fonctionnement des instances des associations-filles	53
2.3. Des risques juridiques.....	54
2.3.1. Absence de registre associatif : une lacune commune aux quatre associations	54
2.3.2. Procédure liée aux dons reçus.....	55
2.3.3. La possibilité de recevoir des legs prévue par les statuts est singulière.....	56
2.3.4. La mise à disposition de salariés à d'autres structures est contestable	57
2.3.5. La nature des financements publics est ambiguë	59
2.3.6. L'absence de licences pour l'Espace Public Numérique	60

3. DES STRUCTURES ETROITEMENT DEPENDANTES DES FINANCEMENTS PUBLICS	61
3.1. La situation financière de La Clairière est relativement précaire	61
3.1.1. Organisation de la comptabilité	61
3.1.2. Une situation financière assez dégradée	62
3.1.3. Le bilan reflète les difficultés de la structure	70
3.1.4. Une gestion des actifs peu convaincante	72
3.1.5. Le contrôle interne pourrait être renforcé	73
3.2. L'association intermédiaire Travail au Clair (TAC AI)	74
3.2.1. Des résultats solides et en croissance	75
3.2.2. Un bilan sain obéré par des postes clients importants	77
3.3. L'entreprise d'insertion Bati're	78
3.3.1. Des déficits qui croissent de manière inquiétante	79
3.3.2. Des fonds propres négatifs	80
3.4. L'entreprise d'insertion Un Monde Gourmand	80
3.4.1. Un bilan fragile qui témoigne de la faible rentabilité de la structure	81
3.4.2. Des résultats qui se sont dégradés en 2009 et 2010	83
3.5. Les risques attachés aux liens qui existent entre les différentes structures	85
3.5.1. Inconvénients et risques pour la Ville	85
3.5.2. Inconvénients et risques pour La Clairière	85
CONCLUSION	86
LISTE DES RECOMMANDATIONS	87
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	89
PROCEDURE CONTRADICTOIRE	91
LISTE DES ANNEXES	107

INTRODUCTION

Dans le cadre de son programme de travail 2011 validé par le Maire de Paris, l'Inspection Générale a effectué l'audit de l'association La Clairière, qui malgré des financements importants de la collectivité parisienne, n'avait jamais fait l'objet d'un contrôle.

Portant initialement sur les années 2008, 2009 et 2010, le rapport aborde également certains points d'actualité de l'année 2011 dont la mission a eu connaissance.

L'IG a également élargi ses investigations aux associations filiales que sont Travail au Clair, Bâti're et Un Monde Gourmand.

Elle s'est attachée à rassembler dans un document unique la description d'activités très variées, relevant de modes de financement divers dispensés par de nombreux services.

Après une analyse juridique et financière des quatre associations, elle s'est efforcée de formuler des recommandations pragmatiques pour chacune des associations, pour le «groupe » Clairière, ainsi que pour la Ville et le Département de Paris.

1. UNE ASSOCIATION CENTENAIRE, ACTIVE ET BIEN IMPLANTÉE DANS LE « CŒUR » DE PARIS

1.1. Un enracinement ancien dans les 1^{er} et 2^{ème} arrondissements

1.1.1. Une association marquée par son histoire

➤ Du ministère pastoral au tournant des années soixante

L'association La Clairière a fêté en 2011 son centenaire. C'est en effet en 1911 que le pasteur [...], avec l'accord du conseil presbytéral de l'Oratoire, fixe son activité de patronage commencé quatre années plus tôt au 60, rue Greneta avec pour mission « *d'offrir aux familles du quartier un appui moral, un foyer spirituel et des facilités aux indigents par des enquêtes et des démarches personnelles, l'obtention de secours auxquels ils ont droit* ».

La Clairière est alors « *une simple annexe de l'association cultuelle de l'Oratoire* ». Cette situation perdure même lorsqu'elle est érigée en association déclarée en 1935 avec l'objet « *assistance, consultations, colonies de vacances, patronages, vestiaire etc...* ».

L'adoption des statuts de 1935 répond en effet à l'obligation de se conformer aux termes de la loi de 1901 mais demeure « très formelle » comme il est précisé dans la présentation faite pour les 90 ans de l'association. La Clairière est placée sous le « patronage » de l'Oratoire (article premier) et son comité du patronage est composé de quatre membres de droit choisis parmi le conseil presbytéral de l'association cultuelle de l'Oratoire (article trois).

Façonnée par de fortes individualités¹, l'association continue jusqu'au milieu des années cinquante à fonctionner en marge des pouvoirs publics et sans gouvernance collégiale ; ce n'est qu'en 1955 que sont mis en application les statuts adoptés vingt ans plus tôt.

En 1956, se tient un premier comité provisoire de huit membres dont quatre sont des conseillers presbytéraux. Lui succède, avec les élections presbytérales de 1958, un comité définitif qui fixe par une délibération, adoptée en 1959, le champ d'action de La Clairière : « *Enfance en danger moral (blousons noirs), prostitution, ivrognerie, désunion des ménages, colonies de vacances, logement, aide médicale, assistance judiciaire, prêts d'honneur* ».

Les années soixante constituent un tournant. Elles se caractérisent par une augmentation très sensible du budget de fonctionnement de La Clairière, désormais majoritairement abondé (75%) par des fonds publics (Ville de Paris, département de la Seine, Etat), par une professionnalisation de l'équipe (trois éducateurs professionnels remplacent désormais le pasteur suffragant et l'assistante sociale), enfin des activités nouvelles : club d'adolescents, rattrapage scolaire, cours d'alphabétisation et de couture, planning familial, camps de vacances.

C'est à cette période que sont jetées de façon expérimentale les bases de ce que, quelques années plus tard, les professionnels du travail social appelleront « la prévention ».

¹ Le pasteur [...] de 1923 à 1955 et [...] à qui furent décernée la médaille des justes.

➤ La réorganisation de La Clairière, au début des années 70 : une réponse spécialisée aux nouvelles problématiques de la jeunesse

En 1969, à la demande du comité, le conseil presbytéral de l'Oratoire prend la décision de créer un poste de directeur en lieu et place de la fonction d'assistante sociale : l'action en direction des jeunes nécessite en effet d'être structurée, inscrite dans la durée et confortée au plan financier. S'ensuit une période de transition de près de trois ans qui s'achève par le recrutement d'un directeur laïc. En mai 1973, les statuts sont modifiés et le Comité s'ouvre désormais à des personnes extérieures à l'Oratoire.

Parallèlement, la politique de professionnalisation engagée en direction des actions Jeunesse trouve une première concrétisation dès mars 1972 avec l'obtention d'une « habilitation provisoire » de La Clairière comme **Club de prévention** conférée par la direction de l'aide sociale de la Préfecture de Paris. A la suite, une équipe de professionnels, éducateurs spécialisés salariés, est constituée grâce à l'octroi et l'augmentation des subventions publiques entre 1973 et 1980. Le 16 mai 1975, La Clairière est également reconnue comme **centre social** et presque concomitamment admise dans l'union des clubs de prévention.

« En s'appropriant certaines normes suggérées ou imposées par les administrations de tutelle, la Clairière apprend à mieux distinguer deux secteurs dans son action : le secteur A de la prévention et le secteur B du social »².

➤ Une direction bicéphale et un champ d'activités élargi

Avec le départ à la retraite du directeur en 1979, la Clairière expérimente un nouveau mode de gouvernance ; désormais la direction est partagée entre un directeur administratif et une directrice pédagogique. Ces années sont marquées, conformément à la tradition de cette association, par l'élaboration de réponses éducatives aux nouveaux besoins apparus du fait des mutations du quartier et du contexte socio-économique.

En sus des activités du centre social et de la prévention spécialisée, apparaissent ainsi en :

- 1991, une entreprise d'insertion (E.I), « Bati're » : « BATiment Insertion par le Retour à l'Emploi », spécialisée dans le second œuvre de bâtiment,
- 1995, un pôle « Espace Bellan » dédié au logement des personnes en situation de précarité, qui élargit son activité à l'accompagnement des allocataires du RMI puis du RSA,
- 1999, « Travail au Clair », service conçu pour familiariser des jeunes en rupture sociale au monde du travail à travers une activité ponctuelle déclarée, (elle deviendra en 2004 une association intermédiaire),
- 2006, « Un Monde Gourmand », pour un public en démarche d'insertion employé au travers de cette entreprise d'insertion à une activité traiteur,
- 2009 « ClairServices », qui conjugue formations professionnalisantes, accompagnement social et mise à l'emploi dans le domaine des services à domicile.

1.1.2. Une association en phase avec les mutations d'un quartier en transformation

➤ Les bénéficiaires de l'action de la Clairière de ses débuts aux années 70

A ses débuts, La Clairière porte assistance à des familles déshéritées du centre, de l'ouest et de l'est de la France venues chercher du travail dans la capitale. Leurs caractéristiques

² « La Clairière : 90 ans d'action sociale au cœur de Paris » par Catherine GOGUEL et Jacques POUJOL

principales sont connues par « le livre des familles » tenu par la collaboratrice du pasteur [.....] : elles exercent des « petits métiers » en lien avec la vocation du quartier des Halles (vendeurs de rue, livreurs, plumassières, couturières ...). Leurs conditions matérielles difficiles se conjuguent pour certaines d'entre elles à des problématiques d'addiction. La Clairière met alors en place des activités d'économie domestique au sens large (« école ménagère », « œuvre des loyers »), activités récréatives (« réunion familiale ») et d'aide scolaire (« l'école de garde »).

Dans les années trente, le quartier s'ouvre à de nouveaux arrivants chassés de leur pays d'origine pour des motifs politiques et religieux (réfugiés espagnols, victimes de pogroms et de persécutions). L'enjeu est alors de favoriser l'intégration linguistique et culturelle de populations majoritairement non protestantes dans un « *absolu désintéressement confessionnel dans l'action charitable* »³. Puis, avec l'Occupation et sous l'effet des lois anti-juives, cette mission évolue pour conduire en 1943 au sauvetage d'enfants juifs confiés à des œuvres après l'arrestation de leurs parents.

L'après-guerre marque un retour à des activités plus traditionnelles d'action sociale. Sous l'effet des indépendances, une population d'Afrique du Nord, immigrée et paupérisée remplace peu à peu les catégories d'employés et petits artisans des années trente dans des logements peu coûteux du quartier devenus souvent insalubres. La Clairière répond à ces besoins par une offre de soins médicaux (dispensaire), d'apprentissage linguistique et de soutien scolaire. Cette évolution conduit le comité de La Clairière à définir en 1968 trois secteurs d'activité autour de la « Jeunesse », du « Médical », du « Social », tandis que la nécessité d'une approche plus professionnelle se fait jour notamment autour des problèmes de la « prévention ».

« (...) Pour la période 1970-1971, on estime à 70 le nombre de familles qui fréquentent régulièrement la Clairière, soit : 30 musulmanes, 20 Espagnoles, 10 Israélites d'Afrique du nord et 10 Françaises »⁴.

➤ L'impact des évolutions sociologiques autour du Forum des Halles

L'ouverture du Forum des Halles est le point de départ d'une recomposition sociologique du quartier qui perdure actuellement : elle se traduit par la coexistence d'une population à hauts revenus et fort pouvoir d'achat avec des publics marginalisés et précarisés.

Ces publics ont en commun de cumuler difficultés d'accès aux droits, de logement, problèmes de santé, d'inter-culturalité. Pour autant, les problématiques à l'œuvre appellent des réponses plurielles : les besoins des migrants récents, originaires d'Asie du Sud-Est ou d'Afrique subsaharienne, habitant les derniers étages du Sentier, ne sont pas les mêmes que ceux des adolescents en errance et en rupture du Forum.

Aussi sur son territoire d'intervention, situé sur les axes Sentier-Montorgueil et rue St-Denis-Forum des Halles ainsi que dans le bas IX^{ème} et le X^{ème} arrondissement(s), La Clairière a-t-elle identifié, au travers des observations relevées sur le terrain et de l'expertise capitalisée par ses équipes, l'émergence de besoins nouveaux.

« Chaque service, chaque activité de La Clairière a été créé à partir de l'expérience et après analyse des besoins réels recensés par les travailleurs sociaux de terrain au fur et à mesure des années » précise le rapport présenté en 2008 au CROSM pour l'habilitation du service de prévention.

A partir du cœur « historique » du dispositif constitué par le centre social et culturel, sont venus s'agréger en un peu plus de vingt-cinq ans quatre pôles d'activités complétés d'un cinquième à l'échéance du premier semestre 2012. « Cet essaimage -

³ Ibid

⁴ Ibid

précise la présentation institutionnelle 2011 de La Clairière - *s'est toujours fait en réponse à des lacunes pour combler un manque de structures adaptées, identifiées par l'association dans son territoire* ».

1.2. Des activités variées qui forment un ensemble globalement cohérent

Par-delà leurs missions spécifiques et les publics parfois différents auxquels ils s'adressent, ces pôles d'activités ont en commun de promouvoir un accompagnement socio-éducatif qui repose sur des valeurs éducatives partagées quoique peu formalisées et de s'inscrire dans un territoire resserré qui favorise le travail en synergie.

1.2.1. Des principes de travail fédérateurs mais insuffisamment formalisés

La Clairière ne dispose pas d'un cadre de référence formalisé qui précise les valeurs sur lesquelles se fondent l'action et les relations entre les acteurs, qu'ils soient ou non des professionnels. Toutefois, il existe de fait une culture interne dans laquelle se reconnaissent les intervenants et l'identité de l'association est suffisamment forte pour attirer de nouvelles candidatures sur une communauté de valeurs partagées.

Lors des entretiens, les professionnels ont mis en exergue : la libre adhésion, la fraternité, la solidarité au travers de la (re)création du lien social et du vivre ensemble selon une logique inter et trans-générationnelle. Ces principes se retrouvent de façon éparse dans les rapports d'activité annuels : dans celui du centre social de l'année 2008 en particulier, il est fait référence aux notions de citoyenneté, de tolérance réciproque, de restauration de la dignité.

Dans leur pratique, les professionnels et les bénévoles de La Clairière déclinent ces notions en autant d'activités concrètes pour rendre la personne accueillie davantage actrice de son projet et favoriser « *une logique d'inclusion* ». Pour autant, cet accompagnement au quotidien n'a pas donné lieu à l'élaboration commune d'un document (de type charte interne) qui précise le cadre législatif et réglementaire, les principes éthiques, méthodologiques et techniques de référence. Ne sont pas davantage évoqués deux documents importants co-élaborés en 2005 par le Département de Paris et ses partenaires : la « charte départementale de la prévention spécialisée à Paris » et la « charte départementale des centres sociaux associatifs parisiens » qui fixent notamment le cadre d'intervention et les principes de fonctionnement.

De même, l'organisation des relations entre les intervenants selon leur statut, salarié ou bénévole, ne fait pas l'objet d'un document spécifique alors que l'implication des bénévoles et leur « poids » dans l'association, 160 pour 50 salariés, sont importants⁵. Il leur est juste remis à leur arrivée un livret d'accueil qui présente l'association et qui ne définit que sommairement leurs « droits et devoirs ».

Après cent ans d'existence, La Clairière fonde toujours son action sur une communauté d'adhésion implicite entre les intervenants dont les références sont l'histoire de l'association et les valeurs d'engagement fortes qu'elle a développées.

1.2.2. Les locaux

L'implantation des locaux dans la situation actuelle, telle qu'elle apparaît sur le plan en annexe III, résulte de nombreuses réorganisations intervenues ces dernières années. Elle

⁵ L'association Valentin Haüy qui se définit comme une association de bénévoles (elle en compte 3.700) a par exemple élaboré une « charte du bénévole » qui fixe les obligations réciproques de l'association et du bénévole. Celui-ci s'engage ainsi à « *respecter l'éthique de l'AVH, en particulier son caractère apolitique et aconfessionnel* », « *à se conformer à ses statuts et à ses objectifs, à respecter son organisation et son fonctionnement* », « *à être porteur de l'image de l'AVH dans le cadre de sa mission* ».

permet de couvrir de façon cohérente le champ d'action de l'association, dans ses différents aspects.

Depuis la cession du 61 rue Greneta qui fait l'objet d'un développement ultérieur, les seuls locaux dont La Clairière reste propriétaire sont ceux situés 6 rue Dussoubs, acquis en 1988 pour 700.000 F ; ils comprennent un rez de chaussée et un sous-sol à usage commercial.

Après avoir hébergé le club de prévention du 2^e arrondissement « club Dussoubs », ils sont aujourd'hui mis à disposition des associations « filles » Bati're et Travail au Clair-Association Intermédiaire, ainsi que du service Travail au Clair-La Clairière.

Tous les autres locaux sont loués.

La « maison-mère » de La Clairière, c'est-à-dire le Centre Social situé depuis l'origine au 60 rue Greneta, fait toujours l'objet d'une location, et s'est récemment agrandie d'un étage, dont les travaux ont été partiellement financés par le Département de Paris (voir infra).

Ces travaux permettant l'installation des services d'accompagnement au RSA « Espace Bellan » au-dessus du Centre Social, les locaux qui les hébergeaient précédemment sis, 1-3 rue Léopold Bellan accueillent dorénavant le dispositif d'accompagnement socio-professionnel ClairServices.

Le local qui était loué au 65 rue Greneta pour la garderie « les Tournesols » et le Relais Solidaire a été abandonné, ces établissements s'installant dans une boutique sur rue située 60 rue Greneta, libérée par l'Espace Public Numérique parti au n°61.

Les animateurs du club de prévention du 2^e arrondissement, après s'être installés dans les locaux du Centre Social, ont emménagé dans un local situé 29 rue de la Lune qui est loué pour une durée inférieure à deux ans.

Enfin, après des pérégrinations qui seront évoquées plus loin, l'association « fille » Un Monde Gourmand s'est installée 18 rue Poissonnière.

L'association explique ces aménagements successifs d'une part par les opportunités présentées, d'autre part par la recherche d'économies, enfin par une logique d'implantation géographique qui favorise une synergie pédagogique entre les différents pôles de La Clairière. Celle-ci paraît maintenant bien établie.

Il est souhaitable cependant que la situation se stabilise, ces multiples déménagements représentant un coût non négligeable tant sur le plan financier que sur celui de l'efficacité et de l'énergie dépensée par les agents. Par ailleurs la continuité d'implantation recherchée peut au final se révéler, en termes de communication externe, un facteur de confusion.

Le tableau en annexe IV a été établi à l'aide des surfaces communiquées par l'association et des baux dont la mission a pu disposer, les loyers indiqués sont ceux figurant dans les baux à leur date de conclusion, **non indexés** ; il donne une idée de la situation locative de La Clairière en 2010.

Les lieux accueillant du public sont simples mais convenables ; le 60 rue Greneta, établissement recevant du public pour un effectif maximum de 199 personnes, a fait l'objet le 29 mars 2010 d'une visite de sécurité de la Préfecture de Police qui a donné lieu à plusieurs observations ; les rapporteurs n'ont pas eu connaissance d'une réponse écrite officielle de la Direction. Il leur a été précisé que les travaux préconisés avaient été réalisés à l'exception de ceux relatifs à l'escalier de la cave.

La visite rapide des différents locaux de stockage donne l'impression d'une fréquente accumulation non maîtrisée de documents et d'objets, qui peut poser question en termes de sécurité.

RECOMMANDATION : Stabiliser les implantations et dresser un bilan précis des locaux en matière de sécurité des biens et des personnes. Optimiser la gestion des locaux par une utilisation mutualisée.

1.2.3. Le centre social et culturel

Première activité historique de La Clairière, même si elle n'a été reconnue officiellement comme Centre Social que le 16 mai 1975, le Centre Social en constitue aujourd'hui encore le cœur battant, autour duquel s'articulent les différentes missions.

C'est en effet de son enracinement dans le centre de Paris, de sa connaissance des territoires et des populations des 1^{er}, 2^{ème}, 3^{ème} et 10^{ème} arrondissements grâce au Centre Social, que La Clairière tire sa créativité.

D'après la circulaire de la Caisse Nationale d'Allocations Familiales datant de 1995, les quatre éléments qui caractérisent les centres sociaux sont d'être :

- *« Un équipement de quartier à vocation sociale globale, ouvert à l'ensemble de la population habitant à proximité, offrant accueil, animation, activités et services à finalité sociale.*
- *Un équipement à vocation familiale et pluri-générationnelle, lieu d'échanges et de rencontres entre les générations, favorisant le développement des liens sociaux et familiaux.*
- *Un lieu d'animation de la vie sociale, qui prend en compte l'expression des demandes et des initiatives des usagers et des habitants et favorise le développement de la vie associative.*
- *Un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices, qui contribue au développement du partenariat. »*

La Charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France adoptée en 2000 à Angers affirme :

« La conception du centre : être un foyer d'initiatives porté par des habitants associés appuyés par des professionnels, capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social pour l'ensemble de la population d'un territoire. »

Ses valeurs de référence : dignité humaine, solidarité et démocratie.

Ses façons d'agir fondées sur :

- *une vision globale de la vie humaine, des compétences des hommes et des femmes et du territoire où ils vivent ;*
- *des méthodes participatives, opérationnelles et responsables ;*
- *un partenariat actif et ouvert.*

Son engagement fédéral politique et stratégique dans un réseau, en vue d'une société plus solidaire ».

Si La Clairière adhère à la fédération parisienne des centres sociaux, ces grands principes fondateurs sont simplement rappelés par son sous-titre « un lieu pour trouver sa place ».

➤ Des activités en constante évolution

Les activités du Centre Social s'articulent autour de quelques grands pôles, dont les contours n'ont cessé d'évoluer ces dernières années, on y trouve régulièrement :

- le pôle accueil,
- le pôle vie sociale et de quartier, auquel est adjoint soit la famille, soit les animations collectives,
- le pôle insertion par la socialisation et le langage,
- le pôle enfant-parent qui regroupe ou non les activités petite enfance et jeunesse, aide à la parentalité, accompagnement à la scolarité et loisirs,
- le pôle adultes qui devient accompagnement socioprofessionnel,
- le pôle espace public numérique.

La lecture des rapports d'activité 2008, 2009, 2010 est de ce fait relativement malaisée, la présentation en étant constamment modifiée pour tenir compte de ces évolutions.

Au cours des trois années concernées par l'audit, la responsabilité du pôle « vie sociale et de quartier » est passée à la référente famille, le pôle « enfants-parents » a été scindé entre accompagnement scolaire et aide à la parentalité... La modification essentielle est la séparation entre les activités socioculturelles et les dispositifs d'accompagnement socioprofessionnels, qui se regroupent et s'autonomisent en septembre 2009 sous l'appellation « ClairServices ».

Il est souhaitable qu'à l'avenir une trame homogène soit utilisée, permettant les comparaisons, et n'empêchant en rien de développer plus ou moins tel ou tel aspect ; la présentation de statistiques suivies serait tout particulièrement appréciable.

La redéfinition permanente de l'organisation de La Clairière connaît plusieurs causes :

La principale raison mise en avant par l'association est sa vocation d'expérimentation et son auto-évaluation régulière, qui conduisent à s'adapter constamment aux besoins et capacités du territoire. Certaines actions jugées pertinentes ne sont pas reconduites faute de moyens, humains ou financiers : passer d'une expérience concluante, financée sur fonds propres à une activité pérenne qui doit trouver son équilibre, est manifestement difficile.

La répartition des compétences se modifie régulièrement en fonction des aspirations des agents et de leur disponibilité.

Tous ces éléments contribuent à rendre délicate l'obtention d'un organigramme.

Même si cette attitude révèle une capacité d'adaptation précieuse, l'impression générale qui en ressort est celle de l'absence de ligne directrice, d'objectifs précis, chiffrés et inscrits dans la durée.

La difficulté qu'exprime l'association à tisser un véritable partenariat avec les institutions qui la financent tient vraisemblablement à cette lacune, les partenaires ne pouvant s'appuyer sur un projet pluriannuel écrit sur lequel figurent objectifs, critères et calendrier d'évaluation ; la rédaction d'un tel document paraît tout à fait nécessaire, les tutelles ne pouvant se prêter régulièrement à un travail d'exégèse et de recoupement ardu.

La DASES dans sa réponse a précisé que l'agrément de la CAF, qui conditionne le financement du Département, reposait sur un dossier complet comprenant, outre le diagnostic de territoire, une stratégie d'intervention sociale globale sur le territoire, une méthode d'exécution et des actions permettant d'aboutir à ces objectifs généraux.

L'association pourrait donc utilement s'appuyer sur ces éléments pour se les approprier dans le cadre de son projet (cf réponse de la DASES en annexe).

RECOMMANDATION : Rédiger un projet et un plan d'action pour trois ans, comprenant objectifs, indicateurs et critères d'évaluation.

➤ L'accueil, essentiel et fragile

Les secteurs d'activité s'organisent autour de l'Accueil, premier contact déterminant avec le public, puisque les agents d'accueil écoutent les personnes et s'efforcent de leur proposer l'orientation qui leur convient, en les adressant au référent qui leur paraît le plus adapté ; ce dernier leur propose un rendez-vous qui permet de préciser leur besoin et d'envisager un accompagnement par le Centre Social.

Les rapports d'activité insistent sur le caractère essentiel de l'accueil, lieu ressource d'où émanent de nombreuses initiatives, qui joue aussi le rôle de pôle d'accompagnement social d'urgence, et qui est ouvert du lundi au vendredi de 9H à 19H.

Le Directeur Général relève à ce titre une véritable fragilité, dont les auditeurs ont pu faire l'expérience, car un seul agent est permanent et formé pour ce poste, les autres emplois bénéficiant de contrats aidés ou de conventions avec Solidarités Nouvelles face au Chômage, ce qui suscite un renouvellement régulier des personnes, qui sont à former à chaque fois.

➤ La construction d'une communauté de vie

Le pôle « Développement de la vie sociale et de quartier » a vocation à accueillir, soutenir, encourager les initiatives des habitants ou à les impliquer dans des projets collectifs, en vue de tisser du lien social.

Il permet aussi aux personnes d'être simplement accueillies pour passer au Centre Social un temps de convivialité.

Sa responsable, la référente famille, est entourée de six bénévoles.

L'action la plus médiatique, « Table du Monde », permet de rassembler autour d'une table d'hôtes mensuelle tous les amis et voisins qui le souhaitent, pour déguster des spécialités du monde entier préparées par des femmes usagères du Centre Social, les fonds tirés de cette action servant à financer un projet collectif décidé collectivement.

Les fêtes de quartier organisées chaque année pour Noël constituent un temps fort, et se déclinent parfois à d'autres occasions, comme le Nouvel An chinois, la journée de la femme, la journée de lutte contre le SIDA ...

Ces occasions sont saisies par l'équipe d'animation pour faire travailler ensemble les différents usagers du Centre Social ; en 2011 c'est le centenaire de La Clairière, fêté le 23 novembre au Palais Brongniart, qui a mobilisé beaucoup d'énergies.

Différentes activités plus régulières sont également proposées, comme des ateliers cuisine, apprentissage du vélo ou écriture, ainsi que des sorties collectives, culturelles grâce à des partenariats tel celui établi avec « Cultures du Cœur », ou de loisirs plus particulièrement l'été.

Des conférences, rencontres, débats sont organisés chaque année, mais touchent davantage les salariés, bénévoles et partenaires que les usagers du Centre Social.

Enfin, l'organisation de séjours de vacances familiales requiert une mobilisation importante, pour réunir des financements, organiser des actions d'autofinancement, et accompagner les familles dans la préparation du séjour, qui sera collectif dans un premier temps, puis en cas de succès et de désir d'autonomie, individuel.

Ces formules, qui permettent à des familles de vivre parfois pour la première fois un temps de vacances ensemble, à travers la découverte du calme et de paysages naturels, sont aussi l'occasion de repositionnements bénéfiques.

47 personnes ont bénéficié de vacances accompagnées en 2009, 41 en 2010 ; 22 personnes ont effectué des séjours en autonomie en 2009, 15 en 2010.

En bonne logique, ce premier pôle permet de connaître les familles, d'appréhender leurs besoins et de les orienter vers les différentes activités ; la réalité est assez différente, et il arrive souvent qu'à l'inverse, les usagers des services du Centre Social soient invités à participer aux animations de quartier, l'objectif étant qu'ils se positionnent non comme consommateurs mais comme participants à la vie de La Clairière.

➤ L'initiation à la société française

Le pôle « Insertion par la socialisation et le langage » ou plus simplement « Apprentissage du français » répond au besoin d'autonomie des participants dans les démarches de la vie quotidienne, et leur propose le cas échéant une formation plus qualifiante.

Il repose sur une coordinatrice et 35 bénévoles.

Premier niveau dans l'apprentissage du français, les Ateliers Socio Linguistiques ou ASL développent une approche très pragmatique reposant sur une pédagogie active, dans le cadre du « réseau des acteurs de la dynamique en ateliers sociolinguistiques » ou radya. Ils s'adressent à des adultes migrants inscrits dans un parcours de régularisation, alphabétisés ou non ; malgré le caractère majoritairement asiatique du public du quartier, les groupes essaient de mêler les origines pour que les participants soient conduits à utiliser le français.

La pédagogie vivante aborde la vie quotidienne, la santé, l'école... à travers des méthodes et jeux très variés ; des sorties sont organisées dans le quartier, après préparation du vocabulaire nécessaire, et font ensuite l'objet d'exercices.

A raison de six heures par semaine pour les ateliers en journée, quatre heures hebdomadaires pour les ateliers du soir, les participants peuvent évoluer à leur rythme ; les plus avancés se voient proposer une préparation au Diplôme Initial de Langue Française ou DILF. De 70 à 80 personnes selon les années participent aux ASL, 25 personnes présentant le DILF, avec succès.

Pour entrer dans un parcours professionnalisant, les éléments les plus motivés peuvent préparer ensuite le Diplôme d'Etude en Langue Française : 27 personnes préparées, 15 personnes présentées, 8 candidats reçus en 2009.

Cette dernière formation a rejoint en 2009 les dispositifs d'accompagnement socioprofessionnel dans le cadre de ClairServices (voir infra).

➤ Un accompagnement des jeunes tourné vers la scolarité

Le pôle « Enfance-Jeunesse » a pour objectif d'aider les parents dans leur mission en rompant leur isolement et en les accompagnant dans la parentalité.

- C'est ainsi que le lieu d'accueil petite enfance « les Tournesols » est ouvert pendant les cours d'apprentissage du français (ASL et DILF) et réservé aux personnes inscrites à ces formations.

Il accueille régulièrement 10 enfants âgés de 1 à 3 ans, pour des activités conçues pour leur âge, et favorise le dialogue avec leurs parents, en vue de leur adaptation à l'école maternelle.

Sa responsable, éducatrice de jeunes enfants, est assistée de deux personnes.

- Pour les enfants scolarisés, une équipe de deux salariés et 55 bénévoles met en œuvre un accompagnement qui s'adapte aux différents niveaux :

- ✓ à l'école primaire, un accompagnement scolaire individualisé d'une heure dans un espace collectif est proposé trois fois par semaine, précédé d'un goûter d'une demi-heure et suivi d'un temps de jeu d'une demi-heure ; 40 enfants sont concernés en 2009, 30 en 2010.
- ✓ dans le secondaire, un rendez-vous hebdomadaire d'une heure et demie est proposé dans une salle individuelle pour approfondir les matières dans lesquelles le jeune est en difficulté ; 38 jeunes sont concernés en 2009, 47 en 2010.
- ✓ depuis 2010, La Clairière s'est associée au Centre Cerise pour organiser des sessions de révisions pour préparer les grandes étapes que sont les passages dans les classes charnières ou les examens, pour 9 adolescents.
- L'accueil de loisirs d'enfants de 2 à 12 ans s'est quant à lui heurté à de nombreuses difficultés, ce qui s'est traduit par une désaffection du public en 2009 : sur 30 inscrits, 20 jeunes seulement ont participé aux activités.

L'évaluation a conduit à reconfigurer la proposition en 2010, pour s'orienter vers les jeunes de 6 à 14 ans. Les locaux restent cependant limités pour accueillir un atelier hip-hop, une activité de médiation culturelle et artistique et un atelier d'écriture.

Le poste de la responsable de ce service, dit « poste B » est financé par la DASES pour favoriser les liens directs entre ce service et la prévention spécialisée.

➤ L'espace public numérique (EPN)

L'EPN de La Clairière fait partie des 19 EPN dont la création a été suscitée par la Ville de Paris à partir de 2002, qu'elle subventionne (DDEEEES), et qui ont fait l'objet d'un rapport de l'IGVP publié en février 2010. Ce rapport précise que 18 EPN sont gérés par des associations, et que 18 d'entre eux sont labellisés « Net Public » par la Délégation aux Usages d'Internet, ce qui permet de délivrer un Passeport pour l'Internet et le Multimédia.

Neuf EPN sont gérés par des Centres Sociaux adhérant à la Fédération des Centres Sociaux. Jusqu'en 2010, cette dernière animait ce réseau grâce à une subvention municipale, ce qui se traduisait par un site commun et une journée annuelle de rencontre. Cette subvention n'a plus été attribuée à partir de 2011.

Le coordonnateur de l'EPN de La Clairière, arrivé en 2005, ainsi que les documents associatifs, présentent l'EPN comme intimement lié aux autres aspects du Centre Social, à travers les « partenariats internes », et ouvert sur d'autres publics, à travers les « partenariats externes » et les ateliers.

La lecture des rapports d'activité 2008 2009 2010, le recoupement et l'organisation des informations données, permettent d'établir certaines statistiques.

L'EPN était installé jusqu'à une date récente au 60 rue Greneta, dans une boutique sur rue, mais dont l'accès s'effectuait par le porche et le hall du Centre Social, ce qui était particulièrement apprécié. Ce local a récemment été affecté à la halte-garderie « les Tournesols », l'EPN s'installant dans une boutique située en face du Centre Social, au n°61. Aucune signalétique ne précise que ce local abrite une activité de La Clairière, subventionnée par la Ville de Paris, ni même qu'il s'agit d'un espace public numérique. Les rapporteurs recommandent d'y remédier. En outre, ce local étant fréquemment fermé, ils recommandent d'afficher les horaires d'ouverture et d'inviter le public à se renseigner au Centre Social situé en face.

Le local dispose d'une salle de cours équipée de 10 postes, dont un pour l'animateur, et d'un bureau pour le coordonnateur, également équipé. Un vidéoprojecteur permet l'organisation de cours collectifs. L'équipe se compose : en 2008, d'un coordonnateur salarié, de 15 animateurs bénévoles, et de 2 stagiaires d'un mois ; en 2009, du coordonnateur, de 12 bénévoles, d'un stagiaire et d'une personne mise à disposition par Solidarités Nouvelles face au Chômage ; en 2010, de 2 salariés à plein temps et de

11 bénévoles. L'activité étant très tributaire de l'implication des bénévoles, leur recrutement reste une préoccupation constante. L'organigramme remis en janvier 2012 indique 30 bénévoles.

Toute personne demandeuse se voit proposer un rendez-vous, afin d'évaluer sa demande et son implication dans le projet.

L'activité se répartit entre trois secteurs principaux :

- Les « partenariats internes » consistent à accueillir des usagers du Centre Social

Dans le cadre de l'insertion par le langage et la formation, l'EPN est utilisé par les Ateliers Socio Linguistiques, à raison de 157h annuelles en 2008, 101h annuelles en 2009, 6h hebdomadaires en 2010. Cette dernière année, 80 personnes sont concernées.

Il est également utilisé par ClairServices dans le cadre de ses formations professionnalisantes notamment pour la rédaction de CV, 60 femmes sont concernées en 2008.

Dans le cadre des actions en faveur de l'enfance, alors que le rapport 2008 évoque l'intérêt de cet outil pour l'accompagnement scolaire (30 enfants concernés) ,il apparaît qu'il n'est plus utilisé les années suivantes.

Les ateliers jeunes, qui posent des problèmes d'assiduité et de discipline en 2008 (moins de 20 jeunes concernés), sont reconduits en 2009 (près de 25 jeunes, 123H annuelles) et 2010 (81H annuelles)

L'EPN est un lieu ressource pour les activités du Centre Social ; en 2010 il accueille des allocataires du RSA; chaque année il participe à la préparation de la fête de quartier.

- Les « partenariats externes » se tissent avec des associations comme Rue des Barres, qui propose à des personnes en souffrance psychique des activités ludiques et culturelles : 12 personnes participent régulièrement à un atelier ; ou comme Mains Libres, qui proposait une bagagerie aux Halles pour des personnes sans domicile fixe : 15 personnes ont participé à un atelier en 2008.
- Le troisième grand secteur d'activité de l'EPN est l'organisation d'ateliers de formation thématiques ou de pratique libre pour le public.

Les activités régulières se déclinent en sessions de plusieurs séances pour l'initiation informatique, le perfectionnement bureautique, l'initiation internet.

Des activités plus ponctuelles se présentent sous la forme d'ateliers thématiques, construits en fonction de la demande du public et des compétences des bénévoles.

Afin de réguler la fréquentation de l'EPN, l'accès libre a été progressivement organisé en ateliers de pratique libre accompagnée.

Enfin des séances de permanence administrative sont organisées, apportant une aide technique aux démarches, notamment de recherche d'emploi.

L'ensemble de ces activités publiques représente un volume horaire annuel de 577H en 2008 et 576H en 2009, pour 180 personnes concernées, 683H en 2010 pour 200 personnes.

La connaissance des publics s'affine de 2008 à 2009 : à la répartition français/étranger, avec emploi/ sans emploi/ au RMI/ retraité, s'ajoute la répartition hommes/femmes et arrondissement /Paris/hors Paris. Malheureusement ces données ne sont plus renseignées en 2010.

Le coordonnateur indique que les motivations du public se répartissent à peu près ainsi : 40% des personnes ont un besoin précis, notamment dans le cadre d'une recherche d'emploi, 40% sont des seniors qui expriment une demande de loisir, les 20% restant étant constitués de demandes très diverses.

Il est précisé que les licences d'exploitation des logiciels n'ont pas toutes été acquises par l'association. Les rapporteurs recommandent vivement à l'association de régulariser cette situation dans les plus brefs délais.

Enfin, le matériel vieillissant, l'équipe permanente est de plus en plus mobilisée par sa maintenance, et de ce fait moins disponible.

Malgré une réelle implication et une bonne intégration dans le Centre Social, l'EPN ne manifeste pas un dynamisme excessif, notamment pour la mise à jour du site de La Clairière.

➤ Des accompagnements personnalisés

Deux activités du Centre Social, qui ne sont pas mentionnées dans les diverses documentations, sont apparues importantes aux rapporteurs

Il s'agit des missions assurées par les deux assistantes sociales bénévoles, qui jouissent d'une grande autonomie et travaillent dans la confidentialité, mais en lien étroit avec l'ensemble des référents.

L'une d'elles assure l'**accompagnement social individualisé** de certaines familles ; elle organise notamment, lorsque ces dernières sont confrontées à un besoin urgent et ponctuel de ressources, des « repas solidaires », dont le bénéfice permet à la famille qui l'a préparé de payer la facture concernée ; l'assistante sociale tient ainsi une petite « comptabilité famille », abondée en outre par une dotation du Conseil d'Administration.

Les repas solidaires, qui se tiennent tous les mardis et sont un vivant témoignage de solidarité en action, sont tellement entrés dans la tradition qu'ils n'apparaissent nulle part.

L'autre assistante sociale bénévole gère le **Service de logement temporaire**, La Clairière louant deux studios [.....] *le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs* dans le 20^e à Paris-Habitat, et deux chambres situées [.....] dans le 18^e à FREHA.

En vertu de l'article L 851-1 du Code de la Sécurité Sociale, La Clairière reçoit une aide pour y loger à titre transitoire des personnes défavorisées (ALT), aide versée mensuellement par la Caisse d'Allocations Familiales en application d'une convention signée avec la Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement de Paris.

Il est d'ailleurs remarqué que la convention signée le 28 juillet 2011 par le directeur général, l'est au nom de l'ancien président, qui a démissionné en 2010 ; elle prévoit un montant annuel de 13 840,80 €.

La Clairière fournit chaque année au Préfet et à la CAF ses comptes qui font apparaître en recettes le montant des aides perçues et celui des participations versées par les ménages, en dépenses le montant des loyers et charges qu'elle acquitte.

Les candidats au logement sont mis en contact avec le service par les référents de l'association, à titre d'exemple au moment de l'audit sont logées deux personnes adressées par le Centre Social, une par l'équipe de suivi RSA, une par l'entreprise d'insertion Bati're.

Une convention pour six mois est signée entre la personne accueillie, le référent et l'assistante sociale, qui prévoit en contrepartie du logement une participation aux frais et un suivi régulier.

Le choix de personnes dans une dynamique positive, et leur accompagnement sont essentiels pour permettre une sortie dans un logement pérenne. En 2010, une seule personne a été logée, mais elle était hébergée ainsi depuis 2007.

La confidentialité de ce dispositif s'explique par le nombre limité de logements et l'absence de guichet direct, la prescription se faisant nécessairement par un référent.

➤ Des publics bien identifiés mais insuffisamment recensés

La Clairière s'adresse à des publics qu'elle connaît bien : à l'expérience de terrain évoquée supra, s'ajoute le diagnostic de territoire réalisé en 2008 à la demande de la Caisse d'Allocations Familiales, dans le cadre du renouvellement de son agrément.

Ce diagnostic, mené avec le Centre Social voisin Cerise, et avec le concours d'étudiants stagiaires de l'Université René Descartes, a montré que le public de La Clairière vient majoritairement du quartier Bonne Nouvelle, à l'habitat dense et vétuste, qui abrite de nombreuses familles chinoises en attente de régularisation, originaires du Whenzhou.

Ces familles viennent principalement chercher au Centre Social une formation linguistique et un accompagnement scolaire, domaines dans lesquels l'association n'arrive pas à répondre à la demande croissante.

Le diagnostic indique que 93% du public est parisien, dont 52% du 2^e arrondissement, dont 64% issu du quartier Bonne Nouvelle.

Les adultes (de plus de 26 ans) représentent 56% d'un public dont il est précisé qu'il est imparfaitement appréhendé, de multiples activités ne donnant pas lieu à inscription, et les professionnels étant très attachés aux notions de confidentialité et de secret, qui ne favorisent pas les statistiques.

Le rapport d'activité 2008 mentionne 492 inscrits, le rapport 2009 indique que la population touchée comprend 1800 personnes, et l'addition des bénéficiaires d'activités du rapport 2010 donne une somme de 1104 personnes...

Cette hétérogénéité des données mériterait une explication.

Enfin la discontinuité des séries ne permet pas de comparer la fréquentation des activités entre 2008 et 2010.

Les formalités d'inscription et la perception de droits d'inscription sont hétérogènes et s'effectuent soit à l'accueil, soit auprès du référent de l'activité choisie, soit auprès du secrétariat du Centre Social.

➤ Des tarifs en évolution

La direction précise qu'aucune activité régulière n'est gratuite, pour s'assurer de la motivation des usagers, mais que les participations demandées sont volontairement très faibles et progressives en fonction des ressources déclarées ; aucun justificatif n'est demandé.

Le rapport 2009 de l'EPN évoque un droit d'inscription de 15 € par an et un tarif d'1 € par heure ; présentée à la rentrée 2011 comme résultant d'une diminution des subventions, une grille tarifaire de l'EPN est présentée aux usagers, portant le droit d'inscription de 5 à 35 € annuels.

Le rapport d'activité 2008 du Centre Social mentionne 10 434 € d'inscriptions, 7 954 € d'autofinancement de séjours vacances et 388 € de vente de fournitures éducatives, soit 18 776 € ; le rapport 2009 mentionne 3 354 € de droits d'inscription, 8 369 € d'activités, 5 061 € d'autofinancement de séjours vacances et 371 € de vente de fournitures pédagogiques, soit 17 155 € ; le rapport 2010 indique que « *les cotisations sont faibles dans l'absolu* ».

Il s'agit en réalité de droits d'inscription, et non de cotisations, les usagers n'étant pas adhérents.

Ces questions ne font l'objet ni de débats ni de votes en Conseil d'Administration, les tarifs et droits d'inscription étant fixés par la Direction.

Une grille tarifaire récemment établie a été fournie début 2012, elle figure en annexe.

Une formalisation des modalités de fixation et de perception, ainsi qu'une communication adaptée, sont recommandées.

L'association étant confrontée à de réelles difficultés financières, une évocation de ces questions en Conseil d'Administration paraît également opportune.

RECOMMANDATION : En matière de tarifs, formaliser les modalités de fixation et de règlement des participations, et les faire connaître.

➤ Un bénévolat important et encadré

C'est dans le Centre Social que La Clairière mobilise le plus de bénévoles, acteurs irremplaçables de la plupart des activités : ils sont estimés à 160 personnes intervenant régulièrement, à 190 personnes avec les participations plus ponctuelles, pour un total d'heures de bénévolat de 13 972 H soit 9 ETP en 2008 et 2009, de 11 597 H soit 7,5 ETP en 2010.

Le bénévolat a fait l'objet d'une valorisation, pour 308 391 € en 2009 et 292 464 € en 2010, en appliquant à l'heure de bénévolat le coût moyen de l'heure salariée dans l'association, soit 22,60 € en 2009 et 25,22 € en 2010.

Cette valorisation financière ne traduit bien sûr qu'imparfaitement l'apport considérable des bénévoles.

Les bénévoles sont formés et conviés, secteur par secteur, à des réunions avec leurs référents : à la rentrée pour leur présenter les objectifs et le cadre de leur action, en fin d'année pour en tirer le bilan.

Les bénévoles sont associés à la vie de La Clairière pour y assurer des prestations programmées par des référents salariés ; si un bénévole souhaite s'impliquer davantage dans la gestion de l'organisation, et s'il y est invité, cela passe par son recrutement comme salarié, cas relativement fréquent (plusieurs personnes qui exercent des responsabilités dans l'association y sont arrivées par le bénévolat, à l'accueil, aux ASL, au Monde Gourmand notamment).

Quelques rares bénévoles portent seuls une activité, c'est le cas des deux assistantes sociales, professionnelles retraitées, qui bénéficient d'une véritable autonomie pour la gestion des accompagnements sociaux individuels et des logements temporaires, et des juristes professionnels qui assurent des permanences juridiques.

Les bénévoles sont rarement membres de l'association, ils sont donc peu conviés aux Assemblées Générales.

Les réunions de service ne leur sont par ailleurs pas ouvertes.

Leur implication et leur enthousiasme sont visibles, leur compétence et leur expérience évidentes, aussi, même si le souci exprimé de «les canaliser» est compréhensible, il semble souhaitable d'imaginer des formules permettant de les associer aux réflexions de façon organisée, notamment pour l'élaboration du projet associatif.

RECOMMANDATION : Constituer une équipe stable, resserrée et professionnelle s'appuyant sur le bénévolat.

1.2.4. ClairServices

Depuis 2009, un dispositif de formation et d'accompagnement à l'emploi conjuguant formations professionnalisantes, accompagnement social et mise à l'emploi s'est autonomisé sous l'appellation « ClairServices ».

Ce dispositif, qui vise à favoriser l'employabilité durable de personnes éloignées du monde du travail, vise aussi à répondre à des besoins concrets dans le domaine des services à la personne et à développer le lien social au sein du quartier.

Il regroupe les activités d'accompagnement socioprofessionnel menées jusque-là dans le cadre du Centre Social et Culturel, à savoir la formation au français langue professionnelle, la préparation au Diplôme d'Etudes en Langue Française (voir supra), le dispositif ménage repassage et le dispositif auxiliaires parentales.

➤ La formation au français et au ménage repassage

La formation au français et au ménage repassage s'est mise en place à la suite d'un double constat : de nombreuses femmes en recherche d'emploi qui fréquentent le Centre Social sont handicapées par une absence de compétences professionnelles et des difficultés de compréhension du français, tandis que l'association intermédiaire Travail Au Clair (TAC-AI) reçoit des propositions d'emploi dans le domaine du ménage repassage, auxquelles elle ne peut répondre.

La Clairière a donc cherché d'une part, à offrir une formation initiale dans ces domaines, permettant l'emploi par TAC-AI, d'autre part à apporter aux personnes ayant déjà travaillé avec TAC-AI un accompagnement vers un emploi autonome.

Ces formations se déclinent en cours de français professionnel, de technique professionnelle de ménage-repassage (en demi-groupes), d'initiation à la recherche d'emploi et de simulation d'entretien d'embauche ; 370 heures de cours ont été dispensées en 2008.

L'accompagnement individuel par la Conseillère en Insertion Professionnelle et l'utilisation de l'Espace Public Numérique complètent concrètement ce dispositif, qui a touché en 2008 10 personnes en formation initiale, 7 en accompagnement ; en 2009 12 femmes ont été formées, 9 ont passé une évaluation, 6 ont obtenu une attestation, 5 ont trouvé un emploi.

Ce dispositif a suscité l'intérêt de la Région Ile de France, qui s'est concrétisé fin 2009 par la signature d'une convention triennale 2010-2012 dans le cadre des projets et programmes de prévention et de lutte contre les exclusions, son objet étant de consolider les deux formations alphabétisation professionnelle/femme de ménage-repassage, et préparation au DELF.

Le plan de financement prévisionnel proposé par La Clairière paraît optimiste puisque, alors qu'il prévoit des dépenses en augmentation de 82 000 à 85 000 € de 2009 à 2011, la part demandée à la Région Ile de France décroît de 40 000 à 25 000 €.

En outre, cette convention serait expérimentale et ne devrait normalement, même en cas de succès, pas être reconduite, obligeant l'association à rechercher activement d'autres sources de financement.

➤ Le dispositif auxiliaires parentales

Ce dispositif est issu du même type de constat : de nombreuses femmes ayant un niveau de français suffisant mais un faible niveau de qualification, qui sont en difficulté d'insertion professionnelle, fréquentent le Centre Social, tandis que des familles du quartier sont en recherche de mode de garde pour leurs enfants âgés de moins de trois ans, les places en crèche étant rares et le nombre d'assistantes maternelles insignifiant dans le centre de Paris.

Ces familles sont soit suffisamment aisées, soit incitées à se regrouper pour envisager une garde partagée.

La Clairière a donc dès 2004 mis en place un dispositif original et cohérent comprenant l'identification de femmes susceptibles d'être intéressées par le métier d'auxiliaire parentale, leur formation, leur accompagnement à l'emploi auprès de familles du quartier,

et leur suivi dans cet emploi, par la médiation entre les employées et les employeurs, et le partage d'expériences dans le cadre du Relais Solidaire ou Relais Accueil Enfants Parents.

Ce Relais prend place dans le local accueillant habituellement la garderie « les Tournesols » (qui est ouverte aux enfants des élèves des ASL) deux demi-journées par semaine et un samedi matin par mois ; il permet aux auxiliaires parentales de venir avec les enfants dont elles s'occupent, se retrouver et confronter leurs expériences avec l'éducatrice de jeunes enfants.

L'intérêt de la démarche est la prise en compte globale du parcours de la personne, par une équipe pluridisciplinaire qui associe à des formateurs occasionnels une coordinatrice pédagogique, une éducatrice de jeunes enfants, une médiatrice emploi et le cas échéant un accompagnement social personnalisé par une assistante sociale.

La formation s'étale sur trois mois et demi à raison d'une journée et demie par semaine, « afin de permettre aux personnes concernées de conserver par ailleurs une activité rémunérée » ; la garde des enfants des femmes en formation n'est cependant pas assurée par La Clairière.

L'enseignement aborde le développement psychomoteur de l'enfant, son alimentation, son éveil (partenariat avec l'association LIRE à Paris), la prévention des accidents domestiques, la convention collective..., des mises en pratique en situations concrètes s'ajoutent aux cours théoriques.

Une attestation de compétences est délivrée collégialement par l'équipe pédagogique.

Cette expérience, d'abord financée par la DDEES, s'est vite avérée concluante, permettant une insertion professionnelle relativement rapide à des femmes éloignées de l'emploi : en 2008, 33 femmes sont entrées en formation, 30 ont fait l'objet d'une évaluation, 24 ont obtenu une attestation et 13 ont trouvé un emploi (11 CDI, 1CDD, 1 entrée en formation).

Elle a ainsi fait l'objet d'une convention avec la Mairie et le Département de Paris, adoptée en juin 2008 par le Conseil de Paris pour les trois années 2008, 2009, 2010, et prévoyant un financement croisé : la DDEES finançant la formation professionnelle, la DASES la médiation, la DFPE le Relais Solidaire.

Cette convention précise que les femmes concernées sont domiciliées à Paris, et prévoit que seront prioritaires les femmes bénéficiaires de minima sociaux et/ou résidant dans les quartiers relevant de la Politique de la Ville. Ces critères ont conduit ClairServices à modifier son recrutement, en refusant des candidatures de non-Parisiennes et en diffusant l'information auprès de structures susceptibles de lui adresser des personnes, comme les Maisons Des Entreprises et de l'Emploi.

Elle prévoit l'organisation de trois sessions de 72 heures chacune, permettant de former à chaque fois 12 femmes, le nombre de bénéficiaires devant augmenter progressivement, la demande des familles restant très importante. Il paraît cependant difficile d'accueillir davantage d'élèves dans le local dédié à cette formation.

La Mission d'Information et d'Evaluation du Conseil de Paris sur l'engagement de la collectivité parisienne auprès des familles en matière d'accueil des jeunes enfants de moins de trois ans effectuée en 2009 cite en exemple dans son rapport daté du 15 juin l'expérience réussie de La Clairière.

La convention fait l'objet de deux avenants, votés en septembre 2009 et juillet 2010, qui portent le financement total de la Ville de Paris pour ce dispositif de 67 000 à 112 000 € puis 119 862 €.

Afin d'obtenir l'agrément qualité destiné aux associations mandataires de services à la personne prévu à l'article R.7232-5 du Code du Travail pour ses activités d'aide à domicile, l'association a progressivement augmenté le nombre d'heures d'enseignement des

auxiliaires parentales pour le rapprocher de celui de la formation des assistantes maternelles, à savoir 123h.

L'agrément de la Direction du Marché du Travail et de l'Environnement Local pour les services de garde d'enfants à domicile et accompagnements a été accordé à La Clairière pour cinq ans par un arrêté du 17 juin 2010.

➤ Une tentative de modélisation

La Ville de Paris, souhaitant à terme la création d'un label qualité pour la garde d'enfants à domicile, a considéré l'initiative si intéressante que le Maire de Paris, par courrier du 27 février 2009, a demandé à la précédente directrice de La Clairière, récemment retraitée, de lui faire des propositions pour un dispositif d'essaimage prévoyant un transfert de compétences à d'autres centres sociaux.

Ce projet d'essaimage a fait l'objet de recherche de relais adaptés (centres sociaux ayant une culture commune, situés dans des quartiers présentant un bassin d'emploi potentiel, disposant d'une structure de garde de petite enfance) et de nombreuses réunions avec les partenaires municipaux.

Prévu sur cinq sites, il s'est finalisé avec deux : le Relais 59 situé dans le 12^e arrondissement et Solidarité Roquette situé dans le 11^e arrondissement.

Chaque centre s'est engagé à intégrer 15 personnes et à assurer 39 heures de formation, l'accompagnement vers l'emploi et la mise en relation avec les employeurs, le suivi dans l'emploi et l'animation de son Relais Enfants Parents Auxiliaires Parentales.

Les délibérations adoptées par le Conseil de Paris en septembre 2010 ont prévu l'attribution de subventions à ces deux centres sociaux : 25 500 € pour le Relais 59 et 25 674 € pour Solidarité Roquette.

La Clairière quant à elle, s'est engagée à aider ces deux associations dans la mise en œuvre du dispositif, et à assurer 84 heures de formation pour chacune. Elle a reçu à ce titre une subvention de 50 000 € pour les formations et de 25 000 € pour l'ingénierie d'essaimage.

Alors que ClairServices dégage en 2009 un excédent de 56 537 €, selon les termes d'un rapport au Conseil d'Administration, le déficit de l'association La Clairière, de 50 403 € pour 2009, est imputé « *au manquement de la Ville de Paris* » concernant l'essaimage.

L'inquiétude est telle qu'au mois de juin 2011, le Président adressera aux élus parisiens un courrier indiquant que La Clairière perd 75 000 € par an sur ce dispositif, et qu'à défaut d'un financement intégral par la Ville de Paris, elle ne le poursuivra pas, ce qui pose la question de la qualification des subventions (voir infra).

L'examen approfondi du dispositif n'a pas permis de lever ce malentendu : aucun document ne permet de justifier les nombreuses heures de travail que l'association aurait passées à formaliser l'ingénierie en vue de son transfert.

Le seul programme un peu détaillé de formation au métier d'auxiliaire parentale porte sur 72 h de cours, le programme de 123 h, sur une page, étant très général.

Si les documents d'évaluation des stagiaires sont nombreux et précis, avec un carnet de suivi individualisé et des fiches d'évaluation à différents stades de la formation, en revanche, le document d'évaluation fourni aux stagiaires est très général, il ne détaille ni par intervenant ni par matière abordée les appréciations à porter.

Enfin, l'association Relais 59 dans son bilan d'évaluation de la première session, indique qu'elle n'a pas eu connaissance du programme ni du contenu des cours dispensés à La Clairière.

Sans mettre en question la qualité de l'enseignement, force est de constater que celui-ci n'a pas fait l'objet d'une formalisation facilitant son appréciation.

Une nouvelle convention est cependant signée en 2011, avec la seule association Solidarité Roquette.

Au sein de La Clairière, en 2009, 34 personnes sont entrées en formation, 33 ont passé l'évaluation, 29 ont obtenu l'attestation ; en 2010, 42 personnes ont suivi la formation, 35 ont obtenu l'attestation et 29 ont obtenu un emploi (7 CDD, 22 CDI).

Pour 2010, le montant de subvention municipale s'élève à 4 133 € par mise à l'emploi ou 2 854 € par personne formée, la formation pouvant être bénéfique même si l'obtention d'un emploi n'est pas immédiate.

Des éléments de comparaison avec des actions similaires menées par d'autres structures ont été établis par les directions de tutelle, mettant en évidence le coût élevé du dispositif de ClairServices.

La Clairière explique cette différence par la situation très éloignée de l'emploi des personnes concernées, qui demande non seulement une formation sur la durée, mais encore un accompagnement culturel délicat dans la relation à l'employeur ; l'adaptation des méthodes pédagogiques à ce public particulier n'est pas démontrée.

Les rapporteurs, n'ayant pas été missionnés pour auditer les autres organismes, ne sont pas en mesure de qualifier ces comparaisons.

Dans leurs réponses, les directions concernées ont apporté des éléments : la DDEES a comparé le coût horaire d'une formation à La Clairière [.....] avec celui d'une formation organisée dans le cadre du Programme Départemental d'aide à l'Emploi [.....] ; la DASES a demandé le recentrage des missions de la médiatrice sur les fonctions initialement prévues par la convention entre l'association et les trois directions. (cf courriers de la DDEES et de la DASES en annexe).

RECOMMANDATION : Formaliser le programme de formation des auxiliaires parentales et un programme d'activité pour la médiation, notamment pour l'essaimage.

1.2.5. Les projets petite enfance

➤ Le projet de création d'un équipement d'accueil de la petite enfance

Approuvé par le Conseil d'Administration du 27 avril 2011, il consiste à ouvrir un établissement de type multi-accueil pour des enfants âgés de trois mois à trois ans, dans un bâtiment loué à la Société de Gérance d'Immeubles Municipaux, situé 1 rue Dussoubs.

Cet espace de 156 m² permet d'ouvrir en rez de chaussée sur 102 m² deux unités d'accueil dédiées aux bébés et aux moyens/grands, et au sous-sol de 54 m² des locaux dédiés au service et au personnel.

La Clairière envisage de proposer aux familles un dispositif d'accueil régulier, majoritairement à temps partiel, avec seulement 3 places à temps plein.

Une moitié des places sera ouverte aux familles du quartier, l'autre aux usagers du Centre Social, dans un objectif affirmé de mixité sociale.

La réalisation des travaux bénéficie de financements publics : pour un montant de l'opération estimé à 638.810 €, 305.410 € sont versés par la Mairie de Paris, 151.200 € par la Caisse d'Allocations Familiales, 142.200 € par le Conseil Régional d'Ile de France ; 40.000 € sont attendus de financements privés.

Le fonctionnement de l'établissement, agréé par la CAF, fera également l'objet de subventions publiques, la DFPE ayant calculé le montant de sa subvention en tenant

compte du montant du loyer, de la convention collective, du taux de fréquentation prévisionnel etc...

L'équipe prévue comprendra 6,5 ETP, dont 2 Educatrices de Jeunes Enfants et 2 Auxiliaires de Puériculture, et 4h de vacations par mois.

Outre le nouveau service rendu, cette création permet de transférer « les Tournesols », garderie financée jusqu'ici par l'association, dans ce nouvel équipement subventionné à l'équilibre.

Les bénéficiaires actuels des Tournesols étant les enfants des élèves des ASL, il paraît souhaitable aux rapporteurs qu'à l'avenir soient également accueillis les enfants des femmes en formation d'auxiliaire parentale.

➤ Le projet de création d'un Lieu d'Accueil Enfants Parents

Le transfert des Tournesols dans le nouveau multi-accueil libère partiellement le local situé 60 rue Greneta, qui héberge également le Relais Auxiliaires Enfants Parents, deux demi-journées par semaine et un samedi matin par mois, financé par la DFPE à hauteur de 22 205 € en 2011.

Afin d'optimiser l'occupation du lieu, et d'en assurer le financement, La Clairière envisage notamment d'y créer un Lieu d'Accueil Enfants Parents, espace de parole qui assure une écoute adaptée aux adultes concernant leur rôle éducatif et les difficultés rencontrées dans leur relation à l'enfant.

Si cet espace répond à un certain nombre de critères établis par la CNAF, il peut bénéficier de subventions CAF et Ville de Paris.

Ce dossier est à l'étude au sein de l'association, dans le cadre de sa démarche générale de recherche d'équilibre budgétaire.

1.2.6. La prévention spécialisée

➤ Le cadre d'intervention

Les actions dites de prévention spécialisée s'inscrivent dans le cadre des articles L 121-2 et L 221-1-2 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) et elles relèvent des missions de l'aide sociale à l'enfance. Elles se caractérisent par le travail de rue et reposent sur cinq principes : l'absence de mandat nominatif, la libre adhésion et la recherche d'adhésion du public, le respect de l'anonymat, le travail en partenariat, l'adaptation des modes d'action⁶.

Depuis décembre 2005, la prévention spécialisée entre également pour partie dans le champ de la loi du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale ; à ce titre, elle est soumise à l'obligation d'élaborer un projet d'établissement ou de service (article L 311-8 du CASF)⁷.

A Paris, la prévention spécialisée fait l'objet d'une charte conclue en 2005 entre le Département et les associations en charge de la mise en œuvre de ces actions et une convention, en date du 07 décembre 2009, règle les engagements réciproques du Département de Paris et de La Clairière.

⁶ Arrêté du 04 juillet 1972 et ses circulaires d'application

⁷ Le projet d'établissement ou de service « définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement ».

➤ La contribution du Département au titre de la prévention spécialisée

Jusqu'en 2009 inclus, le Département de Paris a fonctionné selon le principe de la dotation globale pour la prévention spécialisée. A ce titre, La Clairière a reçu une participation financière de 860.000 € en 2008, reconduite à l'identique en 2009.

2009 a constitué une année de mutation du dispositif amorcée l'année précédente. En 2008, en application de l'ordonnance du 1^{er} décembre 2005 qui intègre la prévention spécialisée à la protection de l'enfance, les associations parisiennes ont dû déposer un dossier de demande d'autorisation de fonctionner auprès des services du Département. Après passage en Comité Régional d'Organisation Sociale et Médico-Sociale (CROSMS), sur les vingt associations parties du dispositif, dix-sept dont La Clairière ont reçu en 2009 un avis favorable, ce qui vaut autorisation de fonctionner pour quinze ans.

A partir de 2010 a été mis en place le système de la tarification (article L 314-7 et R 314-1 à R 314-204 du Code de l'action sociale et des familles) dont les règles sont plus f(encadrées. **Désormais, la tarification prend en compte le fonctionnement et les spécificités de chaque service et opère une individualisation budgétaire stricte par secteur d'activité.**

Pour 2010, la dotation globale au titre de la prévention spécialisée a été arrêtée à 871.786 € et à 882.989 € pour 2011.

➤ Les publics et leurs besoins

Aux termes de la convention La Clairière dispose, pour mettre en œuvre les actions de prévention spécialisée, de 14,8 ETP⁸ dont 10 ETP pour l'équipe socio-éducative stricto-sensu.

Ces postes se répartissent entre les deux clubs de prévention qui ciblent des jeunes de tranches d'âge et de problématiques différentes sur des territoires précis dans les premier et second arrondissements :

- **Le club Dussoubs**, dont le local se situait jusqu'au mois d'avril 2010, 6 rue Dussoubs (2^{ème})⁹ s'adresse à la population des 12/21 ans avec comme cœur de cible les adolescent(e)s de 12 à 18 ans. Le travail éducatif est fondé sur le lien à préserver, conforter ou reconstruire entre le jeune, sa famille (parents, fratrie) et l'institution scolaire. Il consiste à favoriser la construction identitaire du jeune, rappeler la Loi face aux mises en danger par le biais d'actions collectives et/ou individuelles. L'équipe se compose de 4 ETP.
- **Le club Forum**, dont les locaux se trouvent 8 rue des Prêcheurs (1^{er}), a une activité tournée vers les adolescent(e)s et jeunes adultes de 14 à 25 ans non sédentaires, inscrits dans un processus plus ou moins prononcé de ruptures familiales et sociales, fréquemment sujets à des conduites à risques. L'accompagnement éducatif passe alors, en sus des activités ponctuelles (un voyage au Sénégal avec le club DUSSOUBS) et du travail de rue, par l'accès à trois espaces collectifs qui sont des supports à un travail de resocialisation et de partage de moments de vie dans le quotidien (ateliers cuisine, slam). Dans ce cadre sont notamment abordées les notions de respect, de solidarité et de non jugement. L'équipe se compose de 6 ETP.

⁸ Ces effectifs incluent les interventions de la direction et des personnels d'administration et de gestion à hauteur de 2,8 ETP et de deux cadres à temps plein au titre du « relais insertion », ces deux postes rémunérant les directeurs de TAC-AI et de Bati're.

⁹ Les éducateurs ont par la suite fait le choix de travailler sans local. Cependant depuis août 2011, ils accueillent les jeunes de Dussoubs dans un nouvel espace situé 23 rue de la Lune (2^e).

Ces deux clubs ont touché au total un public de 570 jeunes en 2009 et 575 jeunes en 2010¹⁰ (le rapport présenté au CROSMS faisait état de 562 jeunes suivis en 2007) avec une gradation dans la nature des suivis recensés par les équipes :

Tableau 1 : Nature des accompagnements réalisés par les deux clubs de prévention

Mode de mise en relation	Définition	Année	Dussoubs		Forum	
1ers contacts, jeunes approchés individuellement	Jeunes repérés ou approchés individuellement dans le quartier	2009	22	8%	33	11%
		2010	37	15,5%	64	19%
1ers contacts, jeunes approchés en groupe	Jeunes repérés ou approchés en groupe dans le quartier, ne formulant a priori (et pas encore) une demande	2009	56	22%	89	28%
		2010	36	15%	72	21,5%
Jeunes participants, activités collectives	Participation des jeunes à des activités collectives de l'association sans qu'une relation éducative soit encore instaurée avec eux	2009	48	19%	70	22%
		2010	27	11%	30	9%
Relation éducative instaurée	Lien social et éducatif établi entre le jeune et au moins un membre de l'équipe éducative. Relation inscrite dans la durée et pouvant se décliner en actions concrètes	2009	71	28%	38	12%
		2010	68	29%	96	28,5%
Accompagnement éducatif personnalisé	Accompagnement visant à résoudre et/ou faire évoluer une problématique particulière	2009	57	22%	86	27%
		2010	70	29,5%	75	22%
TOTAL		2009	254	100%	316	100%
		2010	238	100%	337	100%

(Source : La Clairière : rapports d'activité 2009 et 2010 pour la prévention spécialisée)

En l'absence d'analyse de ces chiffres et des évolutions significatives constatées d'un rapport à l'autre, il a été demandé à la Clairière de porter une appréciation sur les écarts les plus sensibles (en italiques et gras dans le tableau) :

Concernant la diminution du nombre de premiers contacts au Club Dussoubs entre 2009 et 2010, La Clairière l'explique par un phénomène conjoncturel dû à la fermeture provisoire du club Volta dans le 3^{ème} ayant généré un mouvement de déport corrigé dès l'année suivante avec la réouverture du Club à proximité du domicile des jeunes. Au sujet des activités collectives, la baisse caractérisant tant « Dussoubs » que « le Forum » s'explique par la non-reconduction d'un projet collectif et transversal conduit en 2009 en Afrique (chantier de solidarité) faute d'une prise en charge consentie notamment par la tutelle à la hauteur de la dépense. Enfin, l'augmentation significative de lien social entre 2009 et 2010 pour les jeunes du forum est pour partie liée selon La Clairière à un correctif opéré en 2010 après plusieurs échanges entre la DASES et les clubs de prévention qui a permis de mieux distinguer ce qui relevait de la relation éducative instaurée et ce qui devait être comptabilisé comme un accompagnement éducatif personnalisé. Cette hausse trouve également son origine pour la chef de service dans l'impact du chantier des Halles qui a conduit les jeunes à « *venir plus en nombre vers les éducateurs* ».

Ces demandes de précisions font apparaître :

- de la part de l'association, la priorité donnée à une approche plus descriptive que causale des phénomènes constatés,

¹⁰ Le rapport 2008 n'a pu être communiqué par l'association. Les chiffres 2009 et 2010 ont été revus avec l'association par comparaison avec ceux contenus dans les rapports d'activité correspondants.

- de la part de la tutelle, la nécessité de faire œuvre de pédagogie pour une compréhension similaire des partenaires associatifs et l'appropriation d'un vocabulaire commun.

En parallèle de l'action développée au sein des clubs de prévention, La Clairière utilise un autre vecteur, « Travail au clair », pour conjuguer objectifs éducatifs et économiques au travers de la pratique d'une activité rémunérée.¹¹

Travail au Clair/prévention correspond à une première étape - généralement de six mois - dans l'accompagnement de ces jeunes. Au travers d'une activité déclarée et ponctuelle telle que déménagements ou vide-greniers, ils développent une compétence technique tandis que leur est rappelé le nécessaire respect envers les adultes, vis-à-vis des horaires et du matériel. En fonction de l'atteinte de l'objectif fixé, il peut alors leur être proposé d'intégrer l'association intermédiaire du même nom ou d'être orientés vers des entreprises d'insertion ou sociétés en lien avec La Clairière (cf. § plus avant).

Cette activité a généré les résultats suivants au cours des deux dernières années :

Tableau 2 : Réalisations TAC/ prévention

Année	Durée d'activité sur 11 mois	Nature des activités réalisées	Bénéficiaires	Jeunes dirigés vers une formation	Jeunes dirigés vers un travail
2009	257 journées 3559 heures	Déménagements de particuliers : 50 Déménagements sociétés : 60 Débaras : 60 Manutention sur place : 36 Autres : 49	44 garçons 04 filles	7	4
2010	248 Journées 3968 Heures	Déménagements de particuliers : 68 Déménagements sociétés : 35 Débaras : 92 Manutention à l'interne : 37 Autres : 16	39 Garçons 09 Filles	8	6

(Source : Rapports d'activité prévention spécialisée 2009 et 2010 de La Clairière)

L'année 2010 a été également marquée par des chantiers de rénovation (halls d'entrée, cages d'escalier) organisés en collaboration avec Paris Habitat : il s'agissait au sein de son parc immobilier d'initier les jeunes aux travaux de peinture et ce faisant, de les intégrer dans le tissu social du quartier en changeant le regard des habitants sur eux.

RECOMMANDATION : Pour la DASES, Bureau des activités de prévention de la jeunesse, organiser des temps de communication communs avec les associations pour garantir une approche partagée et homogène dans la comptabilisation des accompagnements éducatifs, par nature et type de relation.

¹¹ « Travail au clair - est-il écrit dans le rapport d'activité de 2009 -se donne comme objectif l'intégration de ces jeunes dans un processus d'insertion qui arrêterait, à travers des expériences positives de travail, le processus de l'exclusion. (...) Avec le concours des éducateurs, nous oeuvrons pour que ces jeunes acquièrent un savoir-faire indissociable d'un savoir-être, qui leur permettra le moment venu une meilleure entrée dans le monde du travail ».

➤ Méthodologie et outils utilisés par les équipes

Aux termes de l'article 16 de la convention, l'association doit élaborer à l'appui du budget prévisionnel un « *projet éducatif annuel, concret et détaillé* » (P.E.A.) ; ce document est complété par un rapport d'activité annuel lors de la transmission du compte administratif. Le P.E.A. détaille les propositions d'évolution et perspectives envisagées pour répondre aux besoins ciblés sur le territoire tels qu'ils sont apparus dans le cadre du bilan quantitatif et qualitatif contenu dans le rapport d'activité.

Les associations de prévention spécialisée disposent de deux canevas élaborés par le Département pour garantir une présentation homogène du PEA et du rapport d'activité. A partir des éléments transmis, il ressort que La Clairière prend fidèlement appui sur ces deux trames.

• *Le rapport d'activité de La Clairière (année 2010)*

Il se compose d'un recueil des observations faites sur le terrain avec une analyse des problématiques à l'œuvre et la définition des axes de travail privilégiés en direction des jeunes. **Ce document fait apparaître l'expertise acquise par les équipes dans la connaissance des publics, leur aptitude à percevoir les évolutions et à adapter leur prise en charge de même qu'à réinterroger leurs postures de travail pour plus de pertinence face aux jeunes.**

Quoique sensiblement plus touffu en première approche que le rapport d'activité de l'année précédente (2009), ce document permet après une lecture approfondie, de dégager les objectifs poursuivis ainsi que les outils, stratégies et modalités d'intervention privilégiés :

Objectifs	✓ Valorisation de l'autonomie du jeune et de son aptitude à se projeter dans une construction personnelle hors du groupe, ✓ Développement de ses compétences et du sentiment d'estime de soi, ✓ Restauration d'une relation de confiance et de respect mutuel avec ses pairs et les adultes, ✓ Prévention des conduites à risques (hygiène alimentaire et corporelle, sexualité, toxicomanie).
Stratégies, pratiques	✓ Rappel du Cadre et de la Loi : règles, limites, normes sociales, ✓ Utilisation de l'humour pour pointer les paradoxes dans les comportements et discours des jeunes, ✓ Travail sur la déconstruction des représentations (mixité des équipes pour plus de civilité dans les rapports homme-femme), ✓ « Travail sur la construction identitaire en prenant la religion comme fait social et non comme dogme », ✓ Vigilance portée à la cohérence du discours éducatif notamment lorsqu'un jeune bénéficie d'un double suivi (avec les services de l'aide sociale à l'enfance ou de la protection judiciaire de la jeunesse) : être en position de soutien par rapport à l'institution mandatée.
Modalités d'intervention et outils	✓ Affirmation d'une présence sociale tenant compte des habitudes évolutives des jeunes : Club Dussoubs, adaptation des horaires et temps de présence aux abords du collège avec une périodicité (2 fois par semaine, le matin dès 7h45) qui accroît la visibilité du travail et l'identité d'éducateur de rue ; organisation de deux nocturnes (19h-22h) au Club Forum ; ✓ Appropriation de lieux d'observation stratégiques et de passage des jeunes : bancs de la place Goldoni et deux cafés d'angle, à proximité du collège et dans

le haut de la rue St-Denis ;

- ✓ Mise en place d'ateliers (création de bijoux, brocante) pour l'autofinancement des séjours et sorties (émulation, créativité, mixité socio-culturelle et dynamique de plaisir) ;
- ✓ Choix d'un voyage collectif des deux clubs de prévention au Sénégal dans un village de l'ethnie soninké dont sont originaires de nombreux jeunes ;
- ✓ Attention portée au local du 8, rue des Prêcheurs (tenue et caractère accueillant) pour restaurer l'image et le sentiment de considération des jeunes en errance ;
- ✓ Utilisation dans le parcours individuel du jeune de l'outil « TAC-AI » pour l'acquisition de règles indispensables à l'insertion (savoir-être et savoir-faire) et à la connaissance du monde professionnel (ex : respect du règlement intérieur d'une entreprise).

Ce document met également en exergue la capacité de l'équipe à s'appuyer sur le travail en réseau voire à « passer le relais » à des associations spécialisées notamment dans le cas d'addictions sévères ou lorsque les équipes se trouvent confrontées à une situation qui relève de la loi du 05 mars 2007 réformant la protection de l'enfance.

Entre le rapport d'activité 2009 et celui de 2010, il semble d'ailleurs que les contours de la mission de la Cellule de Recueil des Informations Préoccupantes (CRIP) aient été mieux perçus par les professionnels de La Clairière.

En 2009 en effet, on peut lire dans le rapport qu'un « *signalement a été fait directement au Procureur de la République qui a demandé une nouvelle évaluation du CRIP.* » Cette formulation traduit une connaissance encore imparfaite de la loi du 05 mars 2007. En pratique, c'est la cellule départementale voulue par le législateur qui devient le lieu unique du recueil des informations préoccupantes. Dans ce dispositif, la saisine directe du Parquet sans évaluation préalable est réservée aux seules situations qualifiables au pénal ou à celles qui se caractérisent par une particulière gravité et immédiateté du besoin de mise à l'abri (notamment en dehors des horaires d'ouverture de la cellule).

En l'espèce, il ne semble pas que la situation relatée dans le rapport d'activité 2009 ait relevé de ce cas de figure, l'information préoccupante devait donc être transmise à la CRIP.

Cet exemple illustre une difficulté assez commune à nombre de professionnels de terrain, en prise avec le quotidien, à disposer d'une bonne connaissance du cadre institutionnel ainsi que des compétences précises respectives des acteurs en charge de la protection de l'enfance d'où **l'intérêt pour une institution de formaliser des protocoles partagés sur les points potentiellement sensibles** en complément du protocole d'articulation entre les services signé entre le Président du Conseil Général de Paris, le Préfet de Paris représentant de l'État, les partenaires institutionnels et l'autorité judiciaire le 19 janvier 2009¹².

RECOMMANDATION : Elaborer au sein des deux clubs de prévention des protocoles co-travaillés avec les professionnels sur les thématiques clés auxquels ils sont confrontés (situations de maltraitance, gestion des situations de violence ...).

¹² A la suite de la loi du 05 mars et au terme de ce protocole, c'est la CRIP 75 qui a pour mission le recueil et le traitement des *informations préoccupantes* qui lui sont adressées. Ces informations donnent alors lieu à une évaluation selon une approche pluridisciplinaire qui peut déboucher, sous réserve que les conditions prévues par la loi soient remplies, à une transmission au procureur de la République. L'acte professionnel, formalisé par un écrit et une transmission au procureur, devient alors ce que la loi définit comme un *signalement*.

- *Le projet éducatif global*

La Clairière a transmis au titre de l'année 2012 son PEA au Bureau des Actions de Prévention de la Jeunesse (BAPJ) qui l'a communiqué à l'Inspection générale¹³. La finalité d'un tel document est, selon le canevas fixé par le BAPJ, de retracer les changements qui emportent des conséquences sur le travail éducatif, « *d'introduire les propositions d'évolution, perspectives qui apparaissent en conclusion du rapport d'activité* », enfin de dresser une « *mise en perspective synthétique des points forts et des actions envisagées par l'équipe*. »

A l'instar du rapport d'activité, le document rend compte des évolutions du territoire selon une approche par secteur géographique ; y figurent la composition des groupes, leur mobilité et les nouveaux points d'ancrage des jeunes. L'organisation du travail en termes de présence éducative est arrêtée en détail¹⁴. En revanche pour les actions envisagées, le document gagnerait à préciser leur contenu concret à l'exemple du projet, page 33, de mise en place d'un atelier bricolage et réparation informatique conçu comme un échange de savoir-faire entre jeunes/bénévoles et une réponse aux besoins des habitants du quartier.

De même, il serait pertinent dès l'élaboration du PEA, de fixer chaque fois que possible un calendrier qui identifie par avance quelques « temps forts » de l'année, notamment par exemple autour de l'animation dans le voisinage. **En effet, même si le travail de rue se caractérise par la nécessité de coller à une réalité mouvante difficile à formaliser, il importe dans un document à vocation programmatique d'inscrire l'action dans un contexte temporel qui constitue un repère et une possibilité de projection pour les équipes et surtout pour certains jeunes qui vivent dans le « ici et maintenant »¹⁵. De façon plus globale pour faciliter la lisibilité des activités envisagées (notamment pour la tutelle), il importe de sérier plus distinctement dans la partie finale du document « conclusions et perspectives » ce qui sera mis en œuvre : à partir des objectifs de travail, quelles modalités sont envisagées, avec quelles collaborations éventuelles, quels indicateurs sont retenus pour mesurer l'impact de l'action et le degré d'atteinte de l'objectif ? Cette présentation plus rigoureuse pourra en outre s'articuler avec la démarche d'évaluation interne.**

➤ Les effets attendus de la mise en œuvre de l'évaluation interne

A la suite de l'ordonnance de simplification du 02 décembre 2005, les clubs de prévention doivent désormais se doter d'un projet d'établissement ou de service et conduire l'évaluation de leurs actions. Cela suppose d'en apprécier la cohérence par rapport aux objectifs du schéma départemental, la pertinence au regard des besoins des jeunes, l'efficacité et l'efficience. Enfin l'évaluation conduit à mesurer l'inscription du service dans son environnement.

La Clairière n'a pas mis en place ces outils.

¹³ La Clairière n'ayant pas signalé l'existence de ce document en début de mission en complément du rapport d'activité demandé, les rapporteurs ont eu à connaître du PEA par l'intermédiaire du BAPJ qui leur a transmis le plus récent. Bien que l'étude porte sur les années 2008, 2009, 2010, les constats faits au titre du document 2012 pourraient s'appliquer aux productions antérieures.

¹⁴ Exemple p 11, pour le travail de rue, « *Nous prévoyons : une présence hebdomadaire 2 jours/semaine en après-midis, une présence 2 soirs/semaine les mardis et jeudis de 19h à 22h, une présence 2 soirs par mois de 20h à minuit sur le territoire élargi, une expérience d'une semaine complète de présence dans la rue en horaire 3/8.* »

¹⁵ « *La fin du monde, la crise, l'insécurité, la révolution tout est une bonne raison pour être en dehors de la société. Alors, ils ont encore moins de demande liée à une projection future. Ils mettent la survie comme écran à la possibilité de construire une vie ordinaire* ». (extrait de la conclusion du PEA Forum)

RECOMMANDATION : Finaliser la mise en place des outils de la loi 2002-02 (dont les outils d'évaluation interne) pour mieux communiquer autour des actions conduites et enclencher une dynamique prospective sur des objectifs de travail de moyen terme

Le rapport d'activité « tient lieu » de projet d'établissement ; or même si le sens des actions conduites est interrogé tout au long du document (cf. paragraphe ci-dessus), **cette contribution annuelle n'est pas porteuse d'une réflexion prospective**. Le projet d'établissement tel que défini par la loi 2002-02 est conçu pour fixer à cinq ans les objectifs d'un service et identifier ainsi collégialement les écarts constatés et en analyser les causes. Il sert ainsi de base à une démarche d'évaluation. Ce document permet en outre l'appropriation d'une culture partagée par les équipes : remis à tout professionnel, ancien ou nouveau, il fixe le cadre de travail.

S'agissant de l'évaluation, La Clairière a sollicité l'appui d'un cabinet extérieur et s'est récemment associée à un autre club de prévention, l'Association des Jeunes Amis du Marais (AJAM), actif sur le Xème arrondissement pour élaborer préalablement un référentiel partagé. Le calendrier retenu - qui est exigeant - prévoit que l'association dispose d'un cadre de référence commun avec l'AJAM à fin décembre 2011 puis procède au cours du premier semestre 2012 à l'évaluation interne de son service.

La méthodologie préconisée par le consultant apporte deux garanties importantes : un travail de co-construction de l'outil avec les professionnels de terrain et l'implication du management. A cela s'ajoute, le choix de s'associer avec l'AJAM ; motivée par des raisons budgétaires, cette option apparaît pertinente au plan pédagogique car elle permet aux équipes de confronter voire de réinterroger certaines postures professionnelles et elle favorise la mutualisation des bonnes pratiques dans un esprit conforme à la loi 2002-02.

Toutefois en complément du modèle formel fourni par le cabinet-conseil, l'implication forte et soutenue du directeur général est indispensable pour veiller à adapter ce référentiel aux spécificités de La Clairière et à ses modalités de travail.

Sous ces conditions, **cette phase d'évaluation devrait permettre à l'association de rendre plus lisible pour les prescripteurs ses interventions** : *« l'enjeu de l'évaluation, comme le souligne le cabinet-conseil retenu, consiste à parler d'un métier et à le mettre en valeur, notamment à partir d'outils et de méthodologies qui attestent que les rôles et les fonctions de la Prévention Spécialisée sont effectivement remplis (...) »*. En l'espèce, l'appropriation manifeste des enjeux et du fondement de l'action, perceptibles en entretien, sont à ce point « intériorisés » par les professionnels qu'ils sont insuffisamment mis en exergue dans les documents diffusés. **La Clairière est encore manifestement davantage dans le faire que dans le faire savoir.**

En l'absence de projet d'établissement, la culture des équipes s'inscrit dans une temporalité immédiate qui limite nécessairement la capacité de projection des professionnels. Les options éducatives s'élaborent dans l'« agir » selon une logique de « cheminement » pour reprendre les termes du directeur de La Clairière. A l'inverse, lors de l'élaboration du projet d'établissement, le cadre est fixé a priori puis décliné en mode action par étapes et selon un calendrier pré-défini.

L'intérêt d'une telle démarche - par ailleurs obligatoire - est de **développer une vision stratégique** qui permet à une institution de s'interroger ex-ante sur les moyens à disposition tout en privilégiant une dimension intégrative qui n'exclut pas les professionnels de terrain. **Le projet d'établissement est un outil favorisant le pilotage institutionnel** qui prend la mesure des enjeux et contraintes selon une dimension globale et inter-services. Il permet le questionnement en termes d'efficience et interroge dans le cadre de l'objectif fixé, le rapport entre le résultat et les moyens mobilisés (humains, financiers ...). **Enfin, il est un outil dans la politique de communication** de la structure vis-à-vis des autorités de contrôle qui rend plus lisible les choix opérés et leur évaluation.

Dans les documents remis, la réflexion des équipes autour du local du Club Dussoubs est de ce point de vue illustrative de la méthode inductive jusqu'à présent privilégiée par La Clairière. Les choix s'élaborent au terme d'un processus collectif faits de constats empiriques et d'ajustements successifs. Cette démarche présente l'avantage de reposer sur le consensus mais elle peut se révéler chronophage et surtout peu lisible pour un partenaire extérieur ou un prescripteur qui ne perçoit pas au travers des inflexions, la cohérence des choix opérés.

Ainsi, le rapport d'activité 2010 présente-t-il l'abandon du local 6 rue Dussoubs comme un « *élément salvateur, propédeutique à une réflexion en profondeur sur l'identité de l'équipe (...)* »¹⁶ permettant de modifier la représentation des jeunes et de revenir au socle de la prévention spécialisée au travers du travail de rue. Or en août 2011, l'équipe fait le choix d'investir un nouveau local, au 23 rue de la Lune (2e), sans que cette évolution fasse l'objet d'un développement explicite (cf PEA 2012).

Il a donc été nécessaire de se rapprocher de la direction de La Clairière pour comprendre ce qui motivait cette inflexion. Le directeur a précisé que dans la nouvelle organisation sans local, seul demeurerait accessible en 2010 à l'équipe de prévention Dussoubs un petit espace situé au second étage du 60, rue Greneta. Et à l'usage, il est apparu que cette implantation, sise au cœur du centre social, conduisait à brouiller l'image de ce service. Les jeunes qui y étaient reçus investissaient le centre social sans percevoir que sa vocation était autre que celle de la prévention spécialisée et qu'il était tourné vers un public beaucoup plus large. Ce constat ainsi que la nécessité pour les éducateurs de disposer d'un lieu où « se poser » et effectuer des démarches individuelles au profit des jeunes a alors conduit les professionnels à rechercher un nouveau local.

Pour le directeur de La Clairière, une telle évolution ne pouvait être « *planifiée* » et il était nécessaire au préalable de passer par une phase de « *ressourcement à partir des fondamentaux de la prévention spécialisée* ». Il n'en demeure pas moins que ces ajustements successifs peuvent être perçus comme une démarche erratique qui procède par essai-erreur ou qui à tout le moins est source de confusion pour un observateur extérieur.

Cette observation a conduit le directeur de la Clairière, lors du contradictoire, à préciser qu'« *en prévention spécialisée, il existe des aléas démographiques et sociologiques sur le terrain, pour lesquels il faut revenir à un temps « d'observation » nécessaire, avant d'élaborer une nouvelle stratégie éducative pertinente et adaptée. Cette « observation » peut prendre différentes formes comme celle de fonctionner totalement différemment afin de « casser » les habitudes relationnelles des jeunes avec l'équipe. Il en conclut qu'« il ne s'agit aucunement d'une stratégie « essai-erreur »* » ».

1.2.7. Le service d'accompagnement des allocataires du RSA

➤ Cadre juridique et mise en œuvre du dispositif à Paris

La loi instituant le Revenu de Solidarité Active (RSA) a été adoptée le 1^{er} décembre 2008 et le RSA est entré en vigueur le 1^{er} juin 2009. En contrepartie du droit prévu par la loi à un accompagnement social et professionnel adapté à ses besoins et organisé par un référent unique, le bénéficiaire du RSA voit ses devoirs renforcés dans le champ de l'emploi.

A Paris, c'est la sous-direction de l'insertion et de la solidarité (SDIS) de la DASES qui a pour mission l'insertion sociale et professionnelle des allocataires du RSA, dans le cadre du programme départemental d'insertion (PDI).

¹⁶ Ne plus disposer d'un local « plein pied sur la rue » et de murs pour accueillir, a permis de ne plus être dans une disponibilité et une accessibilité permanente, de « défiger » les rôles de chaque membre de l'équipe »

➤ Le dispositif parisien s'appuie sur le tissu associatif pour les allocataires présentant des problématiques spécifiques

Conformément à la loi de 2008, les bénéficiaires les plus proches de l'emploi sont suivis par Pôle Emploi. Dans les autres cas, les personnes qui sont aux prises avec des difficultés qui les rendent temporairement indisponibles à une recherche d'emploi sont orientées vers un accompagnement social. Neuf Espaces Insertion (EI) assurent à Paris l'instruction des droits et l'évaluation de la situation de ces personnes ainsi que leur orientation pour un suivi par des associations, des cellules d'appui pour l'insertion (CAPI) ou les services sociaux de polyvalence.

Lorsqu'au terme d'une période de 18 mois en EI, ces personnes n'ont pu trouver une insertion professionnelle, elles sont suivies par l'une des trois CAPI. 23 associations complètent en outre le dispositif et sont chargées des allocataires qui présentent une problématique particulière ou qui sont depuis longtemps dans le dispositif (les 32 marchés concernent six catégories de publics). Il s'agit de personnes qui présentent des difficultés d'insertion telles qu'elles ne permettent pas d'envisager comme objectif de court terme, un retour à l'emploi. Cela suppose donc pour les associations de travailler autour de la mobilisation, la (re)mise à niveau, la (re)socialisation et l'autonomie de ces personnes dans une perspective toutefois de remise à l'emploi. Au 31 décembre 2010, sur les 57 877 allocataires du RSA socle, 9 400 soit 17 % étaient suivis par des associations¹⁷.

La Clairière inscrit son action dans ce cadre et, au travers d'un premier marché triennal conclu en 2008 avec le Département de Paris et récemment renouvelé¹⁸, elle suit **200 allocataires parisiens correspondant à la catégorie suivante : « allocataires depuis plus de trois ans dans le dispositif et/ou qui sont âgés de plus de 50 ans, ayant un projet professionnel ».**

La Clairière a bénéficié pour le financement des actions individuelles et d'insertion mises en place auprès des allocataires qui lui ont été confiés d'une contribution du Département à hauteur de 257 050 € en 2008, 253 496 € en 2009 et 254 738 € en 2010.

Dans le cadre de ces marchés et conformément au cahier des charges, chaque association titulaire assure d'une part la prise en charge administrative des allocataires et d'autre part confie à un référent unique leur accompagnement individuel en vue d'une insertion socio-professionnelle. Cet accompagnement consiste en une évaluation de la situation de l'allocataire et de sa famille (dans les domaines sanitaire, social, économique et professionnel), dans l'élaboration de contrat(s) d'engagement réciproque, la recherche et mise en œuvre de solutions concrètes dans les domaines précités. Le Département assigne un taux moyen annuel de contractualisation de 60 %.

Un modèle déclaratif est adressé mensuellement à la DASES ; il fait le point nominativement sur les délais d'exécution de la procédure de convocation, précise individuellement les constats de carence en cas de convocations non-honorées par l'allocataire, définit le nombre de semaines de prise en charge administrative et de suivi social en distinguant les allocataires isolés, des familles.

Il est complété par un compte rendu mensuel d'activité dont les données (volume de contrats signés, types de mesures inscrites, nature des sorties du dispositif, de la file active, reprises d'emploi sans sortie) sont synthétisées dans un rapport d'activité annuel dont la matrice est fixée par le Département.

¹⁷ Le PDIE 2011-2014 précise : « Les services sociaux départementaux polyvalents (SSDP) accompagnent (...) 33% des allocataires du RSA, les associations mandatées 17%, les permanences sociales d'accueil (PSA) pour les SDF 5%, tandis que les cellules d'appui pour l'insertion (CAPI) en accompagnent 10% et les Espaces insertion (EI) 15%. »

¹⁸ Par décision de la Commission d'Appel d'Offres du 3 novembre 2011 pour une durée d'un an reconductible trois fois.

➤ Le profil des allocataires

Au travers des données contenues dans les rapports 2008, 2009 et 2010, il apparaît que par-delà leurs problématiques singulières, les allocataires suivis par la Clairière présentent les caractéristiques suivantes :

Majoritairement isolés et sans enfant¹⁹, ils sont plus diplômés que la moyenne des allocataires du RSA socle. 45 % d'entre eux étaient âgés de plus de 50 ans en 2008 et 2009, 51 % en 2010. Sur l'ensemble des personnes suivies, 2/3 sont des hommes, soit une proportion plus importante que les allocataires du RSA socle (52% en 2010) (cf. schéma en annexe III).

La part des allocataires de plus de 50 ans a augmenté en 2010 et parmi les 56 ans et plus, 19 sont âgés de plus de 60 ans (cf. annexe IV).

L'association souligne que les EI lui « *attribuent régulièrement des dossiers de personnes de 60 ans et plus car elles sont en recherche d'emploi* ». Ces chiffres sont à corréliser avec l'ancienneté des allocataires dans le dispositif qui, conformément à l'objet du marché, est supérieure pour La Clairière à celle des allocataires du RSA socle (cf. tableau ci-dessous) :

Tableau 3 : Ancienneté dans le dispositif

Ancienneté des allocataires du RSA socle en décembre 2010 en % du nombre total d'allocataires	Ancienneté des allocataires de la Clairière en décembre 2010 en % du nombre total d'allocataires
Plus de 4 ans : 33%	Plus de 5 ans : 57 %
De 2 à 4 ans : 15%	De 3 à 5 ans : 16 %
De 1 à 2 ans : 25%	De 2 à 3 ans : 27 %
Depuis moins d'un an : 28 %	De 1 à 2 ans : 43 %
	Depuis moins d'un an : 9 %

Source : Rapport d'activité DASES (1^{ère} colonne) et rapport d'activité 2010 de la Clairière (2^e colonne)

Dans ses trois derniers rapports d'activité, la Clairière souligne qu'elle a en charge de remobiliser des personnes majoritairement isolées dont l'âge, l'éloignement ancien du monde du travail ainsi que dans certains cas le niveau de qualification peuvent constituer des freins à l'emploi : moins adaptables, elles sont aussi peu au fait des nouvelles technologies de l'information.

Ces personnes par ailleurs, contrairement aux usagers des autres services de la Clairière, ne viennent pas selon le principe de la libre adhésion ; elles sont liées par la conclusion d'un contrat d'engagement réciproque et individualisé établi avec l'association. Ce contrat, qui est conclu à la Clairière pour une durée généralement de six mois, détaille ce qui est mis en place au regard de la situation, des compétences et du projet de l'allocataire dans la perspective d'une recherche d'activité.

➤ L'accompagnement des allocataires repose sur une base contractuelle

Compte tenu des problématiques des allocataires suivis, plusieurs mesures sont proposées dans les contrats : après l'emploi et la formation stricto sensu, les thématiques santé et logement arrivent en bonne place.

A partir du rapport d'activité 2009, La Clairière a détaillé la nature des mesures contenues dans les contrats conclus dont le volume figure ci-après :

¹⁹ 91,5 % en 2008 ; 91 % en 2009 ; 88 % en 2010

Tableau 4 : Nature des mesures contenues dans les contrats d'insertion signés

	Nombre de mesures	Emploi	Formation	Santé	Logement	Accès au droit	Actions financières
2009	495	254 (51%)	63 (13%)	96 (19%)	26 (5%)	43 (9%)	13 (3%)
2010	523	230 (44%)	61 (12%)	119 (23%)	51 (10%)	44 (8%)	18 (3%)

Source : Rapports d'activité 2009, 2010 de La Clairière

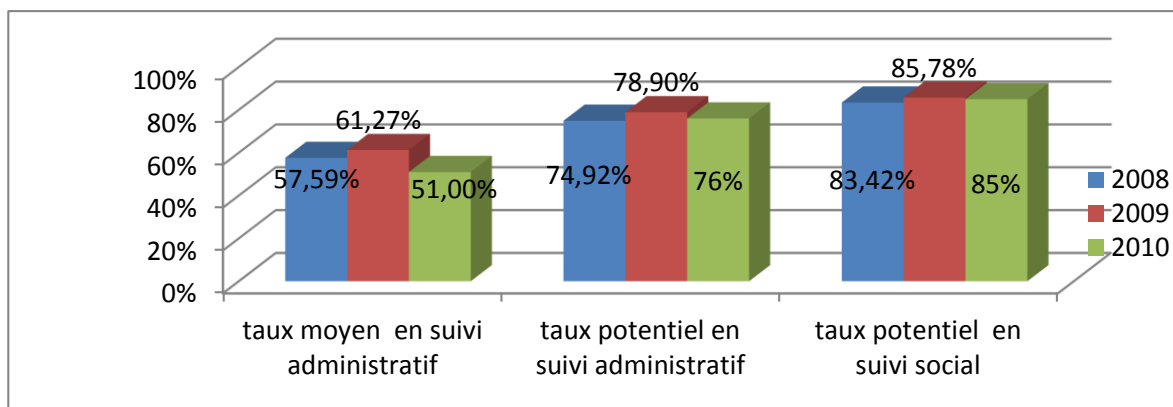
Au vu du public suivi, le Département fixe une obligation de 60 % de taux de contractualisation, ce taux étant entendu comme le nombre de contrats d'engagements réciproques *en cours de validité* rapporté au nombre total d'allocataires accompagnés en suivi administratif.

Deux raisons rendent compte de l'écart constaté dans la figure 1 ci-après entre le taux moyen de suivi administratif et le taux de référence fixé par le marché :

- d'une part l'existence d'un délai nécessaire aux services de tutelle pour entériner les contrats *en cours de validation*, le contrat étant de fait un engagement tripartite entre l'allocataire, le référent associatif et le Département. Ce délai a conduit le Département à admettre la possibilité de communiquer en sus un « taux potentiel de contractualisation » intégrant la part des contrats en cours de validation,
- d'autre part, le choix fait par la Clairière de porter au dénominateur le stock réel d'allocataires suivis et non celui fixé par le marché (200) ce qui diminue d'autant son taux de contractualisation. En effet, la responsable de la Clairière a souligné devoir prendre en charge à rémunération égale un nombre supérieur d'allocataires en suivi administratif pour garantir l'atteinte des 200 suivis sociaux prévus au marché.

A ces éléments, La Clairière adjoint également le taux potentiel annuel de contractualisation des allocataires dont elle assure le suivi social. Ce taux rend compte de l'accompagnement réalisé par le travailleur social à partir du premier entretien avec l'allocataire dont il est le référent aux fins d'élaboration, d'actualisation ou de renouvellement de son contrat d'insertion. Dans le CCTP du marché passé en 2011 par la DASES, l'examen des offres a porté toutefois sur le seul taux de contractualisation en suivi administratif.

Figure 1 : taux de contractualisation



Source : Rapports d'activité 2008, 2009, 2010 de la Clairière

A partir des taux potentiels de contractualisation en suivi social : 83,42% en 2008 ; 85,78% en 2009 ; 85% en 2010, il apparaît en moyenne que pour seuls 15% des allocataires régulièrement suivis en entretien il n'a pas été possible de définir des objectifs structurants sur lesquels puisse porter un engagement conjoint.

En matière de projet d'insertion, la thématique prioritaire est bien l'emploi, entendu au sens large en y incluant la nécessité de formation. Parallèlement, on observe que sur les trois dernières années, la Clairière doit préalablement envisager de résoudre une problématique santé avant d'entreprendre une démarche active en matière de retour vers l'emploi pour 14,5% à 18% des allocataires (cf annexe III).

En matière de sorties positives, c'est-à-dire tournées vers l'emploi, les comparaisons ne sont possibles que sur deux années en l'absence de données complètes en 2008 et encore le tableau 5 ci-après ne donne-t-il qu'une photographie de la situation au 31 décembre 2010 :

Tableau 5 : Situation des allocataires suivis au 31 déc. de l'année en cours au regard de l'insertion professionnelle

	Sans emploi	CDD	CDI	Interim	Emploi précaire	Projet artistique	Création d'entreprise	Stage formation	Maladie	Sans info	Total des allocataires présents au 31 décembre
2008	NP	12	7	2	NP	NP	5	NP	NP	NP	239
2009	82	8	8	5	15	19	31	8	29	9	214
%	38%	40%						4%	14%	4%	100%
2010	114	8	2	2	16	23	22	4	18	23	232
%	49%	31%						2%	8%	10%	100%

Source : Rapports d'activité 2008, 2009, 2010 de La Clairière

De façon plus globale, il s'avère difficile de rapprocher ces données de celles compilées par le bureau du RSA et de tenter de faire une comparaison avec les associations qui émargent sur le même segment de marché. En effet, le bureau du RSA souligne que les associations n'ont pas toutes utilisé entre 2009 et 2010 une définition homogène pour les « reprises d'emploi partiel non assorties d'une sortie de la file active », certaines comptabilisant exclusivement les nouveaux allocataires pris en charge dans l'année, d'autres raisonnant en stock global (anciens et nouveaux).

Seules les statistiques relatives aux sorties du dispositif peuvent donner lieu à appréciation avec des garanties suffisantes. Dès lors, si l'on rapproche les données ci-dessous des résultats transmis par les associations œuvrant auprès du même public, le bureau du RSA confirme que La Clairière se situe dans la moyenne des autres associations :

Tableau 6 : Allocataires de la Clairière sortis du dispositif RSA

	Insertion professionnelle	Minima sociaux	Retraite	Assedic	Autres revenus	Fin de droit	Autre (renoncement, décès ...)	Total	Part des allocataires en insertion professionnelle
2009	22	5	2	8	0	4	3	44	50%
2010	40	6	0	6	3	7	2	64	62,5%

Source : DASES (bureau du RSA)

Il n'en demeure pas moins qu'actuellement, en l'état des moyens des services du Département et au regard des volumes traités, la grille de lecture pour apprécier l'efficacité dans la réponse apportée et l'efficacité d'une association est essentiellement quantitative.

➤ Les moyens mis à disposition et la mobilisation par le service des ressources internes de l'association

L'équipe « Bellan » est constituée de 4,30 ETP ; tous les professionnels sont diplômés avec une bonne complémentarité dans l'équipe de référents comme demandé au CCTP du marché. Elle se compose de trois temps pleins pour la filière sociale (deux assistantes sociales de formation dont la responsable du service, une technicienne en économie sociale et familiale) complétés de [.....] ETP de conseillère en insertion professionnelle (CIP) et d'un temps complet pour le secrétariat administratif. Une psychologue clinicienne assure sous forme de vacations ([.....] ETP) la supervision des personnels.

Chacun des deux travailleurs sociaux à plein temps a en référence en moyenne 86 dossiers (le CCTP fixe le seuil d'équilibre à 100 maximum), le reste des suivis est assuré par la responsable et la Conseillère en Insertion Professionnelle. Celle-ci tient des rendez-vous ponctuels pour l'orientation, l'aide à la rédaction de CV et de lettres de motivation, la recherche de stages dans le cadre de sa permanence hebdomadaire le mercredi après-midi et le jeudi toute la journée. En sus des dossiers qui lui sont confiés, elle reçoit également en entretien, avant toute orientation vers un prestataire, les allocataires dont les difficultés sociales ne sont pas stabilisées et qui sont suivis par l'un des trois référents. Enfin, elle est en interface avec les autres secteurs de la Clairière et travaille auprès de TAC-AI ce qui lui permet d'être informée de toute proposition d'offre d'emploi.

La responsable du service, très investie dans les suivis, confirme par ailleurs que **l'ensemble de l'équipe est sensibilisée et acquise à la nécessité d'ancrer les allocataires dans un principe de réalité qui passe parfois par le recours à un emploi alimentaire faute de débouchés**. Pour les artistes, bien représentés parmi les allocataires pris en charge par La Clairière, elle précise en outre qu'une permanence se tient mensuellement avec la responsable du Dispositif d'Appui Technique Artiste « DATA » pour évaluer la validité de leurs projets artistiques professionnels et les orienter vers des prestataires adaptés.

Enfin pour faciliter la socialisation et ce faisant, le retour vers l'emploi des allocataires qui lui sont confiés, le service en sus de la mobilisation des outils du PDI, s'appuie principalement en interne sur les ressources du centre social (Ateliers Langagiers d'Insertion Sociale « ALIS » devenus ALS, EPN) et des associations filles.

Parmi les actions et orientations mises en œuvre, certaines sont conçues comme des leviers vers l'emploi au-delà du travail sur le lien social développé et mis en exergue par l'association :

Tableau 7 : Nombre d'orientations auprès des services du centre social et des associations filles

	ALIS/ALS	EPN	Travail au Clair-AI	Bati're	Monde gourmand
2008	4	35		3	2
2009	7	17 (pas de distinguo pour les participations effectives)		2 (sans suite dont 1 ne s'est pas présenté)	
2010	2	20 (14 participations effectives initiation/perfectionnement)	2	3	1

Source : Rapports d'activité 2009, 2010 de La Clairière et entretiens

Des données ci-dessus, il ressort toutefois qu'au regard des profils des allocataires, la synergie entre les différents services est relative. Si des initiatives positives existent pour réinscrire les allocataires dans le champ social au travers d'activités collectives, le bilan est plus modeste en matière de remobilisation vers l'emploi via les associations filles.

Seul l'EPN est mobilisé dans une proportion un peu plus importante. Les allocataires ont la possibilité de le fréquenter gratuitement soit dans le cadre de la thématique « emploi, démarche administrative », deux heures le lundi, soit en initiation ou perfectionnement, soit en accès libre. Leurs besoins sont évalués par le responsable de l'EPN dans le cadre d'un rendez-vous individuel préalablement pris par le service RSA. Cette organisation souple appelle néanmoins deux observations :

- Au regard du planning de l'EPN, on peut s'interroger sur la pertinence de concentrer deux cours d'initiation le mercredi même si la part des allocataires avec des enfants est faible, respectivement 7,5%, 7% et 8% entre 2008 et 2010.
- De même, on observe que le programme des ateliers thématiques prévus en novembre/décembre 2011 a une finalité plus généraliste et conviviale que professionnelle stricto-sensu : « utiliser une clé USB », « graver un CD », « nettoyer son ordinateur », « scanner... », « créer un compte collectif (facebook) », « word art - cartes de vœux ».

Devant ce constat, la responsable du service RSA a fait part du projet d'une élève assistante sociale de 3^{ème} année qui dans le cadre de son stage à la Clairière souhaite organiser un groupe de travail avec l'EPN autour des besoins de ce public en matière informatique. Au regard des profils des allocataires suivis (cf. tableau en annexe : « nombre d'allocataires par projet principal d'insertion »), cette réflexion pourrait valablement interroger également l'apport et les possibilités offertes par les nouvelles technologies pour les professions artistiques.

Il est également envisagé, en lien avec le centre social, de développer une réflexion autour des personnes isolées. L'objectif est d'inclure au travers de ce projet les allocataires du RSA âgés qui ne sont plus tenus par une obligation de suivi afin de les inciter à recourir aux activités du centre social dans une logique de décroisement des services.

En termes de remobilisation vers l'emploi au travers d'une participation salariée ponctuelle via TAC-AI ou les deux entreprises d'insertion, force est de constater que les orientations réalisées sont modestes. La responsable du service RSA l'explique par l'effet de seuil qui conduit les allocataires du RSA socle à décliner une reprise d'emploi à temps partiel ou très partiel dès lors qu'elle peut les conduire à perdre le bénéfice de l'allocation ou de ses droits connexes. Cet argument est développé dans une contribution du Centre d'Etudes de l'Emploi relative à la mise en œuvre du RSA au sein du département de Paris qui s'appuie notamment sur les entretiens réalisés auprès de responsables et acteurs de terrain dont l'association La Clairière²⁰.

Lors du contradictoire (cf. réponse de l'association en annexe), la chef de service a précisé que cet effet de seuil, manifeste avec le revenu minimum d'insertion, existe aussi « avec le RSA activité - perte des droits connexes liée au RSA socle - dès lors que les personnes perçoivent régulièrement plus de 500 € d'activité par mois. » Et, elle a précisé : « Depuis 2010, l'intervention de la CIP à TAC permet aussi de mieux capter des emplois (plus diversifiés), en temps réel. »

²⁰ « Dès que les allocataires du RSA socle reprennent une activité ou augmentent légèrement la durée de celle-ci et la déclarent (...), le seuil à partir duquel « les droits connexes » sont perdus est très rapidement atteint. La reprise d'une activité d'un certain volume fait perdre, dans un premier temps, la couverture maladie universelle (CMU) complémentaire, la gratuité des transports et l'allocation de logement complémentaire de la Ville de Paris (ALCVP). (...) Il s'ensuit une importante conséquence : les allocataires sont incités à reprendre de l'activité mais en petite quantité ou de très courte durée, de manière à ne pas dépasser le seuil. » « Le RSA, innovation ou réforme technocratique : premiers enseignements d'une monographie départementale » par Bernard GOMEL et Dominique MEDA (Novembre 2011).

Enfin s'agissant de « Clair services », créé en 2009, la responsable de l'espace Bellan souligne que l'objectif de mise à l'emploi au moyen d'une activité de garde d'enfants auprès de particuliers s'adresse essentiellement à un public plus jeune, motivé par la spécificité du travail qui exige appétence et aptitude physique (portage de jeunes enfants notamment).

RECOMMANDATION : Pour la DASES, Bureau du RSA, définir une doctrine à l'adresse des associations gestionnaires pour disposer de statistiques garantissant une comparaison de qualité entre associations comparables

1.3. Le développement des activités complémentaires a nécessité la création de structures juridiques distinctes mais étroitement liées à La Clairière

1.3.1. L'association intermédiaire Travail au Clair

- TAC-AI poursuit une mission d'insertion en s'appuyant étroitement sur les ressources de La Clairière

L'association intermédiaire « TAC-AI » a été créée en 2004 pour offrir une solution de remise à l'emploi pour des publics suivis par l'association La Clairière : les adolescents et jeunes adultes des deux clubs de prévention (voir plus haut), les adultes fréquentant les activités du centre social : majoritairement des femmes, mères de famille et très isolées, maîtrisant mal le français (cours d'alphabétisation, d'apprentissage linguistique, numérique à l'EPN ...), enfin les allocataires du RSA.

Selon la convention locale IAE (insertion par l'activité économique) reconductible et conclue avec Pôle Emploi à partir du 1^{er} janvier 2010, « *Travail au clair se fixe pour mission d'insérer des personnes pour lesquelles l'accès à l'emploi ne paraît pas envisageable dans les conditions ordinaires du marché de l'emploi et qui nécessitent un accompagnement renforcé* »...« *Travail au Clair est conventionnée en qualité d'association intermédiaire et propose des contrats de mise à disposition* » dans les domaines suivants :

- Secteur marchand : manutentionnaire (transport), ouvrier polyvalent (bâtiment), agent d'entretien (entreprises), secrétariat -accueil (sociétés) ;
- Secteur non marchand : agent d'entretien (associations), aide à domicile (particuliers).

Deux autres conventions organisent également les rapports de l'association, l'une avec la Direction Régionale des Entreprises de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) et l'autre, avec le département de Paris pour le RMI devenu RSA.

La convention avec la DIRECCTE prévoit que l'association intermédiaire doit assurer une permanence équivalente à trois jours au moins par semaine, du lundi au vendredi de 9h à 12h30 et de 13h30 à 18h, et qu'elle est dotée pour remplir ses missions de 2,5 postes ETP.

Dans les faits le poste du directeur, qui se partage entre TAC-AI et TAC/prévention, émerge sur le budget du service de Prévention tandis que l'AI prend en charge 1,80 ETP soit une médiatrice-emploi à hauteur de [...] ETP et une secrétaire comptable ainsi que [...] ETP de Conseillère en Insertion Professionnelle (cette personne travaille également à l'espace Bellan-RSA).

Dans cette organisation, la Clairière est à la fois le prescripteur principal de TAC-AI et un appui pour ce qui concerne le suivi social et ponctuellement la formation des personnes bénéficiant d'un accompagnement renforcé et progressif vers l'emploi.

En effet, à TAC-AI revient la tâche de développer les compétences professionnelles de la personne, aux travailleurs sociaux de La Clairière le soin de résoudre les problématiques d'ordre social qui pourraient entraver la progression professionnelle : logement, parentalité, alphabétisation, problèmes linguistiques, santé. La Clairière dispense

parallèlement des formations autour du langage professionnel (savoir-être avec un employeur) et de l'acquisition des techniques de ménage-repassage (E.M.R).

- Le profil des personnes et la réglementation conduisent à cibler prioritairement le secteur non marchand

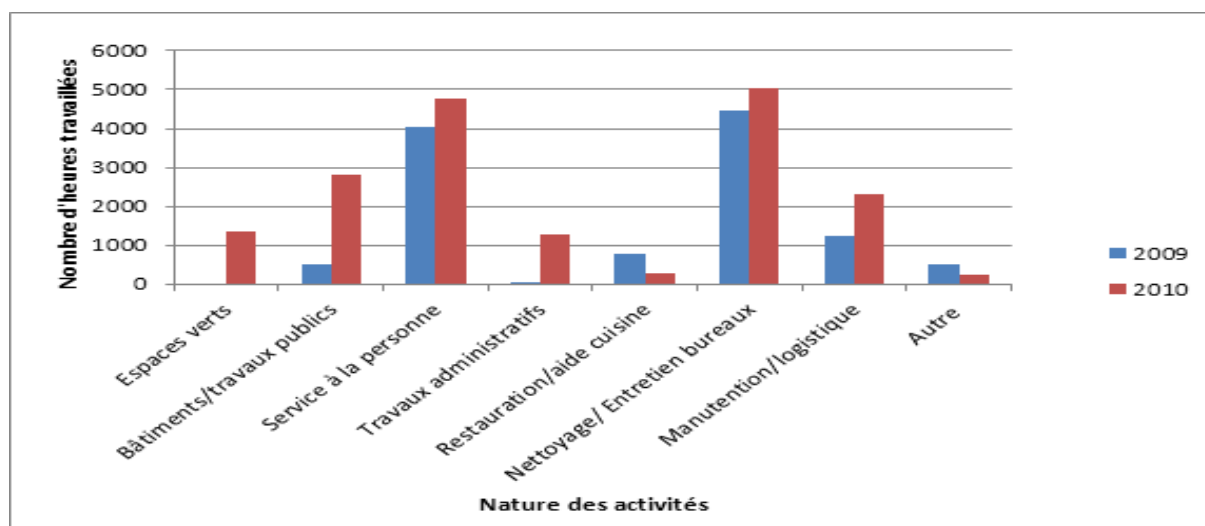
Le profil des personnes (faible niveau linguistique) ainsi que les contraintes qui pèsent sur l'activité conduisent TAC-AI à investir prioritairement les secteurs non marchands : pour les services à la personne, les activités de ménage/repassage ; pour le secteur associatif, le nettoyage de bureaux, de locaux, les déménagements, la manutention, les mailing.

En effet, la réglementation limitant la durée maximale des mises à disposition à 480 heures maximum au cours des 24 mois suivant la première mise à disposition pose un problème en termes de continuité et de fidélisation des clients du secteur marchand d'autant que la durée maximale de mise à disposition dans une même entreprise est de un mois renouvelable une fois^[1].

Pour un total d'heures travaillées qui s'établit respectivement à 11.564 heures en 2009 et 18.085 heures en 2010, les deux grands types d'emplois sont le nettoyage et l'entretien de bureaux (respectivement 38% et 28 % en 2009 et 2010 avec 4.445 heures et 5.033 heures) ainsi que les services à la personne (35% et 26,5% soit 4.021 heures en 2009 et 4.778 heures en 2010)^[2]. La manutention et la logistique occupent une place plus modeste : 11% pour 2009 et 13% en 2010).

Depuis 2010, TAC-AI a développé la part consacrée aux « bâtiments/travaux publics », passée de 4% du total à près de 16%. Il s'agit essentiellement d'interventions de nettoyage et de démolition sur les chantiers de la Samaritaine et des Halles. Cette activité devrait perdurer à l'issue de cette phase en 2012, avec l'aménagement et l'entretien des bungalows de chantier au forum et avec les perspectives du chantier du bd Mac Donald dans le cadre du Plan Local d'Insertion Economique (PLIE).

Figure 2 : Répartition des heures de travail réalisées en 2009 et 2010 par type d'emplois



(Source : Bilan 2009 pour la DDTEFP et P.V du CA de TAC AI du 04 avril 2011 pour 2010)

^[1] L'AI bénéficie d'une exonération totale des cotisations patronales de sécurité sociale pour l'emploi de salariés travaillant jusqu'au plafond annuel de 750 heures. Si la mise à disposition auprès des particuliers, des collectivités locales ou des associations n'est soumise à aucune limitation de durée, la mise à disposition en entreprise ne peut excéder 240 heures/an pour un même salarié.

^[2] Par service à la personne, il faut entendre le ménage et le repassage car étant dotée d'un agrément simple, TAC-AI ne peut assurer la garde d'enfants de moins de trois ans ou de personnes âgées.

S'agissant du public accompagné, on observe que la part des jeunes de moins de 26 ans a sensiblement crû entre 2009 et 2010 tandis que celle des allocataires du marché RSA (personnes de plus de 50 ans et/ou sans activité professionnelle depuis plus de trois ans) diminuait. En 2009, le nombre d'heures travaillées par les bénéficiaires du RSA a été de 1.144h, soit 10% du volume total de TAC-AI, et de 2.683 heures en 2010 (15%).

Dans le formulaire de demande de subvention de poste « emploi tremplin », l'association prévoit un maintien de cette proportion : 45 jeunes de moins de 26 ans, 10 de plus de 50 ans et une personne en situation de handicap au titre de 2011.

Tableau 8 : Caractéristiques des salariés : tranche d'âge et public prioritaire

	Jeunes de moins de 26 ans	Personnes suivies âgées de 26 à 50 ans	Personnes de plus de 50 ans	Total	Dont nombre d'allocataires du RSA
2009	16	37	14	67	15 (22%)
2010	41	51	11	103	16 (15,5%)

(Source : Bilan 2009 pour la DDTEFP et formulaire de demande de subvention de poste emploi-tremplin pour 2011)

En matière de sorties, si l'on fait abstraction des personnes qui ont quitté le dispositif du fait de l'absence de mission pendant six mois consécutifs, on observe que la part des « sorties dynamiques » (emploi durable, de transition, positives vers une formation) a été de 53% en 2009 et de 29% en 2010. En l'état, ces résultats qui accusent une baisse sensible sont préoccupants.

En effet, quoique les objectifs négociés en 2010 durant le dialogue de gestion en matière de sorties positives soient peu contraignants car compris entre 8 et 66%, on observe que le taux moyen était à ce titre de 63% en 2007 pour les AI parisiennes.

Tableau 9 : les sorties du dispositif

Années	6 mois sans mise à disposition	Sorties dynamiques				Demandeurs d'emploi/autres	Total
		CDI	CDD	Contrats aidés	Formation qualifiante		
2009	11	9		3	4	3	30
2010	43	5	7	2	6	6	69

(Source : Bilan 2009 pour la DDTEFP et P.V du CA de TAC AI du 04 avril 2011 pour 2010)

- Dans un contexte favorable au regard de l'activité en hausse, quelques points de vigilance demeurent

TAC-AI doit préserver un équilibre en matière de diversité des publics suivis. La Clairière a fait un choix exigeant qui est d'utiliser TAC-AI comme une « passerelle » vers l'emploi pour les jeunes passés par TAC-prévention. De fait, ces derniers représentent une part importante des suivis par rapport aux allocataires du RSA socle. D'autres AI ont opté en revanche, comme le souligne le directeur de TAC-AI, pour une proportion inverse puisque chaque heure travaillée par un bénéficiaire du RSA socle génère une aide directe du Département de 4 €. Dans ce cadre, La Clairière a perçu de la DDEES 1.451 € en 2008, 4.575 € en 2009 et 9.646 € en 2010. En développant les activités en direction du secteur marchand, l'AI peut créer un effet d'éviction des publics prioritaires fragilisés et marqués par des parcours professionnels chaotiques, elle verra en outre la part d'aide versée par la collectivité parisienne diminuer. **L'allocation des moyens repose sur un montage dont il convient d'anticiper les effets dans un contexte de restriction des aides publiques :** en

effet, le poste de la médiatrice emploi est assis sur un emploi tremplin qui s'achève en 2012.

1.3.2. Deux entreprises d'insertion

Les entreprises d'insertion sont une des modalités existantes dans le cadre de l'insertion par l'économie : elles proposent aux personnes sans emploi et fragilisées un parcours personnalisé de requalification sociale et professionnelle fondé sur la mise en situation au travail. Leur champ d'action s'inscrit dans le cadre d'une convention conclue avec l'Etat qui détermine au regard de leur projet économique et social, le nombre de postes d'insertion alloués. Inscrites dans le champ concurrentiel, elles appliquent la réglementation du droit du travail et se positionnent sur les secteurs d'activité des entreprises classiques²¹.

Paris comptait en 2010, 29 entreprises d'insertion agréées. Elles font l'objet d'un suivi par la DDEES dans le cadre du programme départemental d'insertion. Au titre de son soutien en faveur des actions conduites par le secteur de l'insertion par l'activité économique, le Département a passé convention avec les entreprises d'insertion, dont Bati're et Un Monde Gourmand, et contribue au financement des emplois d'insertion sur lesquels sont recrutés des allocataires parisiens du RSA « socle »²². Depuis 2010 en effet, une convention a réorganisé le mode de paiement et prévu un paiement forfaitaire en fonction du contrat.²³

➤ L'entreprise du BATiment et d'Insertion par le Retour à l'Emploi (BATI'RE)

Bati're a, selon ses statuts, « pour but de permettre la réinsertion des jeunes sans qualification professionnelle et sans travail en leur proposant des emplois pour qu'ils acquièrent une expérience professionnelle assortie d'une formation théorique. »

L'association a été créée par La Clairière en 1992, avec la volonté d'ancrer les jeunes suivis par la prévention spécialisée dans « du concret », selon les termes de son président. L'objectif était et demeure de transmettre un savoir-faire autour des métiers du bâtiment et plus particulièrement du second œuvre en misant sur le trans-générationnel.

- Une association dans une phase délicate de son évolution

Durant une douzaine d'années, l'association s'est développée jusqu'à compter 18 postes d'insertion (jeunes et allocataires du RMI) pour une équipe de trois encadrants. A compter de 2003-2004, la tendance s'est infléchie. L'actuel président l'explique par une fragilité accrue du public, plus éloigné que naguère de l'emploi et de ses impératifs de productivité, de régularité horaire... Cette situation a conduit à une baisse des commandes et par voie de conséquence, du nombre de postes en insertion qui est passé en quelques années de huit à six en 2009 puis à trois postes équivalent temps plein en 2010.

En 2011, la convention passée avec la DDTEFP a reconduit le principe de trois postes dans les spécialités « peintre et aide-maçon » pour un montant prévisionnel de subvention de 29.043 euros, soit 9.681 € par ETP. Cette convention prévoit également la possibilité d'un poste supplémentaire mais sous une double réserve : l'allocation des crédits

²¹ Leurs salariés bénéficient d'un contrat de travail à durée déterminée (et non d'un contrat de mise à disposition comme dans une AI), renouvelable deux fois dans la limite de 24 mois. Par rapport au droit commun, la principale différence réside dans la durée : les postes d'insertion conventionnés par l'Etat sont conclus au minimum pour 4 mois et jusqu'à 24 mois (et non 18 comme de règle). Leurs recettes proviennent de leur chiffre d'affaires lié à la production et à la commercialisation de leurs biens et/ou prestations de services

²² La participation a été respectivement de 34.965 €, 23.940 € et 10 630 € en 2008, 2009 et 2010 pour Bati're. Pour Un Monde Gourmand, l'emploi d'allocataires du RSA socle a conduit à une participation du Département de 2.413 € en 2008, 838 € en 2009, 0 € en 2010

²³ 275 € pour un mi-temps (entre 17 et 25 heures hebdomadaires), 415 € pour un ¾ temps (entre 26 et 34 heures/semaine), 550 € pour un temps plein (35 heures et plus selon convention collective).

correspondants et la mise en place d'un encadrement technique effectif. **De fait, Bati're se trouve en 2012 à un tournant de son évolution.**

- Des choix sous contrainte portés par le président de La Clairière, également président de Bati're

Le président de La Clairière a souligné en entretien que l'association Bati're vivait une période de « relève ». L'année 2009 a été marquée par une politique de diminution de ses coûts au travers notamment de la réduction du personnel d'encadrement avec les licenciements économiques de deux permanents pour préserver l'équilibre financier de Bati're. L'association compte désormais un directeur²⁴, un référent technique et deux postes administratifs (secrétariat et comptabilité) qui sont partagés avec TAC-AI. Cette mutualisation de moyens se traduit également par une adresse commune : le 6, rue Dussoubs.

Inscrite comme un objectif 2010 par la DDTEFP, la mutualisation est en outre présentée par le président de la Clairière comme un levier important pour favoriser une synergie accrue entre Bati're et TAC-AI (commandes ...). Elle prend place dans le cadre d'une démarche volontariste de ce dernier autour d'une redéfinition globale de la stratégie et dans un contexte de renouvellement de l'encadrement de Bati're.

Le départ à la retraite de l'ancien directeur de Bati're a en effet conduit le nouveau président de Bati're, également président de la Clairière à modifier la stratégie en matière de recherche de débouchés : face au constat des nombreux défauts de paiement enregistrés de la part de la clientèle de particuliers ou des syndicats, il a choisi de recentrer la prospection auprès de donneurs d'ordre stables. La SEM Parisienne a ainsi appuyé l'association pour accéder au titre des clauses d'insertion sociales au marché du chantier des Halles, Bati're a été mandatée par le Centre d'Action Sociale Protestant (CASP) pour la rénovation de chambres dans son parc d'hébergement, des contacts ont été pris avec ADOMA et doivent être poursuivis auprès de la SIEMP, de la RIVP, de l'Armée du Salut.

Il s'agit pour le président de consolider le fonctionnement de Bati're en confortant le planning d'interventions alors que la visibilité en termes de commandes n'excède pas aujourd'hui la semaine N+2. Pour autant, le président a conscience que Bati're se heurte à un effet volume, la réduction de l'encadrement technique dictée par des impératifs de viabilité financière et la main d'œuvre limitée (3 ETP) réduisent d'autant les possibilités de réponse en direct à certains « gros » marchés et sa capacité à faire face aux pics d'activité et à se développer.

Il entend donc réorienter Bati're. Dans ce schéma, l'association apporterait un appui ponctuel à des EI, positionnées sur des marchés plus importants, lorsqu'elles sont confrontées à un surplus de demande qui nécessite de lisser l'activité en l'externalisant.

- Des perspectives ambitieuses qui nécessitent une formalisation et un suivi rigoureux

Les évolutions conduites par le président de la Clairière, agissant en sa qualité de président de Bati're, interviennent dans un contexte de tension au sein de l'association. Le conseil d'administration du 11 janvier 2011 a entériné la démission de quatre administrateurs dont certains ont marqué par là leur désapprobation face à un changement vécu comme une satellisation de Bati're par rapport à La Clairière et une perte d'autonomie et de responsabilité dans les choix de l'association.

Cette situation impose une formalisation et une **déclinaison opérationnelle des objectifs** poursuivis. Les services de l'Etat ont d'ailleurs invité « *la direction de l'EI à préciser son projet d'insertion (emploi support, modalités d'accompagnement et d'encadrement, actions de formation et préparation à la sortie)* ».

²⁴ Son poste est financé par La Clairière sur les crédits de la Prévention

Aux choix stratégiques du président, (renforcement des liens inter-associations, recentrage des missions en direction des jeunes conformément aux statuts, limitation du répertoire-client et concentration des commandes), il conviendrait d'associer des indicateurs prévisionnels d'activité et des outils de pilotage. Il importe en outre de **veiller à prioriser les objectifs de travail à la hauteur des possibilités de l'encadrement qui fonctionne en effectif réduit**.

Enfin, il est nécessaire d'être vigilant par rapport à l'option choisie de resserrer le carnet de commandes autour de quelques grands donneurs d'ordre. Si cette solution présente incontestablement l'avantage de limiter l'activité, très chronophage pour le directeur, d'élaboration de devis, elle peut aussi placer l'association dans une dépendance importante vis-à-vis de quelques clients en situation de quasi exclusivité.

➤ L'entreprise d'insertion Un Monde Gourmand

L'association La table de La Clairière a été créée en 2005. Elle a changé de nom en 2008 pour prendre son nom actuel : Un Monde Gourmand. Cette association trouve son origine dans le succès des repas organisés chaque troisième vendredi du mois à « la table du monde ». Cette initiative visait à permettre à des femmes issues de l'immigration récente de proposer une cuisine familiale, reflet de leur culture d'origine aux habitants et partenaires institutionnels du quartier.

Devant le succès rencontré, les responsables de La Clairière et en particulier l'actuelle directrice du Monde Gourmand, alors en charge de l'accueil du centre social, ont imaginé de professionnaliser la démarche et de créer une entité juridique ad hoc, l'entreprise d'insertion « Un Monde Gourmand ».

- Une entreprise misant sur la restauration comme vecteur d'intégration sociale et d'acquisition de savoir-être et savoir-faire

A l'instar de Bati're, le but était « *de permettre la réinsertion de personnes sans emploi afin qu'(elles) acquièrent une expérience professionnelle assortie d'une formation théorique* », en l'espèce dans le domaine de la restauration et plus particulièrement de l'activité traiteur.

L'association s'adresse à des personnes, hommes ou femmes, pour la plupart migrantes, que leur faible niveau de qualification associé parfois à une maîtrise imparfaite du français a durablement éloigné de l'emploi. Ce public bénéficie de l'encadrement professionnel d'un chef cuisinier et de l'accompagnement social de la directrice et de bénévoles. Leur prise en charge est en moyenne de dix-huit mois.

Durant leur parcours au sein du Monde Gourmand, ces personnes acquièrent une compétence en matière de préparation, cuisson, dressage des plats qui n'est toutefois pas sanctionnée par une validation officielle (certificat ou diplôme). Il s'agit davantage de « *créer des occasions de mettre en valeur les salariés, notamment par leur présence à certains buffets* »²⁵ et de restaurer leur image pour une meilleure employabilité.

Les sorties vers l'emploi lorsqu'elles sont positives - 60 % sur un effectif de cinq personnes en 2010 - ne débouchent d'ailleurs pas nécessairement vers les métiers de la restauration. Cette même année sur trois sorties positives, une salariée a ainsi choisi une reconversion vers un emploi de gardienne d'immeubles.

En l'état, le dispositif repose essentiellement sur la contribution de Pôle Emploi et de la Région au travers du financement de plusieurs postes :

- 5,8 aides aux postes d'insertion, d'un montant de 9.681 € par équivalent temps plein, ramenées à 5,3 en 2011 pour la somme prévisionnelle totale de 51.209 €,

²⁵ In « rapport d'intervention de HD Conseil »

- 2 emplois tremplins (l'assistante de direction en charge de la comptabilité et le chef cuisinier).

En sus, deux postes sont financés directement sur le budget de l'association Un Monde Gourmand : depuis le 1^{er} janvier 2009, celui de la directrice en contrat à durée indéterminée ainsi que le temps partiel de la Conseillère en insertion professionnelle qui effectue un travail de médiation depuis avril 2011 et se partage également au sein d'autres structures de La Clairière (Espace Bellan et Bati're).

- L'association dispose dorénavant d'atouts au travers d'un bon emplacement, de locaux spacieux et d'un carnet clients étoffé

Installée de manière provisoire fin 2007 dans un local loué au 130 avenue de la République dans le 11^{ème} arrondissement, l'association a déménagé peu de temps après pour s'établir dans le 19^{ème} arrondissement de Paris (rue Hautpoul). Un nouveau déménagement est intervenu en 2011 et l'association est aujourd'hui installée, rue Poissonnière, dans le 2^{ème} arrondissement.

Les nouveaux locaux loués à la SIEMP bénéficient d'un bon emplacement en angle de rue dans une zone de plus grande chalandise. Largement ouverts sur l'extérieur avec de larges baies, ils disposent en outre d'une surface totale de 208 m² dont 133 m² au rez-de-chaussée et 75 m² au sous-sol. Une partie des lieux est dédiée à la vente à emporter, l'autre partie est aménagée pour la restauration sur place. En RDC, l'association fait également dépôt de pain « bio » à la demande du maire du 2^{ème} arrondissement en contrepartie de l'appui consenti pour l'octroi par la SIEMP d'un bail sans droit d'entrée.

Un Monde Gourmand dispose [.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs* de débouchés qui constituent des références en matière commerciale : la Comédie française ; la Ville de Paris ; et jusqu'au départ de son représentant, le Haut-Commissariat aux Solidarités Actives. Elle a également en projet de prospecter auprès des entreprises de la « Silicon Sentier » établies dans le 2^{ème} arrondissement.

- Toutefois, elle gagnerait désormais à s'attacher à conforter son développement

Au cours des quatre dernières années, l'association a investi trois lieux différents en y réalisant des travaux plus ou moins importants, à l'exception de ceux de sa première installation qui lui étaient loués par l'association « Maisons d'accueil l'îlot ». Ces multiples déménagements en dehors du coût qu'ils représentent, ont occasionné de nombreuses démarches et formalités administratives qui ont mobilisé les responsables de l'équipe (installation de lignes téléphoniques, déménagement des archives, souscription de contrats d'assurance, résiliation des anciens abonnements, formalités de transfert du siège social...).

Parallèlement, le siège social initialement fixé au 60, rue Greneta à l'adresse du centre social de La Clairière, a été transféré au 150 avenue de la République en 2007²⁶, puis au 130 de cette même avenue en 2008, et enfin au 64, rue Hautpoul en 2009. A la date de rédaction du présent rapport, le siège y demeure bien que l'association n'y ait plus d'activité depuis plusieurs mois.

S'agissant du rayonnement commercial de l'association, Un Monde Gourmand dispose d'un volant de clientèle conséquent avec 170 clients, toutefois on observe une répartition inégale en termes de poids relatif de certains par rapport à d'autres : 62 % du chiffre d'affaires est généré par 23 clients tandis que les 40% restants le sont par un peu moins de 150. Cette situation nécessite de veiller à une stratégie de diversification d'autant que la

²⁶ Ce transfert de siège social au 150 avenue de la République résulte d'une erreur corrigée l'année suivante.

démarche de prospection a été jusqu'alors portée essentiellement par [.....]] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs* la directrice qui sera dans les années à venir appelée à prendre sa retraite.

1.4. Un ensemble complexe

Les quatre entités juridiques qui composent La Clairière (l'association La Clairière, l'association intermédiaire Travail au Clair, l'entreprise d'insertion Bati're, l'entreprise d'insertion Un Monde Gourmand) forment un ensemble complexe au sein duquel, de manière naturelle, l'association La Clairière domine. Cette dernière représente la tête de pont de cet édifice dont elle constitue l'élément le plus ancien.

Les liens étroits entretenus entre elles par les quatre composantes de ce réseau justifient que la mission de l'Inspection générale, initialement dirigée vers la seule association La Clairière, ait été étendue aux trois autres structures. L'emprise de son nouveau président sur l'ensemble est régulièrement affirmée et le directeur général de La Clairière est également présenté depuis le changement de présidence, comme directeur de TAC AI, de Bati're et de Un Monde Gourmand, les responsables de ces dernières conservant le titre de « directeur délégué ».

Illustration supplémentaire de cette dépendance, les responsables de l'association La Clairière utilisent volontiers le terme de « fille » pour désigner les trois satellites qui gravitent autour d'elle. Enfin, les finances de chacune des associations « filles » sont régulièrement débattues au cours des conseils d'administration de La Clairière. De nombreux liens existent entre ces quatre associations

1.4.1. Les liens financiers

Des rapports financiers étroits existent entre ces quatre structures : prêts, prestations de services et mises à disposition de personnel engendrent des flux financiers réguliers et des facturations. Parmi les prestations de services qui interviennent entre les composantes du groupe, on peut citer les facturations de TAC AI à La Clairière pour les prestations de ménage effectuées dans ses locaux ou celles réalisées par Un Monde Gourmand lorsque cette association intervient pour des cocktails à La Clairière.

Le commissaire aux comptes dans son rapport spécial sur les conventions réglementées recense les différents prêts que se sont octroyés les différentes structures qui composent La Clairière :

- Au 31/12/2010, La Clairière avait une **créance de 33.011 €** envers l'entreprise d'insertion **Un Monde Gourmand** (elle s'élevait à 40.096 € au 31/12/2009). [.....]] *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* A cette créance, s'ajoute un prêt remboursable in fine au 31/12/2018 pour l'acquisition du droit au bail de la rue Hautpoul. Le montant de ce prêt s'élève à **73.046 €**.
- Au 31/12/2010, La Clairière disposait d'une **créance de 33.276 €** à l'encontre de l'association intermédiaire Travail au Clair (elle s'élevait à 22.861 € au 31/12/2009).
- Au 31/12/2010, La Clairière avait une **créance de 3.939 €** envers l'entreprise d'insertion Bati're. Elle s'élevait à 5.610 € au 31/12/2009.

1.4.2. Des liens dans la gouvernance des structures

Pour ce qui concerne l'administration de ces quatre associations, on observe que des administrateurs sont communs aux différentes structures. Le tableau ci-après illustre ces liens :

Tableau 10 : l'administration des associations

	En gras : situation au 31/01/2012			
	Association La Clairière	Travail au Clair AI	Bati're	Le Monde Gourmand
	Président	Administrateur	Président	Administrateur
	Adm. jusqu'en 2011			Président depuis 2008
				Administrateur
	Adm. (trésorier) jusqu'en 2011	Président		Administrateur
	Administrateur			Présidente jusqu'en 2008
	Administrateur (vice présidente)		Administrateur	
	Président jusqu'en 2011			
	Adm. jusqu'en 2011		Administrateur	Adm. jusqu'en 2008
	Administrateur (Trésorier)			
	Administrateur (Secrétaire)			
	Administrateur			
	Administrateur			
	Administrateur			
	Administrateur			
	Administrateur			
	Administrateur			
	Commissaire aux comptes		Adm. (trésorier) jusqu'en 2010	
		Expert comptable	Expert comptable	Expert comptable
	Responsable adm. et fin.	Adm. (trésorier)		
		Adm. (Secrétaire)		
		Administrateur		
		Administrateur		
			Administrateur	Adm. (président adjoint)
			Administrateur jusqu'en 2011	
			Présidente jusqu'en 2011	
	Resp. adm. et fin. jusqu'en 2008		Administrateur jusqu'en 2011	
			Administrateur	
				Administrateur (trésorière)
				Administrateur (secrétaire)
				Administrateur jusqu'en 2011
				Administrateur jusqu'en 2011
				Administrateur jusqu'en 2011

(Source : tableau réalisé par l'IG)

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

On relève également que le cabinet en charge de la comptabilité de TAC AI, Un Monde Gourmand et de Bati're est celui qui assume la fonction de commissariat aux comptes de La Clairière. Par ailleurs, le commissaire aux comptes de La Clairière a été, jusqu'à sa démission en novembre 2010, administrateur de Bati're. A cette date, l'intéressé a estimé en effet que sa fonction d'administrateur de Bati're était « incompatible au vu des règles déontologiques, avec celle de commissaire aux comptes de Bati're »²⁷.

1.4.3. Les liens fonctionnels et organisationnels

S'agissant des locaux, la mise en commun de bureaux, si elle participe d'une volonté de réduire les coûts, contribue également à la complexité de l'ensemble : ainsi l'association TAC-AI a déménagé au 6, rue Dussoubs en septembre 2010 et partage depuis cette date les

²⁷ Cette démission qui ne figure pas au procès-verbal du CA du 26 novembre 2010 est mentionnée au procès-verbal du Conseil d'administration du 11 janvier 2011 de Bati're.

locaux de Bati're. Ces deux structures ont mis en commun des personnels (comptabilité, accueil), mais on constate que la personne en charge de l'administration et de la comptabilité de ces deux structures travaille également pour l'association La Clairière en émettant des factures pour le compte de cette dernière : la comptabilité ainsi que les facturations de « TAC-Clairière » (qui est rattachée à La Clairière), est réalisée par la comptable de TAC-AI. Ainsi une même personne procède aux facturations de trois entités (TAC-AI, Bati're et TAC-Clairière).

La Clairière, on l'a vu, fait régulièrement appel à ses « filiales » (Un Monde Gourmand, Bati're ou TAC-AI) pour réaliser des prestations (déménagements, repas, ménage, travaux, cocktails...).

Pour ce qui concerne le volet ressources humaines, les directeurs de TAC-AI et de Bati're sont rémunérés par La Clairière. Dans son rapport spécial sur les conventions réglementées, le commissaire aux comptes ne mentionne pas cette situation. Interrogé sur cette omission, il a précisé que d'après ses informations, cette prise en charge des salaires des directeurs correspondait aux exigences posées par les bailleurs de fonds (CAF, Région, Département...) pour assurer le financement des postes. Dans sa réponse apportée dans le cadre de la procédure contradictoire, le Directeur Général de La Clairière considère qu'il ne s'agit pas de mises à disposition.

Par ailleurs, le salaire (et les charges y afférant) de la directrice de l'entreprise d'insertion Un Monde Gourmand a été réglé par La Clairière jusqu'en 2008, mais à partir du 25 novembre 2008 le conseil d'administration de cette association a posé le principe du remboursement de cette somme [.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....]. Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Le directeur général de La Clairière est par ailleurs, on le rappelle, présenté par le président comme le directeur général des trois structures-filles (cf « un ensemble complexe »). Le rapport moral du président à l'A.G du 27 avril 2011 indique en effet que la gestion de l'association doit tendre à « *renforcer les liens entre La Clairière et les associations « filles » en termes de pilotage* ».

La personne qui assure l'accueil de La Clairière était jusqu'à une date récente (octobre 2011) rémunérée par TAC-AI et son salaire et ses charges faisaient l'objet d'un remboursement par La Clairière.

Enfin, la comptable de TAC-AI est bien rémunérée à 100% par cette structure mais consacre près du tiers de son temps à la comptabilité de Bati're. Inversement l'agent d'accueil de Bati're (rémunérée à 100% par Bati're) exerce également ce rôle de renseignement et d'accueil au profit de TAC-AI.

1.5. Le personnel

1.5.1. Un personnel aux statuts hétérogènes régi par une même convention collective

Dans sa présentation institutionnelle 2011, La Clairière fait état au titre de l'année 2010 d'un effectif global de 42 salariés.

Début 2012, La Clairière compte 42 salariés auxquels il convient d'adjoindre ceux des associations d'insertion par l'économique, soit un effectif cumulé de 50 agents dont le détail est donné en annexe VII. La présentation retenue par les rapporteurs retrace plusieurs documents produits par l'association et s'attache à préciser l'allocation des moyens, par fonction.

En dépit de l'existence de rapports d'activité par service, d'un organigramme et d'un listing de personnels tenu au service administratif et financier, il est difficile de disposer d'un document synthétique et d'une vision globale actualisée (organigramme régulièrement mis à jour notamment).

Le tableau en annexe a volontairement exclu les bénévoles, les personnes en apprentissage ou en stage bien qu'ils soient associés pleinement à la dynamique d'ensemble pour se limiter aux personnels permanents ou dont le contrat permet d'inscrire leur investissement dans une durée suffisante (CAE, Emploi tremplin, Solidarités Nouvelles face au chômage). Outre les personnels en contrat à durée indéterminée et les deux CDD, ont été inclus les personnels en emploi-tremplin, en contrat d'accompagnement dans l'emploi et les contrats Solidarités Nouvelles contre le Chômage. **Ces trois dispositifs qui présentent des caractéristiques spécifiques (voir annexe VIII) concernent actuellement pour la Clairière et les trois associations filles, treize personnes au total.**

L'ensemble de ces agents, au nombre de cinquante, est régi par la convention collective nationale du travail du 15 mars 1966 des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées communément utilisée en prévention spécialisée.²⁸

Cette situation, qui n'est pas propre à La Clairière, soulève toutefois le problème de l'inadéquation de certaines dispositions, notamment en matière de droit à congés²⁹, au regard de la nature de l'activité. Les responsables de la Clairière qui en sont conscients et en ont fait part aux rapporteurs ont en projet l'étude d'un accord d'entreprise qui serait plus adapté aux spécificités de ClairServices et du futur multi-accueil notamment.

1.5.2. Une politique du personnel fondée sur la participation active des professionnels et la recherche de réponses innovantes

La Clairière se caractérise par un management qui valorise largement la capacité de créativité et d'innovation de ses personnels. Elle affiche en outre clairement un positionnement « éthique » qui vise à donner aux emplois dits « précaires » des opportunités réelles en matière de promotion interne³⁰.

Ces choix, conjugués à l'histoire dont est porteuse La Clairière, jouent positivement en matière de recrutement. En entretien, le responsable du centre social (dont le poste vient

²⁸ A l'instar de ce qui se passe dans d'autres centres sociaux ayant passé convention avec le département de Paris, ce n'est pas la convention collective des acteurs du lien social et familial du 04 juin 1983 dite « convention SNAECSO » qui règle les relations du travail.

²⁹ La convention de 66 donne notamment droit à 6 jours de congés par trimestre ainsi qu'à des congés supplémentaires en fonction de l'ancienneté de l'agent.

³⁰ « Beaucoup de jeunes ont commencé en « emploi aidé » et poursuivent en CDI chez nous, sur des emplois conventionnés et pérennes après formation (diplômes éducateurs, animateurs). Nous favorisons la promotion interne dès que cela est possible » in Présentation institutionnelle 2011.

d'être créé) a souligné combien le partage de valeurs communes, la logique intégrative de l'association et son aptitude à réinterroger le sens du travail lui apparaissaient importants et motivants : « *on n'a pas vocation à ne gérer que des services, on est dans une logique de laboratoire* ».

A ce titre, le projet à l'origine de la création de l'association Un Monde Gourmand est emblématique de la démarche. Il s'est développé à partir d'une initiative, « La table du Monde », conduite au centre social qui a été portée par la responsable de l'accueil. Cette personne, qui était alors sur un emploi-tremplin, est depuis devenue directrice de l'association.

Ainsi que l'a observé un des membres de l'équipe, il n'y a « *pas de culture de l'ingénierie de projet* », phasée de façon pluriannuelle. Les professionnels, ainsi qu'en atteste notamment la lecture des documents de la prévention spécialisée, sont davantage rompus à l'exercice des monographies par territoire selon une approche « impressionniste ». L'intérêt de cette méthode est de capter les évolutions au plus fin, quartier par quartier et en quasi temps réel ; sa limite est une moindre mise en perspective.

Il est dès lors important pour l'association de s'ouvrir à des compétences extérieures qui renouvellent le regard ; en ce sens le choix de recruter pour le centre social un responsable qui est doté d'une expérience acquise dans des établissements de petite couronne et au sein de la CAF de Seine-Saint-Denis est pertinent. Il répond à une exigence de professionnalisation et de cohérence méthodologique qui sont nécessaires. Il permet en outre à la Clairière de se confronter à d'autres pratiques.

A ce stade, l'un des enjeux de l'association est à la fois de préserver une méthode de travail qui soit respectueuse des initiatives de ses professionnels et d'intégrer celles-ci dans une stratégie globale déclinée en mode projet, pilotée au plan opérationnel et évaluée.

1.6. Une communication déficiente

1.6.1. La communication externe

Les déficiences de la communication de l'association sont réelles : signalétique inexistante sur certains lieux abritant les activités de l'association, plaquettes commerciales des entreprises d'insertion ni à jour, ni complètes, site internet ni lisible, ni convaincant... Ce constat est pleinement partagé par les divers responsables de l'association qui conviennent de cette faiblesse de l'association et des différentes entités qui la composent. Il doit inciter à mobiliser les responsables de l'association.

Il est d'ailleurs symptomatique que l'audit réalisé en juillet 2011 par un cabinet de consultants sur l'association Un Monde Gourmand ait placé en tête de ses sept recommandations relatives à la stratégie commerciale de l'entreprise d'insertion la « *mise en place d'un plan de communication* » ayant pour objet le « *ciblage clientèle et la planification des contacts* », « *l'élaboration de supports de communication* » et « *l'organisation de la promotion* ». En dépit de cette recommandation, le site internet de l'entreprise d'insertion n'avait toujours pas été mis à jour au début 2012 et l'adresse de contact de l'association était encore celle de son ancienne implantation...

De même, la brochure « Travailler à Paris », éditée par la Mairie de Paris³¹, ne cite que de manière très incomplète, les activités de l'association. Ainsi, alors que la brochure mentionne des entreprises d'insertion situées dans Paris mais également dans les

³¹ Cette brochure a été éditée en 2011 par la Direction de l'information et de la communication qui a associé les élus et les directions concernées.

départements de la couronne parisienne (78, 91, 92, 93), on constate que si « Travail au Clair » est indiqué en page 40 et que le Centre social de La Clairière est mentionné en page 37 dans la rubrique « services à la personne (accès au métier d'auxiliaire parental) »,

- L'entreprise d'insertion Bati're n'est pas signalée ;
- L'entreprise d'insertion Un Monde Gourmand n'est pas citée.

Une meilleure concertation entre les différents acteurs des services de la Mairie et des associations partenaires doit être recherchée afin que ce type d'omission ne se reproduise plus.

RECOMMANDATION : Assurer une meilleure concertation entre les acteurs afin que les éléments de communication édités par la Ville soient exhaustifs et actualisés.

Enfin, il est regrettable qu'à l'occasion du Centenaire de l'association, fêté en novembre 2011, qui a donné lieu à des manifestations importantes et à une semaine de communication sur Paris.fr, le site de l'association n'ait pas été mis à jour et comporte toujours nombre de données obsolètes. Le film réalisé pour le Centenaire remplacerait utilement celui, ancien, visible sur ce site.

La difficulté qu'éprouve « le groupe La Clairière » à communiquer pour faire connaître son action à l'extérieur reflète en partie ses problèmes de communication interne : non pas que l'association ne communique pas, car de très nombreuses publications existent, mais elles sont souvent redondantes et imprécises, rappelant à chaque document les grands principes d'organisation, mais ne détaillant pas suffisamment les objets traités et présentant une organisation à chaque fois un peu différente.

La disparité d'approche des rapports d'une année sur l'autre a déjà été évoquée, renforcée par la redéfinition permanente de l'organigramme, empêchant les comparaisons ; la direction l'explique par la diversité des rédacteurs et la considère comme une richesse ; la reprise de paragraphes entiers d'une année sur l'autre, témoignant des mêmes cas concrets, peut faire douter de l'intérêt de cette méthode ; une trame fixe actualisée méthodiquement et complétée par des coups de projecteurs serait plus adaptée.

Le caractère succinct des procès-verbaux a été évoqué ; dans les associations filiales tout particulièrement, il est manifeste que les documents élaborés sont destinés non à l'information des administrateurs, mais aux administrations qui financent. L'exercice, contraignant certes, constituerait pourtant une occasion pour les gestionnaires de synthétiser et mettre en perspective leur activité.

La rédaction de documents ad hoc pour chaque activité ne permet pas aux collaborateurs, salariés ou bénévoles, de situer leur action dans un ensemble, sinon par l'enseigne « un lieu pour trouver sa place ».

1.6.2. La communication interne

Questionné à ce sujet, le Directeur a fait état de nombreuses réunions :

- ✓ Chaque service tient sa réunion hebdomadaire, à laquelle le directeur participe une fois par trimestre ;
- ✓ Le directeur voit chaque chef de service individuellement une fois par semaine, sauf celui du RSA une fois par mois ;
- ✓ Il déjeune tous les quinze jours avec les directeurs de Bati're et TAC-AI ;
- ✓ Les cadres se réunissent toutes les semaines sous l'égide du directeur ;
- ✓ Une réunion institutionnelle se tient une fois par trimestre avec tous les salariés, présidée par le directeur qui en établit l'ordre du jour ; les associations « filles » y sont conviées, et s'y rendent à l'exception du Monde Gourmand ;
- ✓ Les équipes se retrouvent en séminaires de réflexion annuels.

Pour autant, questionnés sur les synergies et contacts entre eux, les chefs de service les attribuent toujours, lorsque ces derniers existent, aux relations personnelles qu'ils ont tissées dans une proximité professionnelle antérieure.

Le nombre de réunions n'étant apparemment pas insuffisant, voire excessif, c'est dans la méthode d'animation, le mode de diffusion de l'information qu'une amélioration doit pouvoir être trouvée.

Enfin, comme il a été indiqué plus haut, les bénévoles reçoivent une information strictement descendante, qui ne les rend pas nécessairement parties prenantes à l'association à laquelle ils sont visiblement très attachés.

La définition pour trois ans du projet associatif pourrait constituer une occasion de fédérer toutes ces énergies dans l'optique d'une communication interne et externe renouvelée.

RECOMMANDATION : Améliorer la communication interne et externe en se dotant notamment de sites internet performants. Mettre en place sur les locaux une signalétique informative.
--

2. DES VIES ASSOCIATIVES VARIEES ET UN FONCTIONNEMENT QUI EMPORTE DES RISQUES JURIDIQUES

2.1. Les statuts de La Clairière : des liens étroits au « parrainage moral » exercé par l'institution fondatrice

L'évolution des statuts de l'association illustre celle des liens qui existent entre La Clairière et l'église réformée de l'Oratoire du Louvre³². Ce n'est qu'en 1978, lors de l'assemblée générale, qu'est amorcée une relative prise de distance entre La Clairière et l'Oratoire.

Cette évolution conduit le 20 décembre 1996 à une modification de statuts publiée au journal officiel du 15 janvier 1997 ; le nouvel objet de l'association y est ainsi défini : *« venir en aide sans distinction d'opinions politiques ou religieuses, à tous ceux qui le demandent ; elle le fera notamment par l'intermédiaire de son centre social et de ses clubs et équipes de prévention spécialisée ; contribuer à l'insertion et à la promotion par le logement et l'économique, des familles en voie de marginalisation et mener un accompagnement social. »*

Ces mêmes statuts prévoient que le conseil d'administration convoqué par le bureau *« chaque fois qu'il le juge utile et au moins une fois par trimestre »* (article 6) se compose de neuf membres au moins et douze membres au plus et il *« est assisté dans son travail par un Pasteur de l'Oratoire qui dispose d'une voix consultative, et par un représentant du conseil presbytéral désigné par le conseil presbytéral et disposant d'une voix délibérative »*.

C'est ce second membre à voix délibérative qui a été élu par le conseil d'administration, président de l'association en séance du 21 septembre 2010.

2.2. Le fonctionnement des organes dirigeants de La Clairière

2.2.1. Le conseil d'administration

L'examen des dates de convocation atteste d'une fréquence régulière des conseils d'administration (CA) conforme et même supérieure aux exigences des statuts (quatre par an a minima) : six conseils se sont réunis en 2008 et respectivement sept en 2009 et 2010 puis quatre dans les six premiers mois de l'année 2011.

De même, on observe une bonne représentation avec un taux de participation élevé ; plus de trois-quarts de membres présents en moyenne sauf en 2009.

S'y ajoute la participation constante du directeur (également directeur du centre social jusqu'en septembre 2011) de l'association et celle très régulière de la responsable administrative et financière. On note également la présence ponctuelle des chefs de service à l'occasion des présentations faites sur leur activité.

³² « ...L'Oratoire a fondé la Clairière, il y a bien des années, et a longtemps considéré que la petite salle de la rue Greneta était une partie de lui-même, lui donnant l'un de ses pasteurs comme directeur et beaucoup de ses membres comme auxiliaires bénévoles. La Clairière a grandi et l'Oratoire en est venu à la considérer comme sa fille, une fille à laquelle l'institution fondatrice devait aide et protection, tant qu'elle ne pouvait pas pourvoir elle-même à ses besoins en personnel et en financement. La Clairière a aujourd'hui atteint l'âge adulte et son travail lui vaut l'appui financier de la puissance publique, ce qui lui permet de voler de ses propres ailes. L'apport matériel de l'Oratoire ne couvre qu'une partie minime du budget de la Clairière, mais la présence au sein du Conseil d'Administration de plusieurs membres de cette église, le fait que son Président actuel ait exercé à l'Oratoire des fonctions importantes, sont les signes tangibles de l'espèce de parrainage moral qui s'exerce toujours de la part de l'institution fondatrice sur « sa » Clairière ».

Le conseil qui, aux termes des statuts, administre l'association (article 5), dispose donc d'une bonne qualité d'information, formalisée dans des procès-verbaux.

Ces documents permettent d'appréhender les points qui ont fait l'objet d'échanges réguliers entre 2008 et 2011. Ils éclairent sur la perception que les représentants de l'association ont des services qui la composent, du diagnostic qu'ils posent sur son fonctionnement. Enfin, ils définissent les pistes de réflexion envisagées et dans une certaine mesure, le contexte des décisions prises même si n'y figurent pas les débats auxquels elles ont pu donner lieu.

Au cours des quatre dernières années, les échanges du conseil d'administration ont porté sur :

- des communications ponctuelles : mise en place de la tarification par le Département, perception d'un legs, modalités en matière de délégations de signature, recherche de nouveaux locaux et travaux afférents, programmes de séjours organisés par le centre social et la prévention spécialisée, arrivée de nouveaux membres... ;
- des présentations informatives sur les nouveaux dispositifs créés et l'évolution envisagée des dispositifs existants (notamment pour les associations filles) ;
- **des points de situation quasi systématiques à chaque séance sur le budget et la situation de trésorerie** de La Clairière et des « associations-filles » complétés d'informations ponctuelles (en particulier sur les nouveaux outils de suivi, la comptabilité analytique).

En complément, les P.V des conseils d'administration font état des analyses portées par les membres du conseil notamment sur les difficultés financières, les pistes envisagées pour y remédier.

Le primat des questions financières marque l'année 2010 avec un début d'analyse lié à l'annonce du possible déficit du budget prévisionnel de l'année.

Lors des CA des 18 février et 1^{er} mars 2010, le directeur y voit les effets de la tarification avec une absence de fongibilité des crédits désormais fléchés par secteur d'activité, les retards dans le versement des subventions publiques voire leur remise en cause (en investissement). Pour sa part, le président d'une des associations filles souligne que les subventions à la demande sont progressivement remplacées par des appels d'offres portant sur un champ limité d'où la nécessité d'adopter désormais une logique programmatique et de spécialisation stricte par activité³³.

Le véritable diagnostic est cependant posé six mois plus tard avec la transmission pour le CA du 21 septembre 2010 d' « *un rapport financier 2009 et perspectives 2010* » conçu par la responsable administrative et financière comme un outil pédagogique et d'aide à la décision. Ce document rappelle la fin de la mutualisation compensant les déficits par les secteurs excédentaires. Il relève également le hiatus existant entre la comptabilité analytique qui suppose qu'un poste soit ventilé selon une logique fonctionnelle et les montages hérités de l'histoire qui procédaient par compensation et qui induisaient un biais dans l'affectation réelle des frais de siège.

³³ « Cette démarche écarte mécaniquement les initiatives non programmées à l'avance (...) et laisse une part de l'activité non couverte, la renvoyant à des cofinancements d'autant plus aléatoires que le principe de spécialité des champs d'intervention prévu par les textes législatifs actuellement en cours d'examen parlementaire va interdire sous peu les financements croisés des collectivités. Il reste donc soit à obtenir un financement complet (c'est-à-dire un financement tarifé à l'acte qui posera lui-même la question des frais de siège, soit à trouver des financements privés en faisant payer des prestations au public solvable (auxiliaires parentales par exemple) ou en recueillant des fonds privés (fondations, dons) ». In brochure éditée pour les 90 ans de l'association.

Face à ce diagnostic, les pistes apparaissent modestes et relativement peu hiérarchisées

En termes d'économie : renégociation des contrats de téléphonie et de prestations d'énergie, optimisation de l'utilisation des locaux pour une baisse des charges locatives, arrêt des dépenses loisirs jeunesse sans contrepartie de financement.

En matière de recettes à développer : appel accru aux donateurs et fonds privés, facturation après obtention d'un agrément qualité, d'un « droit d'utilisation » aux familles pour la prestation ClairServices, limitation de la gratuité des services de l'EPN.

2.2.2. L'assemblée générale

Conformément aux statuts, l'assemblée générale (AG) ordinaire se réunit une fois par an (article 8). Composée de tous les membres de l'association, elle élit les membres du conseil d'administration. Elle est destinataire du rapport moral ainsi que du rapport financier qu'il lui appartient, en l'absence de réserves, d'approuver.

La lecture du rapport moral 2009 présenté le 30 mars 2010 atteste toutefois du caractère formel de la présentation faite aux membres de l'association : celle-ci se limite à « quelques faits saillants de l'année ». La perspective du départ du président à « *moyen terme* », « *du fait de sa nouvelle domiciliation [.....]* » évoquée au C.A quatre semaines plus tôt n'est ainsi pas annoncée (sa démission sera effective dès le C.A du 21 septembre 2010).

Cette observation a conduit l'actuel Président de la Clairière à préciser, lors de la phase contradictoire, que son prédécesseur « *face à la pression médiatique relative à une affaire judiciaire dans laquelle il était un témoin (et qui est indépendante de la Clairière) ...a estimé durant l'été 2010 qu'il ne lui était plus possible de conserver ses fonctions.* ».

De même, pour les deux événements significatifs survenus au cours du dernier trimestre 2010 l'association n'a pas fait le choix de communiquer auprès de ses membres par le biais d'une A.G extraordinaire. A cette période, le C.A désigne en effet comme président, le représentant du conseil presbytéral qui a voix délibérative ; or ce dernier a souligné en entretien qu'il n'était « *pas banal que l'association porte à sa présidence le représentant institutionnel de l'Oratoire du Louvre* ». Par ailleurs, le C.A décide le 15 novembre 2010 « *suite aux recommandations du commissaire aux comptes* », de vendre l'un des deux actifs constituant le patrimoine de La Clairière, à savoir le 61 rue Greneta.

Le choix de ne pas convoquer une nouvelle assemblée générale ne contrevient pas aux statuts mais force est de constater que les attributions conférées à l'assemblée générale ne sont pas, dans la rédaction actuelle des statuts, définies avec précision. Il n'est pas davantage spécifié la personne ou l'instance qui prend l'initiative de convoquer l'assemblée, le délai de convocation requis ni le mode de transmission retenu.

De même si les statuts prévoient que la qualité de membre est conférée par le paiement d'une cotisation annuelle, ils ne précisent pas si d'autres conditions s'attachent à la convocation de ceux-ci en A.G et à leur participation. La tenue d'un registre ou d'une feuille de présence n'est pas davantage stipulée.

A l'initiative de l'un de ses membres, le conseil d'administration a suggéré d'apporter différentes modifications aux statuts actuels (cf PV du CA du 02 juin 2010), toutefois à la date de rédaction du présent rapport, cette démarche n'est pas finalisée.

2.2.3. Le fonctionnement des instances des associations-filles

L'appréciation de la vie associative des « filles » est malaisée du fait de la rareté des documents formalisés à disposition.

➤ TAC-AI a remis plusieurs PV de CA.

L'information que ces PV contiennent est certes plus succincte que pour La Clairière mais elle a permis aux rapporteurs de disposer d'éléments d'information. On peut toutefois relever une périodicité des CA moindre que celle prévue par les statuts (une fois par an en 2008, 2009 et 2010), à l'exception de l'année 2011 où conformément à ces derniers, le CA s'est réuni à deux reprises.

S'agissant de l'Assemblée générale, le compte rendu transmis du 04 avril 2011 apparaît très largement formel, sa concision ne permet pas de tracer un bilan de l'année ou de dessiner des perspectives de travail. Enfin, on observe que le récépissé de déclaration qui date de 2003 n'a pas fait l'objet d'une modification, notamment lors du changement d'adresse (transfert du 61 rue Greneta au 6 rue Dussoubs).

➤ Le Monde Gourmand a remis des PV de CA de façon régulière à partir de 2009

Selon l'article 7 des statuts, un Monde Gourmand doit tenir un CA a minima tous les 6 mois. Les documents remis pour les années 2006 à 2011 font apparaître que cette obligation a été pleinement remplie à partir de 2009 et jusqu'en 2011 : deux CA en 2009 et 2011, 3 en 2010. De même, à partir de 2009, les CA ont un caractère plus informatif que précédemment, certains contiennent en outre une réflexion prospective sur les éventuels nouveaux débouchés de l'association. S'agissant des PV d'AG, deux ont été remis, ceux de 2009 et de 2011.

➤ Pour Bati're, la tenue administrative des documents apparaît fluctuante

Au travers des pièces remises par Bati're³⁴, on note que l'association a veillé à informer la préfecture de police de son changement de dirigeants mais qu'elle maintient son siège social, 60 rue Greneta. Par ailleurs à la lecture du seul PV communiqué (11 janvier 2011) qui approuve le compte rendu du 26 novembre 2010, on en déduit une régularité annuelle des CA alors que les statuts prévoient une réunion « *une fois au moins tous les six mois* ». Ce point est d'autant plus remarquable que la situation de vive tension qui a caractérisé l'association ainsi qu'en atteste le PV (démission de la Présidente et de plusieurs administrateurs) aurait justifié a minima une fréquence conforme aux statuts. Enfin, l'association n'a pas communiqué de PV d'Assemblée générale.

RECOMMANDATION : S'assurer d'une véritable vie associative, en suscitant éventuellement des adhésions, en percevant des cotisations, en réunissant régulièrement les Assemblées Générales et Conseils d'Administration et en leur faisant jouer pleinement leur rôle.

2.3. Des risques juridiques

2.3.1. Absence de registre associatif : une lacune commune aux quatre associations

L'association La Clairière ne dispose pas de registre associatif en dépit de son caractère obligatoire. En effet, toute association a l'obligation de tenir un registre spécial sur lequel doivent être consignés les changements intervenus dans sa direction et les modifications apportées à ses statuts (L. 1^{er} juill. 1901, art. 5 ; D. 16 août 1901, art 6).

Les rapporteurs ont présenté en annexe les dispositions relatives à cette obligation.

³⁴ Statuts, récépissé de déclaration de 1992 et son modificatif d'avril 2011, PV de CA du 11 janvier 2011, liste partielle et non datée relative à la composition du CA.

Les trois autres associations dépendant de La Clairière souffrent d'une lacune identique, mais il apparaît en outre que le suivi administratif et les déclarations en Préfecture sont parfois accomplies avec retard, voire pas du tout :

TAC AI ne dispose pas de registre associatif : les comptes rendus des conseils d'administration et des assemblées générales sont cependant regroupés dans un classeur équipé de feuillets indépendants qui ne sont pas pré numérotés.

Pour Bati're, l'absence de registre associatif, outre le fait qu'elle constitue une anomalie juridique grave, rend très ardu le suivi des modifications statutaires et de la composition de l'association. De plus, les modifications dans la composition des organes de direction ne sont pas systématiquement transmises à la Préfecture de Police dans le délai de trois mois prescrit par l'article 5 de la loi du 1^{er} juillet 2011.

S'agissant du Monde Gourmand, l'association ne dispose pas de registre associatif, mais de surcroît, les procès-verbaux de conseils d'administration ne sont pas regroupés dans un classeur unique. Ils ont cependant pu être présentés aux rapporteurs.

Les modifications de siège social ont bien été déclarées en Préfecture. **Néanmoins, les modifications dans la composition du bureau n'ont pas été transmises à la Préfecture de Police. La dernière modification qui a été portée à la connaissance de l'administration remonte au 1^{er} août 2008. Depuis cette date (en février 2011), un président adjoint a été désigné, le trésorier a été remplacé et deux membres du conseil d'administration ont quitté les instances dirigeantes pour être remplacés par trois nouveaux administrateurs.**

RECOMMANDATION : Transférer le siège social du Monde Gourmand à la nouvelle adresse, en informer la Préfecture de Police, lui notifier également l'actuelle composition du bureau.

RECOMMANDATION : Se doter de registres associatifs et les tenir à jour.

2.3.2. Procédure liée aux dons reçus

La Clairière reçoit des dons et délivre des reçus fiscaux.

Pour une association, la délivrance de reçus fiscaux relatifs aux dons n'est possible que si son **intérêt est général**³⁵.

Les dons faits par les particuliers ouvrent droit à un avantage fiscal³⁶. Sont concernés les dons et les cotisations d'adhésion versées à l'association, à condition que l'adhérent ne reçoive aucune contrepartie à son versement. Il n'existe cependant pas pour autant de procédure d'agrément. L'association délivre les certificats sous sa responsabilité³⁷.

La **procédure dite du rescrit** prévue par la loi du 1^{er} août 2003 permet d'interroger l'administration fiscale à propos de la situation particulière de l'association. Le fisc dispose de six mois pour répondre et indiquer si l'association peut valablement délivrer des

³⁵ L'intérêt général est visé notamment à l'article 200 du code général des impôts. Cette notion peut s'appliquer à des associations qui présentent un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, la défense de l'environnement naturel.

³⁶ La personne qui effectue un don en faveur d'organismes précités peut déduire de son impôt sur les revenus 60 % du montant de ses dons dans la limite de 20 % de ses revenus imposables. En cas de dépassement du plafond la déduction est reportable sur 5 années suivant celle du don.

³⁷ Si l'administration venait à contester le caractère d'intérêt général des activités associatives, les sanctions seraient lourdes : l'émission illégale de reçus fiscaux est passible d'une amende égale à 25% du montant figurant sur les reçus indûment émis. Dans ce cas, la responsabilité personnelle des dirigeants peut être mise en cause.

certificats fiscaux au titre de l'article 200. (L'instruction fiscale 4 C-5-04 du 13 juillet 2004 précise que: « *la demande doit être préalable à l'opération en cause et effectuée à partir d'une présentation écrite, précise et complète de la situation de fait* »).

Afin de sécuriser la délivrance des reçus fiscaux, les rapporteurs recommandent qu'une procédure de rescrit soit engagée auprès de l'administration fiscale.

S'agissant des reçus fiscaux émis par l'association, les rapporteurs ont relevé qu'aucune copie des reçus fiscaux qui sont établis n'était conservée. Dans ces conditions, il n'est pas possible de vérifier que les reçus fiscaux qui ont été établis correspondent aux dons effectivement reçus par l'association. La Cour des Comptes a eu l'occasion de préciser que l'impossibilité d'effectuer un rapprochement entre les dons perçus et les reçus délivrés empêchait tout « *contrôle de cohérence* » et n'était pas appropriée³⁸.

RECOMMANDATION : Reçus fiscaux : engager une procédure de rescrit auprès de l'administration fiscale afin d'en sécuriser la délivrance ; conserver un double des reçus émis par l'association.

2.3.3. La possibilité de recevoir des legs prévue par les statuts est singulière

Les statuts de l'association prévoient expressément dans leur article 12 que « *l'association peut recevoir des dons et legs* ».

Sous réserve de ce qui a été indiqué au paragraphe précédent, l'association peut selon toute vraisemblance recevoir des dons. Il n'en va pas de même pour les legs qui nécessitent, **en principe**, une reconnaissance d'utilité publique. En effet, les associations simplement déclarées selon la loi du 1^{er} juillet 1901 n'ont pas, en principe, la capacité à recevoir des libéralités (donations par acte notarié et legs). Seules les associations reconnues d'utilité publique bénéficient de cet avantage. **Cependant**, le législateur a prévu des exceptions à cette incapacité, en faveur de certaines catégories d'associations, à savoir :

- ✓ les associations dont le **but exclusif** est l'assistance, la bienfaisance, la recherche scientifique ou médicale (article 6, 5^{ème} alinéa de la loi du 1^{er} juillet 1901)
- ✓ les associations ayant pour objet l'exercice exclusif d'un culte (article 19, alinéas 1^{er} et 8 de la loi du 9 décembre 1905 concernant la séparation des Eglises et de l'Etat).

Or La Clairière n'est pas reconnue d'utilité publique³⁹ et n'a pas pour objet l'exercice exclusif d'un culte. Elle n'entre manifestement pas dans le champ des exceptions prévues par la loi de 1901 et l'acceptation de legs est soumise à autorisation préfectorale.

Si des dons ont pu être acceptés dans le passé, en 1998 notamment, ceux-ci ont été autorisés par arrêtés préfectoraux. En visa de ces arrêtés, était mentionné en particulier un avis du directeur des affaires sanitaires et sociales de Paris en date du 31 juillet 1996, reconnaissant le caractère exclusif d'assistance et de bienfaisance de La Clairière selon une procédure conforme aux textes en vigueur à l'époque⁴⁰.

³⁸ Cour des Comptes : Observations de la Cour des Comptes sur les comptes d'emploi des ressources collectées auprès du public par le Comité français pour l'UNICEF - exercices 1998 à 2002. Juillet 2004.

³⁹ **Les associations reconnues d'utilité publique peuvent recevoir, outre des dons manuels, des donations et des legs.** La reconnaissance d'utilité publique est une procédure d'accréditation auprès du Ministère de l'Intérieur. Elle concerne des structures nationales disposant d'une certaine assise (plus de 200 adhérents, budget supérieur à 45.000 €). L'association doit avoir au moins trois années d'existence et attester d'un **rayonnement significatif** au service d'une cause générale.

⁴⁰ Il n'existe plus de reconnaissance du caractère d'assistance, de bienfaisance, de recherche, ou cultuel, sous forme d'arrêté préfectoral valable 5 ans ; les dispositions du décret n° 66-388 du 13 juin 1966 qui le prévoyait ayant été abrogées par le décret n° 2007-807 du 11 mai 2007.

Depuis 2008, La Clairière n'a pas reçu de legs. Toutefois, les dirigeants de l'association souhaitant développer l'appel à la générosité publique, il apparaît pertinent que l'association prenne l'attache des services préfectoraux afin de prévenir toute difficulté que pourrait soulever des legs à venir. En effet, il semble improbable que La Clairière, dont les activités se sont développées au fil des ans et qui gère en particulier un EPN et bénéficie de marchés de la Ville de Paris pour la gestion du RSA, puisse être assimilée à « *une association dont le but exclusif est l'assistance, la bienfaisance, la recherche scientifique ou médicale* » (article 6, 5^{ème} alinéa de la loi du 1^{er} juillet 1901).

RECOMMANDATION : Legs, prendre l'attache de la Préfecture afin de prévenir toute difficulté ; modifier le cas échéant l'article 12 des statuts.

2.3.4. La mise à disposition de salariés à d'autres structures est contestable

L'association La Clairière rémunère les directeurs de deux structures qui dépendent d'elle : l'association intermédiaire Travail au Clair et l'entreprise d'insertion Bati're. S'agissant de l'entreprise d'insertion Un Monde Gourmand, La Clairière a rémunéré sa directrice jusqu'à la fin de 2008. Le conseil d'administration de La Clairière a décidé de demander au Monde Gourmand de rembourser les salaires et charges afférentes pris en charge pour l'année 2008 ([.....]), ce que Le Monde Gourmand fait en fonction de ses possibilités. Enfin, l'agent d'accueil de La Clairière était rémunérée jusqu'à la fin octobre 2011 par TAC AI, qui facturait La Clairière pour cette mise à disposition.

La mise à disposition de salariés à une autre structure sans remboursement des frais engagés contrevient au principe de l'interdiction de reversement des subventions⁴¹. La mise à disposition du salarié est une forme de reversement de la subvention de l'association employeur bénéficiaire de l'aide à l'association utilisatrice.

L'interdiction faite aux associations de reverser des subventions est un principe ancien, que l'aide provienne de l'Etat ou des collectivités locales. Il est rappelé régulièrement :

- Les dispositions de l'article 15 du décret-loi du 2 mai 1938, toujours en vigueur, interdisent « *à toute association, société ou collectivité ayant reçu une subvention d'en employer tout ou partie en subventions à d'autres associations, sociétés ou collectivités privées ou œuvres, sauf autorisation formelle du ministre visée par le contrôleur des dépenses engagées* ».
- Le principe selon lequel « *l'attribution de subventions par une collectivité territoriale ne peut être déléguée à un organisme privé* » a été confirmé par le Conseil d'Etat dans son avis n°285-060 du 5 juin 1962. Le Conseil a alors indiqué que les associations ne sauraient être habilitées à se substituer au conseil municipal pour répartir des subventions globales provenant de la Commune entre les différentes activités ou les divers organismes.
- Ce principe a également été rappelé par le Ministre de l'Intérieur, interrogé par Mme la Députée LE BRETHON (JOAN du 24/02/2003) puis par M. le Sénateur BOURDIN (JO Sénat du 03/02/2005).
- Plus récemment, la loi n°2009-526 du 12 mai 2009 a modifié l'article L1611-4 du CGCT, en ajoutant un troisième paragraphe à cet article : « *Il est interdit à tout groupement ou à toute association, œuvre ou entreprise ayant reçu une subvention d'en employer tout ou partie en subventions à d'autres associations, œuvres ou entreprises, sauf lorsque cela est expressément prévu dans la convention conclue entre la collectivité territoriale et l'organisme subventionné.* »

⁴¹ « Par subvention publique, on entend généralement l'aide financière consentie par des personnes publiques à une personne privée, en l'espèce une association de la loi du 1^{er} juillet 1901 poursuivant une mission d'intérêt général » (Lamy Associations, n° 260-17).

Cette interdiction est justifiée par le fait que, si un tel reversement était possible, la subvention échapperait au contrôle de la collectivité publique comme à celui des chambres régionales des comptes.

Dans le cas d'espèce, les conventions signées avec la Ville et le Département comportent une interdiction explicite de ce type de reversement. Ainsi, la convention du 7 décembre 2009 avec la DASES sur la prévention spécialisée prévoit dans son article 19 que « *le versement, sous forme de subvention, de tout ou partie de l'aide financière accordée par le Département de Paris à une association, organisme, société, toute personne privée ou œuvre, est interdit et entraînera la restitution de tout ou partie des sommes déjà versées.* »

Faute de respecter ce principe, une association peut se rendre coupable de **gestion de fait** de fonds publics. L'article 31-2 de l'ordonnance n° 58-896 du 23 septembre 1958 prévoit que les concours attribués par les collectivités territoriales, notamment à des associations, sont soumis aux vérifications des chambres régionales de comptes qui en particulier s'assurent que l'utilisation des sommes est conforme aux buts pour lesquels elles ont été versées.⁴²

Enfin, une collectivité publique ayant attribué une subvention pourrait aussi en exiger la restitution totale ou partielle, notamment si les conditions d'octroi n'étaient pas remplies lors du versement ou que son affectation a été modifiée sans autorisation, en cas de subvention affectée.

Les directeurs des associations concernées précisent en réponse, lors de la phase contradictoire, que cette mise à disposition est tout à fait légale puisque La Clairière « *a bien obtenu dans le cadre de la prévention spécialisée l'autorisation du CROSMS de fonctionner pour 15 ans à partir de 2009 avec une équipe composée comme suit : 10 ETP pour l'équipe éducative, 2,8 ETP pour le personnel de direction et le personnel éducatif, 2 cadres à temps plein pour le relais insertion rémunérant les directeurs de TAC-AI et Bati're* ».

En se reportant aux textes, les rapporteurs constatent que l'avis du Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale (CROSMS) en date du 24 novembre 2008 mentionne en page 6 que « *l'association est conventionnée pour un effectif autorisé de 14,5 ETP :*

- *Direction, administration, coordination : 2,5 ETP*
- *Relais insertion : 2 ETP (cadres)*
- *Equipes éducatives (2) : 10 ETP.* »

Ce document tout comme la convention établie par le Département et co-signée en date du 07 décembre 2009 ne fait pas référence à des fonctions précises, elle fait état de deux postes de cadres au titre de « *relais insertion* » sans spécifier qu'il s'agit des directeurs de TAC-AI et de Bati're

La convention DASES précise en effet que la répartition des 14,8 ETP s'établit de la manière suivante :

- « *Direction : 0,5 ETP*
- *Encadrement socio-éducatif : 3 ETP (dont 2 ETP relais insertion)*
- *Vacations (Entretien) : 0,3 ETP*

⁴² A ainsi été déclarée comptable de fait de fonds publics une association ayant employé la plus grande partie des subventions qui lui étaient allouées à l'attribution, étrangère à son objet social, de nouvelles subventions à d'autres associations (Ch. rég. des comptes PACA, 24 août 1990).

- *Administration, gestion, secrétariat : 1 ETP (1 poste de direction administrative)*
- *Equipe socio-éducative : 10 ETP*

Equipe Dussoubs : 4 ETP

Equipe Forum : 6 ETP »

L'association La Clairière rémunérant bien les directeurs des deux structures qui dépendent d'elle et l'accord des financeurs étant bien acquis, les rapporteurs recommandent à nouveau de le préciser par écrit.

RECOMMANDATION : Clarifier le financement de la rémunération des directeurs de TAC-AI et de Bati're (recommandation conjointe en direction de la DASES-BAPJ/La Clairière).

2.3.5. La nature des financements publics est ambiguë

Forte de son histoire, l'association La Clairière est l'initiatrice de ses activités, sa capacité d'adaptation et sa créativité sont régulièrement mises en exergue, son autonomie n'est donc pas discutable.

Il est cependant un domaine où elle répond à un appel d'offres et où elle se conforme aux critères retenus par le Département, celui de l'accompagnement au RSA, intégralement financé par le marché, et dont le service reçoit les allocataires qui lui sont envoyés.

Ce mode de travail particulier isole de fait le service RSA à l'intérieur de la structure, malgré les efforts fournis pour faire bénéficier les allocataires des ressources de La Clairière.

L'activité qui s'en approche le plus est celle du logement temporaire des familles défavorisées, qui bénéficie aussi d'un financement intégral et d'un cadre très précis ; en revanche, la plus grande liberté est laissée à l'association pour le choix des logements loués comme pour la désignation des bénéficiaires, qui s'effectue grâce à la bonne connaissance de la situation des usagers de l'association par ses animateurs. Elle relève donc bien de la subvention.

Soucieuse de ses difficultés budgétaires, l'association recherche des activités entièrement financées voire excédentaires ; elle a ainsi pendant quelques années hébergé des Equipes de Développement Local de la Politique de la Ville qui lui assuraient un excédent, aujourd'hui regretté.

La mise en œuvre de la tarification pour le financement de la prévention spécialisée lui fait craindre que l'excédent dégagé par ce service ne se réduise progressivement.

C'est pourquoi elle considère avoir développé le dispositif de formation des auxiliaires parentales à la demande de la Ville de Paris, avoir expérimenté son essaimage sur la base d'une commande, et envisage de cesser cette activité si elle n'est pas intégralement financée (courrier du Président aux élus du 30 juin 2011).

Dans cette hypothèse, le financement public ne saurait prendre la forme d'une subvention, mais devrait se traduire par le lancement d'un appel d'offres pour cette prestation ; la conséquence est que le marché serait susceptible d'être confié à un autre candidat.

En l'espèce, il ne semble pas que ce soit le cas : la demande relative à l'essaimage a certes été passée à l'ancienne directrice, mais elle était alors retraitée et élue d'arrondissement, et non pas représentante de La Clairière ; la plus grande liberté a été laissée à l'association pour l'élaboration de ses formations et la mise en place de l'essaimage, comme pour le choix de ses partenaires ; enfin c'est ClairServices qui veille au recrutement des personnes formées comme à la sélection des familles employeuses pour La Clairière.

Les subventions versées ne semblent pas encourir un risque de requalification ; en revanche, le positionnement de l'association, dans son arbitrage entre autonomie et équilibre budgétaire, devra à l'avenir être reconsidéré.

Dans leurs réponses, les trois directions concernées indiquent ne pas partager l'analyse de l'IG et s'appuient sur des avis réservés répétés du BSA concernant l'attribution des subventions. Il est donc surprenant qu'elles n'aient pas jusqu'ici demandé une expertise juridique à la DAJ.

La DFPE précise que les trois directions viennent de saisir les adjoints concernés pour proposer d'étudier une procédure de marché.

RECOMMANDATION : Afin d'aider l'association à préciser son degré d'autonomie dans ses activités, et la Ville de Paris à choisir la procédure la plus adaptée à ses objectifs : saisir la Direction des Affaires Juridiques.

2.3.6. L'absence de licences pour l'Espace Public Numérique

L'EPN fonctionne avec une importante subvention de la Ville de Paris.

Il apparaît que les systèmes d'exploitation sont soit en « open source » qui sont accessibles à tous, soit des produits commercialisés par Microsoft. Interrogé par les rapporteurs sur les licences informatiques détenues par l'association, le responsable de la structure a indiqué que l'EPN ne disposait pas de l'intégralité des licences pour les logiciels d'exploitation installés sur chacun des postes et qu'il en était de même pour certains logiciels de type tableur ou traitements de texte.

Une telle anomalie comporte bien évidemment des risques financiers importants pour l'association, mais également des risques d'image néfastes pour la Ville de Paris qui finance très largement le fonctionnement de cette activité et communique sur le soutien qu'elle apporte à ce dispositif.

RECOMMANDATION : Acquérir au plus vite les licences des logiciels utilisés par les postes informatiques, afin qu'ils soient tous en conformité avec la réglementation.

3. DES STRUCTURES ETROITEMENT DEPENDANTES DES FINANCEMENTS PUBLICS

La Clairière recouvre plusieurs structures distinctes :

- L'association La Clairière,
- L'association intermédiaire Travail au Clair,
- L'entreprise d'insertion Bati're,
- L'entreprise d'insertion Un Monde Gourmand.

Les rapporteurs ont ainsi été conduits à examiner successivement la comptabilité et les finances de ces quatre structures qui entretiennent entre elles des liens organisationnels, logistiques et financiers, et qui par ailleurs ont des organisations comptables, des financements et des problématiques divers.

Pour la clarté de l'exposé, les rapporteurs ont choisi de présenter séparément les comptes de ces quatre structures, puis d'analyser dans une cinquième partie les liens existants entre elles ainsi que les interrogations et les difficultés que cette organisation complexe présente.

3.1. La situation financière de La Clairière est relativement précaire

3.1.1. Organisation de la comptabilité

La comptabilité de l'association est tenue au siège : le service est composé d'une responsable et de deux salariés, l'un plus particulièrement en charge du volet RH (paye, congés...) et l'autre de la comptabilité générale et des comptes de classe 5 (caisse et banque). L'équipe est renforcée occasionnellement par une bénévole qui assure notamment la gestion administrative des dons reçus par l'association (courriers de remerciements, délivrance de l'attestation fiscale de dons...).

Un cabinet de commissariat aux comptes vérifie chaque année la comptabilité et procède à la certification des comptes.

La comptabilité est apparue tenue avec rigueur : les pièces sont archivées avec soin et les éditions (grand-livre, balances, déclaration des salaires, honoraires ...) sont documentées, permettant ainsi d'effectuer les rapprochements.

La responsable du service a mis en place en 2008, peu de temps après son arrivée, une comptabilité analytique assez fine qui évolue progressivement en fonction des besoins de l'association. Assez schématiquement la comptabilité a distingué sept principaux pôles :

- le siège (code analytique 00),
- le centre social (code analytique 01 à 06) ; ce pôle inclut l'EPN (code analytique 06),
- la prévention spécialisée (code analytique 07),
- travail au Clair Clairière (appelée TAC Clairière - code analytique 08), qui permet de procurer des « petits boulots » ponctuels à des jeunes en difficulté (débaras de caves, petits déménagements...),
- le RSA (code analytique 09),
- ClairServices (code analytique 10),
- Le multi-accueil (code analytique 11) a été créé en 2011 pour isoler le pôle qui verra le jour en 2012 au 1, rue Dussoubs.

Chacun de ces sept pôles fait l'objet de subdivisions. Ainsi le pôle ClairServices est lui-même découpé en plusieurs codes analytiques (salaires, EMR⁴³, coordination, essaimage, formation au DELF, médiation, espace petite enfance...). De même, le centre social

⁴³ EMR : Employé Ménage Repassage.

connaît plusieurs subdivisions (pôle accueil, pôle Enfants parents, pôle insertion langage formation, pôle développement de la vie sociale et de quartier, pôle accompagnement social, pôle Espace Public Numérique).

En dépit de ce qui a pu être indiqué par certains interlocuteurs extérieurs, La Clairière dispose bien d'une comptabilité analytique. Celle-ci est apparue aux rapporteurs, fiable et précise. Les salaires et les charges des personnes travaillant dans un pôle analytique sont répercutés à ce pôle, et le cas échéant, pour ceux qui sont affectés à plusieurs services de l'association, les coûts salariaux sont répartis en fonction du temps passé selon des feuilles de temps qui sont remplies par les salariés.

Comme le souligne la responsable administrative et financière, la comptabilité analytique repose sur une « *logique de financements possibles et non une logique fonctionnelle* », ce qui permet de répondre aux exigences des financeurs mais qui introduit un biais, dans la mesure où certaines charges peuvent se trouver artificiellement affectées. Ainsi par exemple le salaire de la responsable administrative et financière est affecté à 100 % à la prévention et non aux services communs.

Cette comptabilité analytique constitue néanmoins un outil précieux de connaissance et d'analyse des coûts pour l'association et ses financeurs.

Deux points méritent une attention particulière :

- ✓ Le poste de responsable administratif et financier est pris en charge à 100% par le service prévention ; cette prise en charge est inscrite dans le dossier d'agrément du Comité Régional de l'Organisation Sanitaire et Sociale (CROSMS) de la région qui prévoit un poste de comptable. Il n'en demeure pas moins que le fait d'affecter à la prévention, la totalité du salaire et des charges de la responsable comptable, fait peser sur ce service une charge plus lourde que ce qui résulterait de l'affectation d'un autre employé du service comptable ;
- ✓ De 2008 à 2011, le poste de directeur général était pris en charge à 50% par le pôle prévention (en tant que responsable pédagogique) et à 50% par le centre social. A compter de septembre 2011, avec l'arrivée d'un responsable du centre social, le directeur est rattaché à 50% à la prévention et 50% au siège (de façon fonctionnelle, ce rattachement se répartit en 0,25 ETP pour la prévention et 0,75 ETP au siège).

La comptabilité analytique élaborée par l'association est cependant méconnue de ses financeurs qui en ignorent l'existence. Il est vrai que les bailleurs de fonds qui subventionnent l'association (Ville, département, CAF...) possèdent chacun leurs propres grilles d'analyse et raisonnent selon des schémas spécifiques. De ce fait l'association tend à présenter ses différentes demandes de financement en respectant les critères de prise en charge définis par chacun de ces financeurs, critères qui ne correspondent pas forcément à la réalité des coûts supportés.

RECOMMANDATION : Organiser pour les directions qui financent l'association une présentation par La Clairière des outils de comptabilité analytique qu'elle a élaborés.

3.1.2. Une situation financière assez dégradée

Du fait de la gratuité ou de la quasi-gratuité des prestations qu'elle propose, les activités de l'association sont par nature déficitaires dès lors qu'elles ne sont pas intégralement financées (et même au-delà en raison de la réimputation des frais de structure) par des ressources publiques (subventions, participations, marchés) ou privées (dons).

Les comptes de résultats de l'association des trois dernières années ont été synthétisés dans le tableau reproduit ci-dessous :

Tableau 11 : Comptes de résultat de La Clairière sur 3 ans

	2008	2009	2010
Produits			
Subventions	1 752 458	1 867 680	1 771 625
Dons	122 683	72 722	66 732
Produits accessoires	244 713	170 984	235 709
Reprises sur fonds dédiés	30 933	22 865	28 695
Reprises sur provision			35 549
Reprises sur provision retraite	86 175	42 939	64 898
Produits financiers	6 842	9 022	10 611
Quote part de la Subv. Inv. versée au résultat			42 071
Produits exceptionnels	905	13 569	41 030
Total Produits	2 244 709	2 199 781	2 296 920
Charges			
Achats et charges liés aux activités	127 011	147 486	154 718
Charges externes	285 525	259 903	304 990
Impôts et taxes	73 862	74 431	78 286
Charges de personnel	1 584 139	1 589 465	1 675 906
Dotation aux amortissements	90 424	49 735	60 920
Dotation aux provisions	50 055	71 670	1 606
Dotation aux fonds dédiés	22 865	35 549	42 851
Charges financières	816	645	1 655
Charges exceptionnelles	6 196	19 293	34 248
Total Charges	2 240 893	2 248 177	2 355 180
Impôt sur les sociétés	2 935	2 007	2 537
Résultat net	881	- 50 403	- 60 797

(Source : compte de l'association)

➤ Les charges sont essentiellement constituées des frais de personnel

Les charges de personnel représentent plus de 71% des charges de l'association en 2010. Ce ratio reste stable sur les trois dernières années. Le poids des charges de personnel est en réalité moindre car ces dépenses de personnel sont parfois compensées par des produits, généralement comptabilisés en subventions, constitués des diverses aides à l'emploi dont bénéficie l'association. Ces mécanismes d'aides à l'emploi que l'association utilise largement atténuent le poids des frais réels de personnel.

La Clairière a ainsi reçu en 2010 108.359 € au titre des emplois aidés dans le cadre des mécanismes mis en place par l'Etat (Contrats d'accompagnement dans l'emploi - CAE⁴⁴) et par la Région (Emplois tremplins et FONJEP).

De même, elle perçoit depuis plusieurs années des subventions de l'association Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC) qui lui a versé 31.007 € en 2010.

Ainsi, près de 9% des charges de personnel sont couvertes par des dispositifs d'aide à l'emploi.

Le dernier contrôle URSSAF diligenté en mars 2009 a procédé à divers redressements mineurs pour un montant total de 16.740 € [.....]

⁴⁴ Le CAE qui se substitue aux contrats « *emploi solidarité* » et « *emploi consolidé* », est destiné aux personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières d'accès à l'emploi.

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

➤ Une association fortement dépendante des financements publics

✓ Les subventions sont prépondérantes dans les produits

Les subventions représentent d'après les comptes de l'association un montant très significatif : 78% des produits de La Clairière en 2008, 84,9% en 2009 et 80,5% en 2010. Ce chiffre doit être nuancé car certains produits d'exploitation comptabilisés en subventions représentent en réalité des marchés, il s'agit du dispositif RSA financé par le Département de Paris

✓ La contribution de la Ville et du Département de Paris

La Ville de Paris et le Département de Paris sont les principaux bailleurs de fonds de l'association. L'association perçoit en effet des subventions de la commune et du Département pour différentes actions ciblées, mais elle a également été attributaire de marchés qui contribuent aux produits qu'elle génère chaque année. Enfin, la tarification mise en place dans le cadre de la prévention spécialisée fournit à l'association des ressources substantielles. Les tableaux ci-après retracent les différents concours attribués par la collectivité parisienne au cours des trois dernières années :

Tableau 12 : Association La Clairière : financements attribués par la Ville et le Département de Paris en 2008

Direction	Libellé de la délibération / Marché / Tarification	Objet	Montant €	V/D
DASES	Subvention à 73 associations dans le cadre du "programme de de lutte contre l'échec scolaire" pour l'année 2007-2008	Lutte contre l'échec scolaire : "Action susceptible d'encourager enfants et familles à trouver leur place dans l'institution scolaire, à consolider leurs aptitudes d'apprentissage et leurs atouts relationnels.	7 000	D
DASES	Signature de 28 avenants n°1 aux conventions d'animation globale" pluriannuelles conclues avec les centres sociaux associatifs parisiens pour la fixation de la participation financière 2008	gestion de son centre social par la Clairière, notamment dans ses activités d'accueil, d'animation et services à finalité sociale	54 000	D
DDATC	Signature d'une convention avec l'association "la Clairière" pour l'attribution d'une subvention fonds du Maire du 1 ^{er} arrondissement	Contribuer à l'insertion et à la promotion par le logement et par l'emploi des familles en voie de marginalisation et leur apporter un accompagnement social	2 000	V
DJS	Subvention à l'association La Clairière pour ses ateliers "chant" et "écriture"	Atelier "chant" pour jf de 13-18 ans et trois ateliers d'écriture (13-15 ans, 16-18 ans, 20-25 ans) pour un public mixte	3 500	V
DDEE	Signature de conventions pluriannuelles de partenariat ou leurs avenants 2008 entre la Ville et la fédération des centres sociaux de Paris ainsi qu'avec 9 centres sociaux animant des Espaces Publics Numériques (EPN). Attribution de subventions de fonctionnement à ces associations	Lutte contre l'exclusion numérique : mise au point de parcours personnalisés.... Secteur : 1er, 3è, 10è arrt	60 000	V
DASES	Convention triennale pour le financement d'un poste de prévention de 2008 à 2010	Animation jeune	44 508	D
Sous-Total centre social Ville et Département :			171 008	
DFPE	Signature d'une convention passée avec l'association "la Clairière" pour l'attribution d'une subvention concernant la gestion d'un relais auxiliaires parentales	Création d'un lieu d'échange, d'écoute et de conseil pour les auxiliaires parentales et les parents et espace de rencontre et de jeux pour les enfants accueillis animé par une EJE	12 000	V
DDEE	Subvention à l'association "la Clairière" : dispositif de formation et d'accès au métier d'auxiliaire parentale	Mise en œuvre d'un dispositif permettant à des femmes en difficulté de bas niveau de qualification et en insertion professionnelle de s'orienter vers le métier d'auxiliaire parentale. Actions de formation préalable au métier d'auxiliaire parentale. Dispositif centré sur les 1er, 2è, 3è, 4è arrt en direction de 36 femmes parisiennes	35 000	D
DASES	Subvention à l'association "la Clairière" : dispositif de formation et d'accès au métier d'auxiliaire parentale	Action conduite : médiation entre employeurs et salariés	20 000	D
Sous-Total dispositif auxiliaires parentales Ville et Département :			67 000	
DASES	Signature de 32 marchés de prestations de service (article 30) relatifs à l'accompagnement d'allocataires parisiens du RMI en vue de leur insertion socio-professionnelle	Accompagnement d'allocataires parisiens du RMI inscrits depuis plus de 3 ans et/ou allocataires âgés de plus de 50 ans ayant un projet professionnel	257 050	D
Sous-Total dispositif RMI Département :			257 050	
DASES	Participation financière pour le fonctionnement de 20 associations de prévention spécialisée habilitées et conventionnées	Prévention spécialisée	860 000	D
Sous-Total prévention spécialisée Département :			860 000	
Total général :			1 355 058	

(Source : tableau réalisé par l'IG)

Tableau 13 : Association La Clairière : financements attribués par la Ville et le Département de Paris en 2009)

Direction	Libellé de la délibération/Marché/Tarification	Objet	Montant €	V/D
DASES	Subvention à 78 associations dans le cadre du programme départemental d'accompagnement scolaire au titre de l'année 2008/2009	Soutien scolaire destiné aux enfants du primaire au début du cycle secondaire (6ème et 5ème)	7 000	D
DASES	Participation à 89 associations dans le cadre du "programme départemental Ville Vie Vacances" au titre de l'année 2009.	Ville Vie Vacances doit permettre aux jeunes de bénéficier d'un accès à des activités culturelles, sportives et de loisirs dont ils sont souvent exclus pendant les vacances scolaires	2 500	D
DASES	Signature de 27 avenants aux conventions d'animation globale avec les centres sociaux parisiens et avenant avec la fédération des centres sociaux et socio-culturels de Paris pour la fixation de la participation financière.	Consolider via les centres sociaux l'équilibre social des quartiers ; pour la Clairière, actions du centre social du 2è arrt : halte-garderie, centre de loisirs maternel, activités de loisirs, éduc., culturelles, sportives pour enfants et ados, org. de séjours, alphabétisation, soutien à la fonction parentale, accompagnement à la recherche d'emploi	66 127	D
DASES	Signature de conventions triennales (exercice 2010,2011,2012) pour la gestion d'actions de prévention spécialisée avec les 16 associations autorisées dans ce cadre.	Prévention spécialisée		D
	Signature de conventions de partenariat ou leurs avenants 2009 entre la Ville et la fédération des centres sociaux de Paris ainsi que 10 centres sociaux animant des Espaces Publics Numériques (EPN). Attribution de subventions de fonctionnement à ces associations	Lutte contre l'exclusion numérique : mise au point de parcours personnalisés, suivi de l'assiduité dans les ateliers de cours, orientation des personnes selon leur niveau. Secteur : 1er, 3è, 10è arrt	54 000	V
DJS	Subvention à l'association la Clairière	Trois ateliers d'improvisation théâtrale et trois ateliers d'écriture pour les 12-25 ans.	3 500	V
DASES	Convention triennale pour le financement d'un poste de prévention de 2008 à 2010	Animation jeune	46 388	D
Sous-Total centre social Ville et Département :			179 515	
DASES	Signature d'un avenant n°1 à la convention avec la Clairière pour l'attribution de subventions	Permettre à l'association de poursuivre son action de formation au métier d'auxiliaire parentale destinée aux femmes de faible niveau de qualification en recherche d'emploi.	23 000	D
DDEE	Signature d'un avenant n°1 à la convention avec la Clairière pour l'attribution de subventions	Permettre à l'association de poursuivre son action de formation au métier d'auxiliaire parentale destinée aux femmes de faible niveau de qualification en recherche d'emploi.	73 000	D
DFPE	Signature d'un avenant n°1 à la convention passée avec l'association "la Clairière" pour l'attribution d'une subvention concernant la gestion d'un relais enfants parents auxiliaires parentales	Lieu d'échange, d'écoute et de conseil pour les auxiliaires parentales et les parents et espace de rencontre et de jeux pour les enfants accueillis	16 000	V
Sous-Total dispositif auxiliaires parentales Ville et Département :			112 000	
DASES/ DDEEES	Approbation du programme départemental d'insertion. Marché RSA	Actions individuelles ou collectives d'appui à l'insertion professionnelle de bénéficiaires parisiens du RSA de bas niveau de qualification	253 496	D
Sous-Total dispositif RSA Département :			253 496	
DASES	Participation financière 2009 pour le fonctionnement des 17 associations de prévention spécialisée habilitées et conventionnées. Solde 2008 pour le fonctionnement des 20 associations de prévention spécialisées habilitées et conventionnées.	Prévention spécialisée : lutter contre les phénomènes de marginalisation des jeunes. Aller au devant des jeunes pour établir avec eux une relation de confiance éducative : lutte contre l'échec scolaire, aide à l'insertion socio-professionnelle, organisation de loisirs éducatifs de tous ordres...	860 000	D
Sous-Total prévention spécialisée Département :			860 000	
Total général :			1 405 011	

(Source : tableau réalisé par l'IG)

Tableau 14 : Association La Clairière : financements attribués par la Ville et le Département de Paris en 2010

Direction	Libellé de la délibération / Marché / Tarification	Objet	Montant €	V/D
DASES	Subvention à 69 associations dans le cadre du programme départemental d'accompagnement à la scolarité (lutte contre l'échec scolaire) au titre de l'année 2009/2010	Soutien scolaire destiné aux enfants du primaire au début du cycle secondaire (6ème et 5ème)	6 000	D
DASES	Signature de 27 avenants aux conventions "d'animation globale" pluriannuelles conclues avec les centres sociaux pour la fixation de la participation financière 2010, (Subvention)	Participation au centre social	70 215	D
DDEES	Signature de conventions de partenariat ou leurs avenants 2010 avec 10 associations pour l'attribution de subventions	Lutte contre l'exclusion numérique : financement de l'EPN (espace Public Numérique)	54 000	V
DJS	Subvention à l'association la Clairière	Atelier choral pluri-ethnique et intergénérationnel pour enfants de 11 à 17 ans	3 500	V
DASES	Convention triennale pour le financement d'un poste de prévention de 2008 à 2010	Animation jeune	41 619	D
Sous-Total centre social Ville et Département :			175 334	
DFPE	Signature d'un avenant n°2 à la convention passée avec l'association "la Clairière" pour l'attribution d'une subvention concernant la gestion d'un Relais enfants parents auxiliaires Parentales	Fonctionnement du Relais enfants parents auxiliaires parentales	19 766	V
DDEES	Signature d'un avenant à la convention avec l'association La Clairière pour l'attribution de subventions de fonctionnement pour son dispositif de formation et d'accès au métier d'auxiliaire parentale	Formation au métier d'auxiliaire parentale destinée aux femmes de faible niveau de qualification en recherche d'emploi	75 096	D
DASES	Signature d'un avenant à la convention avec l'association La Clairière pour l'attribution de subventions de fonctionnement pour son dispositif de formation et d'accès au métier d'auxiliaire parentale	Médiation dans le cadre du métier d'auxiliaire parentale destinée aux femmes de faible niveau de qualification en recherche d'emploi	25 000	D
Formation auxiliaire parentale :			119 862 €	
DDEES	Signature de conventions avec les associations Solidarité Roquette, relais 59 et la Clairière relatives à l'attribution de subventions pour l'essaimage du dispositif de formation et d'accès au métier d'auxiliaire parentale	Organisation de modules de formation au métier d'auxiliaire parentale auprès des stagiaires sélectionné(e)s par les deux associations : Solidarité Roquette et relais 59	50 000	D
DDEES	Signature de conventions avec les associations Solidarité Roquette, relais 59 et la Clairière relatives à l'attribution de subventions pour l'essaimage du dispositif de formation et d'accès au métier d'auxiliaire parentale	Aide exceptionnelle à l'ingénierie d'essaimage auprès de 2 associations : Solidarité Roquette et relais 59	25 000	D
Dispositif d'essaimage :			75 000 €	
Sous-Total dispositif auxiliaires parentales Ville et Département :			194 862	
DASES/ DDEES	Approbation du programme départemental d'insertion. Marché RSA.	Actions individuelles ou collectives d'appui à l'insertion professionnelle de bénéficiaires parisiens du RSA de bas niveau de qualification	254 738	D
Sous-Total dispositif RSA Département :			254 738	
DASES	Arrêté de tarification	Dotation globale du service de Prévention spécialisée de l'association La Clairière	871 786	D
Sous-Total prévention spécialisée Département :			871 786	
Total général :			1 496 720	

(Source : tableau réalisé par l'IG)

Avec des financements globaux de 1.496.720 € en 2010, on constate que la Ville et le Département de Paris représentent plus de 63% des produits de l'association en 2010 (2.296.920 €).

Ces différents financements de la collectivité parisienne, ainsi que les actions qu'ils visent à soutenir, sont exposés plus haut. Il convient néanmoins d'évoquer deux dossiers récents, sources de litige avec les services parisiens :

- Le financement de l'ingénierie d'essaimage

Encouragée par la Ville à essaimer le dispositif jugé innovant d'auxiliaires parentales et à le développer auprès d'autres structures, l'association a répondu à cette demande informelle puis a présenté une demande de subvention, chiffrant les moyens mis en œuvre par ses services à 54.898 €.

Le financement octroyé par la Ville au titre de l'essaimage du dispositif (25.000 € en 2010 sur le budget de la DDEES), est apparu très insuffisant et l'association estime que l'« ingénierie » déployée pour concevoir cette activité n'a pas été correctement financée.

Aucun document permettant d'évaluer concrètement le travail déployé par l'association (supports pédagogiques, grilles d'entretien thématiques, outils d'auto-évaluation...), n'a pu être présenté aux rapporteurs pour justifier notamment les 122,5 jours de travail que l'association aurait fournis⁴⁵. L'association, qui avait budgété un paiement de 54.898 € en subvention à recevoir, a été contrainte de constater en 2010, une charge de 29.898 € correspondant à la différence entre la subvention escomptée et la subvention reçue.

- Les travaux d'aménagement du siège

La Clairière a lancé plusieurs phases de travaux sur le site du 60, rue Greneta. Les responsables de l'association ont indiqué aux rapporteurs avoir obtenu un accord verbal de la DASES pour la 3^{ème} phase de travaux intervenue en 2009 : le principe d'un financement des travaux d'aménagement du 2^{ème} étage (dont la construction d'un escalier) à hauteur de 80.000 € aurait été accordé par les services de la DASES, mais il s'avère qu'en l'absence d'engagement écrit de cette direction, il n'a pas été possible de donner suite à la demande de financement pour le montant réclamé par l'association. Seuls 40.000 € ont pu être versés en 2010 pour cette opération. On signalera que la CAF également appelée à financer ces travaux a, de son côté, versé 59.200 € à ce titre.

✓ Les autres financeurs publics

- La Région Ile-de-France

La Région Ile-de-France finance depuis plusieurs années l'association.

En vertu d'une convention triennale signée en octobre 2010, la Région soutient le projet alphabétisation professionnelle femme de ménage repassage et préparation au DELF. La Clairière a reçu à ce titre une subvention de 40.000 € en 2010. Cette subvention qui porte sur des actions financées sur plusieurs années a été comptabilisée, conformément aux règles comptables, au bilan en fonds dédiés et au compte de résultat pour la seule partie correspondant à l'exercice concerné (2010).

La Région finance également à travers le FONJEP deux postes d'animateurs à hauteur de 14.000 € par an.

Enfin, à travers les emplois tremplins, la Région apporte son soutien à l'embauche de trois salariés entrant dans le dispositif. Il est à noter que l'aide accordée dans le cadre de ces contrats est appelée à diminuer en 2011, certaines conventions arrivant à expiration.

⁴⁵ Une lettre du président de l'association à la DDEES en date du 9 juillet 2010 chiffre le dispositif à 54.898 €. Ce montant se décompose en une phase de « mise au point du transfert de connaissance » et une phase « d'initiation à la pratique » : la phase 1 représente à elle seule 122,5 jours de travail correspondant au « temps nécessaire à l'analyse des bonnes pratiques » (16 réunions de 3 heures à 3 personnes, soit 144 heures, soit encore 20,5 jours), à « l'analyse de l'existant et formalisation » (61 jours), et enfin à « l'élaboration de la pédagogie du transfert de compétence » et la « définition des conditions nécessaires pour mettre en place le dispositif de garde d'enfant au sein du centre social » (26 jours).

- La CAF

La CAF finance plusieurs dispositifs qui concourent au fonctionnement du centre social : un dispositif d'aide à la scolarité, séjour familles, animation collective famille, animation globale, accueil et aide au logement. En 2010, ces différentes aides de la CAF ont représenté au total 114.539 €. En outre, elle a soutenu financièrement les différentes phases de travaux du siège.

- L'ACSE

L'Acsé (Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances) est un établissement public national à caractère administratif créée par la loi du 31 mars 2006 sur l'égalité des chances pour renforcer l'action de l'Etat en faveur des habitants des 2 213 quartiers de la politique de la ville et pour promouvoir l'égalité des chances et la diversité. L'Acsé contribue à des actions en faveur des personnes rencontrant des difficultés d'insertion sociale ou professionnelle. L'agence finance plusieurs actions de La Clairière engagées en direction de l'accompagnement scolaire, de la parentalité et des ateliers sociolinguistiques (au total : 60.000 € en 2009 et 44.000 € en 2010).

Le dispositif d'aide à la parentalité qui était financé à hauteur de 16.000 € en 2010 ne sera plus financé par l'ACSE en 2011, privant ainsi l'association d'une ressource importante.

✓ Les financements privés restent marginaux

Les dirigeants de l'association souhaitent aujourd'hui élargir les financements privés.

- Les dons de particuliers

Les dons de particuliers évoluent de manière erratique : 45.772 € en 2008, 29.722 € en 2009 et 35.732 € en 2010. On notera qu'en comptabilité, les adhésions sont agrégées aux dons et imputées au compte « produits accessoires ». Les adhésions donnent également lieu à la délivrance de reçus fiscaux ; elles ouvrent donc droit à un avantage fiscal pour les donateurs.

- Les autres financeurs privés

Il s'agit principalement de l'Oratoire du Louvre, de la Fondation de France et de Solidarités Nouvelles face au Chômage⁴⁶.

L'Oratoire du Louvre finance depuis longtemps l'association. Au titre de chacun des trois derniers exercices, il a contribué à hauteur de 6.000 € aux ressources de l'association. Son soutien est destiné depuis toujours au dispositif séjour familles qui permet à des familles en difficulté de partir en vacances.

La Fondation de France a soutenu en 2010 le dispositif d'accompagnement socioprofessionnel à hauteur de 12.000 €.

Solidarités Nouvelles face au Chômage (S.N.C.) a procuré un financement de 40.878 € en 2008, 41.664 € en 2009 et 31.007 € en 2010. Ce soutien à l'embauche destiné à permettre le retour à l'emploi de personnes en situation précaire a été imputé en subvention.

Grâce à ce dispositif, La Clairière emploie régulièrement, et pour une durée de un an, des personnes qui lui sont présentées par S.N.C. Dans deux cas, des salariés embauchés grâce à ce mécanisme, ont obtenu par la suite des contrats de travail à durée indéterminée au sein de l'association.

⁴⁶ Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC) a été créée en 1985 à l'initiative notamment de [...] pour aider concrètement les demandeurs d'emploi. Il s'agit d'une association loi 1901.

D'autres financeurs privés, généralement des fondations d'entreprise, participent également aux ressources de l'association : fondation SFR, Fondation Société Générale, Crédit Mutuel...

La recherche de ces financements, qu'ils soient publics ou privés réclame de la part de l'association un lourd travail, en amont afin de monter un dossier accompagné des multiples pièces réclamées par les financeurs, et en aval, afin de rendre compte, auprès de ces mêmes interlocuteurs, de l'utilisation des aides perçues. Ce travail accapare un temps considérable pour la responsable administrative et financière de La Clairière qui consacre plus du tiers de son temps à ces opérations.

- Les legs reçus

La reconstitution des legs reçus par l'association s'est avérée laborieuse. En particulier, il n'a pas été possible pour les rapporteurs de réconcilier le travail élaboré par le commissaire aux comptes avec les éléments qui leur ont été fournis.

En effet le récapitulatif des legs reçus par l'association fait apparaître 10 legs reçus entre 1982 et 1999 pour un montant total de 189.110 €. S'agissant des legs reçus sur cette période, les rapporteurs n'ont pu consulter que deux opérations, les huit autres n'étant pas disponibles à la comptabilité ou archivées ailleurs.

S'ajoutent à ces legs anciens, le legs d'un studio à Saint Gervais en 1999 (155.000 €), 100 719 € de numéraires provenant du même légataire, et un legs de 30.489 € reçus en 2008.

3.1.3. Le bilan reflète les difficultés de la structure

Au mois d'août 2010, la responsable administrative et comptable de La Clairière a rédigé un document destiné aux membres du Conseil d'administration et intitulé « *Rapport financier 2009 et perspectives 2010* ». Cette étude de 26 pages souligne les apports de la mise en place de la comptabilité analytique et les éclairages que ce travail permet afin de mieux appréhender les coûts de gestion de l'association en donnant à ses responsables un outil de pilotage irremplaçable.

En page 5 de ce document, on peut notamment lire « *l'association est actuellement en grand danger financier et toute décision à prendre devra l'être en sachant les conséquences réelles sur les postes salariés.* ». Ce document qui récapitule les résultats de chaque centre de coûts conclut : « *Il est urgent de constituer un groupe de travail pour structurer le plan de redressement avancé trop informellement, le mettre en œuvre, le suivre et le rectifier en fonction de l'avancement et des opportunités. Il pourrait être composé de membres du conseil, de cadres et pourquoi pas d'un soutien extérieur, quoiqu'il en soit le temps presse car les fonds propres de l'association sont limités - notamment sa trésorerie- et nous devons les utiliser de manière raisonnée.* »

L'association dispose maintenant d'une très bonne connaissance de ses coûts : il est donc souhaitable que les décisions de gestion s'appuient sur ces données pour orienter et redéployer ses activités.

L'évolution du bilan de l'association sur les trois dernières années permet dans une certaine mesure de mesurer les difficultés de la structure :

Tableau 15 : Association La Clairière : bilans de 2008 à 2010

Actif	2008	2009	2010
Actif immobilisé			
Constructions	153 090	147 983	166 932
Agencements	220 974	398 349	404 970
Matériels de transport	10 670	5 928	1 185
Mobiliers et matériels		10 138	13 703
Immo. Incorp. Avances et acomptes			
Autres immobilisations corporelles			
Immobilisations financières	107 101	115 592	113 683
Actif circulant			
Subventions à recevoir	118 553	257 301	246 708
Autres débiteurs	62 101	71 284	71 282
Valeurs mobilières de placement	284 317	110 000	65 000
Disponibilités	278 471	61 715	147 875
Comptes de régularisation			
Charges constatées d'avance	4 002	16 476	2 026
Total Actif	1 239 279	1 194 766	1 233 364
Passif	2008	2009	2010
Fonds associatifs et réserves			
Fonds associatifs	204 356	204 356	204 356
Report à nouveau	- 6 547	- 5 666	- 56 067
Résultat de l'exercice	881	- 50 403	- 60 797
Subvention d'investissement	623 438	623 438	738 445
Quote part de la SI versée au résultat			- 70 767
Provisions pour risques et charges			
Provision pour départ à la retraite	130 117	113 951	115 557
Fonds dédiés	22 865	35 549	42 851
Dettes			
Dettes fournisseurs	35 004	41 161	65 216
Dettes personnel			
Organismes sociaux			
Etat			
Dettes fiscales et sociales	228 490	231 371	250 493
Créditeurs divers	675	1 009	4 077
Comptes de régularisation			
Produits constatés d'avance			
Total Passif	1 239 279	1 194 766	1 233 364

(Source : tableau réalisé par l'IG)

Ce tableau récapitulatif fait apparaître que les résultats des années 2009 et 2010 sont lourdement déficitaires (respectivement -50.403 € et -60.797 €). On constate également que les fonds propres de la structure ont sensiblement fondu passant de 822.128 € en 2008 à 755.170 € en 2010. Il est à relever que le résultat de l'exercice 2010 aurait été davantage déficitaire si un jeu d'écriture n'était pas intervenu cette année-là. Il a en effet été procédé en 2010 à l'imputation en produits d'un montant de 42.071 € correspondant à la quote-part de subvention d'investissement virée au compte de résultat. Cette écriture qui a permis de régulariser le versement d'anciennes subventions d'investissement qui avaient été consommées mais qui n'avaient pas été portées au compte de résultat, a eu mécaniquement pour effet d'améliorer le résultat de l'association en 2010.

La cession du local du 61, rue Greneta au début de l'année 2011 (voir supra) contribuera sans aucun doute à renflouer la trésorerie de l'association. Mais il est bien évident que le

coût de la location du local (environ 12.000 € par an) constitue désormais une charge nouvelle.

La Clairière a également avancé le droit au bail de la rue Hautpoul pour le compte de l'association Un Monde Gourmand. Ce prêt octroyé en décembre 2008 s'élève à 73.046 € et génère pour La Clairière des intérêts de 3,99% par an dont Un Monde Gourmand s'acquitte tous les ans. Le commissaire aux comptes dans son rapport spécial sur les conventions réglementées, précise que ce prêt de 10 ans est remboursable « in fine ». Ainsi le capital emprunté reste intact jusqu'au terme du crédit et, à l'échéance, le remboursement interviendra en une seule fois. Néanmoins, ce prêt devait être remboursé en 2012 par anticipation, le droit au bail ayant été revendu (voir infra).

La lecture du bilan indique également clairement qu'à fin décembre 2010 la trésorerie de l'association avait notablement diminué. Elle est ainsi passée, pour le solde disponibilités et valeurs mobilières de placement, de 562.788 € à fin 2008 à 212.875 € à fin 2010.

RECOMMANDATION : Reconsidérer l'ensemble des activités à l'aune de leur coût, de leur efficacité, de leur financement possible, de leur position au sein de la structure et de leur légitimité, pour être en mesure de se recentrer sur les actions essentielles.

3.1.4. Une gestion des actifs peu convaincante

Certaines cessions d'actifs ont été réalisées avec une certaine précipitation et dans des conditions financières qui ne semblent pas optimales. Plus récemment, et pour répondre aux inquiétudes du conseil d'administration sur la solidité financière de l'association, il a été décidé de céder un actif immobilier.

➤ La vente du studio situé à Saint Gervais

En 1999, l'association La Clairière a reçu en legs un studio situé au Fayet Saint Gervais en Haute-Savoie. Ce studio qui avait été acquis en 1979 par la légataire au prix de 135.000 F (20.580 €), a été revendu par La Clairière en 2000 au prix de 155.000 F (23.629 €) : ainsi, l'écart de prix constaté entre le prix d'acquisition et le prix de revente s'élève à 20.000 F (3.049 €), soit une augmentation du prix de 14,8%, alors que dans le même temps, la hausse des prix s'est élevée à 174 % sur la période (de 1979 à 2000 selon l'indice INSEE de la Variation annuelle de l'indice des prix à la consommation). Autrement dit, le seul jeu de l'inflation aurait conduit à une valeur du studio à 369.900 F (56.390 €) en 2000. De son côté, l'agence immobilière locale chargée de la transaction avait fourni une estimation du bien en janvier 2009 à 248.000 F (37.807 €).

Il n'a pas été possible aux rapporteurs de déterminer si le bien avait été acheté trop cher par la légataire, s'il n'avait pas été vendu assez cher par l'association ou encore si le marché immobilier local permettait d'expliquer cette situation. **En tout état de cause, l'association n'a pas fait le choix de mettre en concurrence plusieurs agences immobilières pour établir une estimation de prix, ce qui aurait constitué une garantie appréciable. Elle a en outre vendu à un prix très nettement inférieur à l'estimation.**

➤ La vente du local du 61 rue Greneta

A la fin de l'année 2010, pressé par des prévisions de trésorerie alarmantes émises par le trésorier de l'association et son commissaire aux comptes, le conseil d'administration a décidé de procéder à la vente du local situé au 61, rue Greneta qui abrite actuellement l'espace public numérique (EPN). Le compte-rendu du CA du 15 novembre 2010 expose : « *Suite aux recommandations (du) commissaire aux comptes, lors du conseil d'administration du 21 septembre 2010, (le directeur) a pris contact avec l'agence immobilière [.....] le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs, pour avoir une estimation du prix de vente du local du 61. Le directeur (...) a fait une proposition. A titre personnel, il serait d'accord de racheter ce local et le relouer*

à la Clairière. (L'agence) propose un prix brut de 175.000 €. Compte tenu des frais d'agence de 2,5%, le prix net s'établit à 170.000 €. (L'agence) s'engage à relouer à la Clairière ce local pour 1.000 € par mois. Après discussion, le président du conseil met au vote cette proposition qui est acceptée à l'unanimité des membres présents. »

Ce local d'une superficie de 26,69 m² en loi Carrez, se compose d'un rez-de-chaussée et d'une cave aménagée d'une surface équivalente. A l'heure actuelle, compte-tenu de l'humidité, des difficultés d'accès et de l'encombrement des lieux, les locaux situés au sous-sol sont totalement inexploitable.

Il avait été acquis en 1987 par un particulier au prix de 340.000 F (51.832 €) et revendu par cet acquéreur en 2002 à La Clairière pour 105.190 €. La cession intervenue début 2011 par La Clairière pour un prix de 170.000 €, correspond à un prix de vente de 6.369 €/m².

Ainsi que cela avait été exposé au conseil d'administration, l'acquéreur de ce bien est l'agence immobilière [.....] le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs. L'agence immobilière a par la suite contracté un bail commercial avec l'association de manière à lui permettre de continuer à héberger l'EPN.

La cession de cet actif n'est probablement pas intervenue à un prix optimal et l'absence de mise en concurrence est également fâcheuse. En outre, le choix de la location grève les comptes de l'association d'une charge qui n'existait pas auparavant : le loyer annuel s'élève en effet à 12.000 € (base 2011). On peut enfin s'étonner que l'acquéreur ait facturé des frais d'agence et que ceux-ci n'aient pas été négociés compte tenu des conditions très particulières de la vente. Il apparaît qu'aucune mise en concurrence n'est intervenue et qu'aucune évaluation n'a été demandée. Cette situation est d'autant plus regrettable que La Clairière compte parmi ses membres un administrateur dont la profession est celle de « responsable immobilier »

3.1.5. Le contrôle interne pourrait être renforcé

S'agissant d'une petite structure, il n'est guère surprenant que l'association n'ait pas formalisé et mis en œuvre de lourdes procédures visant à organiser le traitement des achats (bons de commandes, bons à payer...). A l'heure actuelle, l'association fonctionne correctement et le service comptable centralise tous les paiements, à l'exception des facilités de caisse et des moyens de paiement (chéquiers) mis à disposition des responsables de pôles (ClairServices, Prévention et RSA) : ces comptes bancaires annexes sont destinés à faire face à des petites dépenses et sont réapprovisionnés à hauteur maximale de 500 € par la responsable comptable dès lors que leur suivi fait apparaître le besoin de les alimenter. Par ailleurs, l'association dispose de trois cartes de crédit [.....] le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

L'actuelle responsable comptable assure avec son équipe un suivi rigoureux des achats, des paiements et de la trésorerie. Néanmoins, son départ à la retraite courant 2012 doit inciter les responsables de la structure à envisager de mettre en place des dispositifs visant à sécuriser davantage les opérations dont elle assure le contrôle.

De manière plus surprenante, aucune procédure de délégation de signature n'existait au moment de l'audit (octobre 2011), notamment pour les opérations bancaires : la signature du président n'était jamais nécessaire, même pour des montants importants et dans cette hypothèse, aucune double signature n'avait été prévue. Une réflexion serait en cours au sein de l'association afin de fixer des seuils d'autorisation et des montants au-delà desquels une double signature serait exigée : la mise en œuvre effective d'un tel dispositif apparaît souhaitable.

RECOMMANDATION en matière de signatures : Mettre en place un dispositif formalisé d'autorisation et de délégation entre le Président, le Directeur Général et la responsable administrative et financière.

RECOMMANDATION pour les comptes bancaires : Fixer des seuils d'autorisation pour les paiements par chèque et fixer des montants au-delà desquels une double signature est exigée.

3.2. L'association intermédiaire Travail au Clair (TAC AI)

Ce service initialement intégré à La Clairière, s'est transformé en 2003 en une Association Intermédiaire (A.I.) avec des statuts propres. En effet, après quinze années de fonctionnement au sein de l'association La Clairière, il est apparu nécessaire de créer une structure dédiée pour proposer des petits chantiers de manutention accompagnés et encadrés par les éducateurs. En sus du directeur délégué, l'équipe se compose de deux agents : un agent administratif à temps plein qui bénéficie d'un CAE et assure les tâches de secrétariat et de la comptabilité de la structure et une « médiatrice emploi », dédiée à l'accueil et aux relations avec les clients. Cette dernière bénéficie d'un emploi tremplin.

TAC a progressivement étendu son activité. Grâce à son nouveau statut, l'association est administrativement autorisée à proposer les services de personnes demandeuses d'emploi à tous clients de proximité, dans les secteurs marchand ou non-marchand : commerçants, particuliers, syndicats, associations, mairies... Plusieurs membres composant son conseil d'administration sont issus de La Clairière.

Les finances de la structure sont saines : il est vrai que son modèle économique est vertueux dans la mesure où ses principales charges, celles afférentes au personnel, sont largement couvertes par des financeurs publics et que dans le même temps, les personnes qui sont embauchées bénéficient d'exonérations de charges sociales.

Les comptes de l'association sont tenus par le même cabinet que celui qui assure la mission de commissariat aux comptes de l'association La Clairière.⁴⁷ [.....]

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs certains documents adressés par l'association à des entités administratives dans le cadre de recherche de financements, mentionnent improprement que les comptes de l'association sont certifiés par un commissaire aux comptes.

La gestion administrative est réalisée par une salariée de l'association qui en plus des tâches qu'elle effectue pour TAC AI (comptabilité en liaison avec l'expert-comptable, rapprochements de banques, paye, émission des factures et suivi des comptes clients), réalise ces mêmes fonctions pour le service Travail au Clair de l'association La Clairière, ainsi que pour l'entreprise d'insertion Bati're.

La comptabilité est apparue bien tenue ainsi que le classement des pièces comptables, en dépit de l'exiguïté des locaux. La comptabilité générale est réalisée sur le logiciel CIEL, mais les facturations et les devis sont suivis sur un logiciel spécialement conçu pour les associations intermédiaires (GTA), permettant en particulier la gestion des demandeurs d'emplois, la saisie des ordres de travail, la gestion et le suivi des comptes clients (facturation, règlements, relances, échéancier client), la paie, la déclaration des

⁴⁷ Les comptes de Travail au Clair Association intermédiaire ne sont pas soumis à l'approbation d'un commissaire aux comptes en raison de l'insuffisance des seuils de chiffre d'affaires et d'effectifs de la structure.

honoraires, et l'édition de statistiques (Pôle Emploi, CNASEA,...). Le logiciel dispose d'une interface vers la comptabilité, mais celle-ci n'est pas utilisée, contraignant à une nouvelle saisie des éléments dans le logiciel comptable : ces opérations, lourdes et sources d'erreurs, sont imposées, selon la personne en charge de la comptabilité, par l'installation de ces deux logiciels sur des postes de travail distincts.

3.2.1. Des résultats solides et en croissance

Les comptes des trois dernières années de l'association sont synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 16 : Comptes de résultat de TAC de 2008 à 2010 (en €)

	2008	2009	2010
Produits			
Ventes	245 522	199 073	314 449
Subventions	28 927	45 269	26 311
Reprises sur provision			14 000
Produits financiers	318	257	220
Produits sur exercice antérieur	1 458	169	1 197
Total Produits	276 225	244 768	356 177
Charges			
Achats et charges liés aux activités	1 620	1 673	2 213
Charges externes	33 284	25 104	47 471
Charges de personnel	221 105	191 546	294 143
Dotation aux fonds dédiés		18 000	
Charges financières			1
Charges sur exercice antérieur	1 399		2 761
Provisions pour déménagement	14 000		
Total Charges	271 408	236 323	346 589
Résultat net	4 817	8 445	9 588
<i>(source : mission IG à partir des états financiers)</i>			
NB : Les rapporteurs ont imputé la reprise sur provision en produit et non en diminution des charges, comme cela a été pratiqué par l'association. Le résultat reste bien évidemment inchangé.			

L'association parvient à équilibrer son activité et même à dégager des résultats positifs, grâce à des charges bien maîtrisées et à la croissance régulière de ses produits.

➤ Des charges bien maîtrisées

Les charges de l'association sont essentiellement composées des salaires versés à la comptable, ainsi que tous les salaires versés aux personnes recrutées pour les divers travaux proposés par l'association dans le cadre de ses missions (déménagements, ménage, repassage, gardes d'enfants, accompagnement de personnes âgées, bricolage, nettoyage de bureaux...). Entre 20 et 40 feuilles de paye sont ainsi réalisées chaque mois, pour des volumes horaires parfois très faibles.

Le salaire du directeur de l'association est pris en charge intégralement par La Clairière, ce qui permet à TAC AI de réaliser une économie substantielle. Le salaire de l'agent administratif et comptable de TAC AI est intégralement pris en charge par TAC AI, bien que cette personne réalise parallèlement des prestations de facturations pour le compte de La Clairière, mais également pour le compte de Bati're qui partage les mêmes locaux que TAC AI. On verra plus loin (cf comptes de Bati're) qu'à compter de 2011 les prestations qu'elle effectue pour Bati're sont refacturées à cette dernière.

Quant au salaire de la personne en charge de l'accueil, il s'agit d'une personne bénéficiant d'un CAE qui est pris en charge par Bati're cette dernière structure percevant en contrepartie les aides relatives à ce type de contrat.

La dotation aux fonds dédiés de 18.000 € constituée au 31.12.2009 correspond à une subvention attendue de la Région Ile de France au titre de la subvention Emploi tremplin Insertion IAE 2009 mais non encore versée en fin d'année 2009. Cette somme qui apparaît au bilan dans les comptes, a été portée en fonds dédiés pour ne pas impacter le résultat. En cours d'année 2010, cette subvention a été ramenée à 13.025 €, la Région ayant modifié son mode de calcul. Au bilan 2010, les 18.000 € ont été conservés en fonds dédiés.

Une provision de 14.000 € pour le déménagement du 61, rue Greneta dans ses locaux actuels de la rue Dussoubs a été constatée en 2008. Elle a été reprise en 2010 lors de la réalisation de cette opération. D'un point de vue comptable, l'association a déduit ses charges du montant de la dotation initiale, alors que l'orthodoxie comptable prévoit la comptabilisation d'une telle écriture par une reprise de provision qui vient accroître les produits et non par une atténuation de charges. Bien évidemment, cette écriture n'affecte en rien le résultat de l'exercice.

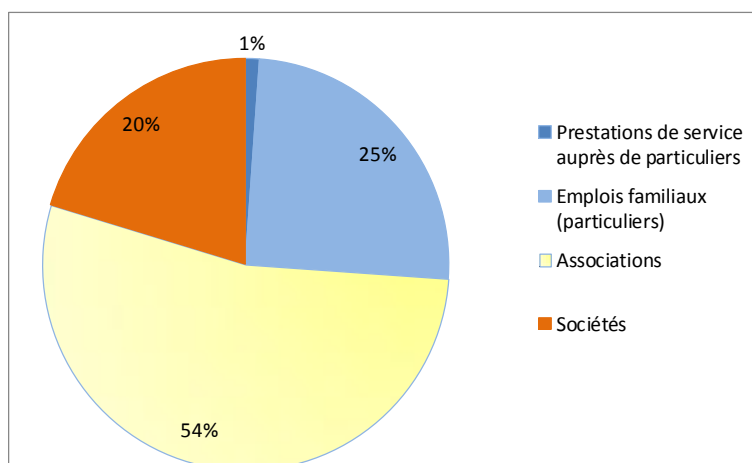
Jusqu'en 2011, TAC AI ne réglait pas d'honoraires, l'expert-comptable ne facturant pas ses prestations.

➤ Des produits en croissance régulière

Les produits de l'association proviennent des ventes réalisées (les prestations de services exécutées par les personnes embauchées par l'association), mais également de subventions.

Les ventes (314.449 € en 2010) ont principalement été effectuées à destination d'autres associations (168.421 € en 2010). Viennent ensuite les particuliers qui recourent aux prestations de l'association pour les emplois familiaux (78.593 € en 2010) et de manière plus marginale pour les prestations de services de bricolage, de déménagement ou de ménage (3.510 € en 2010). Le chiffre d'affaires réalisé en direction des sociétés (63.925 € en 2010) a nettement progressé par rapport à l'année précédente (30.003 € en 2009).

Figure 3 : Répartition des ventes 2010



(Source : graphique réalisé par l'IG)

L'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé avec les organismes suivants :

- L'association ARES, qui est une « entreprise d'intérim d'insertion », elle-même soutenue par différents partenaires publics dont la Mairie de Paris. En 2010, TAC AI réalisait 16% de ses ventes avec cette structure ; signalons également les associations Feu Vert, Jeunes talents, Réalisations humaines ;
- L'association La Clairière figure également parmi les principaux clients de TAC AI, qu'il s'agisse des prestations réalisées au profit du centre social (40.136 € en 2008 et 23.579 € en 2010) que de Travail au Clair, service de La Clairière (15.082 € en 2010). La part de l'association La Clairière dans le chiffre d'affaires global de TAC AI tend

cependant à diminuer au cours des dernières années, passant de 20% en 2008 à 12% en 2010 ; TAC AI fournit en particulier la prestation de ménage dans les locaux de La Clairière ;

- Bati're et Un Monde Gourmand, les deux entreprises d'insertion de La Clairière, sont également clientes de TAC AI, mais seule la seconde enregistre un chiffre d'affaires significatif avec l'association intermédiaire. Ainsi, Un Monde Gourmand a acheté pour 19.402 € de prestations à TAC AI en 2008 et 5.811€ en 2009, tandis que les ventes réalisées avec Bati're demeurent très marginales et n'ont jamais dépassé 1.300 € par an au cours des trois dernières années.

Les subventions reçues par l'association sont versées par :

- le Département de Paris au titre de l'emploi d'allocataires du RSA (4 € de l'heure, versés par le pôle Economie solidaire et structures d'insertion par l'activité économique du bureau de l'économie solidaire de la DDEES). Cette aide a représenté 4.574 € en 2009 et 9.649 € en 2010 selon la DDEES (source Alizé) ; les comptes de l'association (régis par les règles de la comptabilité privée) font état de chiffres légèrement différents : 5.532 € en 2009 et 9.492 € en 2010.
- le CNASEA, organisme finançant les stages : 6.737 € en 2009 et 3.894 € en 2010 ;
- la Région Ile de France au titre des emplois tremplins : 15.000 € en 2009 et 14.000 € en 2010.

3.2.2. Un bilan sain obéré par des postes clients importants

L'évolution du bilan de l'association TAC AI sur les trois dernières années est présentée ci-après :

Tableau 17 : Bilans de TAC AI de 2008 à 2010 (en €)

Actif	2008	2009	2010
Actif immobilisé	8	8	8
Actif circulant			
clients	42 460	45 426	54 889
Autres débiteurs	6 631	21 214	4 773
Valeurs mobilières de placement			
Disponibilités	60 253	50 182	47 686
Charges constatées d'avance	610	159	640
Total Actif	109 962	116 989	107 996
Passif	2008	2009	2010
Fonds associatifs	28 201	33 018	41 463
Report à nouveau			
Résultat de l'exercice	4 817	8 445	9 588
Provisions pour déménagement	14 000	14 000	
Fonds dédiés		18 000	18 000
Dettes fournisseurs	32 125	22 861	1 794
Dettes fiscales et sociales	29 372	19 415	36 151
Créditeurs divers	197		
Produits constatés d'avance	1 250	1 250	1 000
Total Passif	109 962	116 989	107 996

(source : mission IG à partir des états financiers)

Les rapporteurs ont modifié l'intitulé erroné qui figure depuis 3 ans à l'actif du bilan et remplacé la ligne « Autres créanciers » par « Autres débiteurs ».

L'importance du poste « clients » ne peut manquer de surprendre : si l'on y ajoute le compte « autres débiteurs », on dépasse largement 50% du total du bilan. Rapporté au

chiffre d'affaires (ventes) réalisé par l'association, le ratio est d'environ 20% en 2008 et en 2010, et atteint même 33% en 2009. Ce chiffre important s'explique selon la responsable administrative de la structure par les difficultés de trésorerie rencontrées par les clients de l'association et plus particulièrement les associations qui sont souvent dans l'attente de réception de financements publics. La dette de La Clairière à l'égard de TAC AI demeure raisonnable : elle s'élevait à 13.060 € à fin 2010, sur un chiffre d'affaires global réalisé avec TAC de plus de 38.000 € cette année-là.

3.3. L'entreprise d'insertion Bati're

Bati're est une entreprise d'Insertion, créée par La Clairière en 1992, dont l'activité économique est celle du second œuvre bâtiment (rénovation). Depuis sa création en janvier 1992 plusieurs centaines de personnes ont ainsi bénéficié de différents types de contrats de travail dans l'entreprise d'insertion⁴⁸.

La situation financière de cette entreprise d'insertion est particulièrement fragile. Bati're présente des signes de très grande fragilité à tel point que la question de la continuation de son activité a été posée. Il est vrai qu'après des années particulièrement florissantes au cours desquelles l'association a pu constituer des réserves importantes, une dégradation très inquiétante des comptes se manifeste depuis 3 ans.

Pour expliquer ces difficultés, les responsables de la structure mettent en avant plusieurs phénomènes :

- la crise économique qui restreindrait les demandes de travaux ;
- la difficulté de trouver des salariés, les personnes susceptibles d'être embauchées refusant les travaux proposés et préférant travailler « au noir » tout en continuant à pouvoir bénéficier d'aides publiques ;
- le manque de fiabilité des personnes recrutées.

Ces arguments sont difficiles à vérifier. Les raisons qui expliquent **les difficultés de l'entreprise d'insertion apparaissent davantage structurelles que conjoncturelles** : Bati're est en effet très dépendante des financements publics qui prennent en charge une part significative des dépenses des personnels (il s'agit des personnes recrutées en raison de leur éloignement de l'emploi). Or ces financements sont octroyés très en amont et l'entreprise d'insertion ne peut se permettre d'embaucher en avance sans avoir de visibilité sur son carnet de commandes. La typologie des personnes qu'elle peut recruter constitue incontestablement un autre facteur de difficulté, dans la mesure où ces personnels sont souvent peu motivés ou doivent faire face à des difficultés personnelles telles que l'assiduité au travail ne constitue pas une priorité essentielle.

A l'évidence, Bati're navigue à vue et n'est pas toujours en mesure de répondre aux demandes de travaux qui lui sont faites. Il est ainsi assez regrettable que même à l'intérieur du « groupe » La Clairière, Bati're n'ait été en mesure de faire les travaux de rénovation des locaux du Monde Gourmand rue Poissonnière ou n'ait pu répondre que très partiellement aux travaux de rénovation des bâtiments qui abriteront le futur centre multi-accueil de la rue Dussoubs, pourtant situés en face de ses propres locaux.

Quelles que soient les causes réelles des difficultés de l'association, celles-ci apparaissent par la simple observation du compte de résultat de l'entreprise d'insertion.

⁴⁸ Un ancien salarié de Bati're a même créé sa propre structure et a d'ailleurs travaillé en 2011 sur le chantier de rénovation des locaux qui abritent Un Monde Gourmand, rue Poissonnière à Paris.

3.3.1. Des déficits qui croissent de manière inquiétante

Tableau 18 : Comptes de résultat de Bati're de 2008 à 2010 (en €)

	2008	2009	2010
Produits			
Ventes	374 652	272 038	169 572
Subventions	128 127	87 027	46 470
Emploi tremplin	15 000	4 375	
DTE	6 520	5 102	
RMI	33 999	20 705	13 930
CNASEA	72 607	56 846	
FDI			2 529
Reprises sur provision	1 055		
Produits financiers	1 824	403	46
Produits exceptionnels**	1 574		27 935
Total Produits	507 232	359 468	244 023
Charges			
Achats de marchandises			295
Achats de matières premières*	73 486	50 378	25 683
sous traitance	11 384	23 035	29 763
location bureaux	7 200		
location immobilière	10 291	7 894	8 211
Assurances	9 893	11 637	4 261
Personnel extérieur (dont TAC)	8 638	12 359	4 981
Honoraires	900	10 525	300
Publicité et rel. publiques	1 235	4 118	
Autres achats et charges externes	20 872	13 940	15 724
Impôts et taxes	11 582	5 479	862
Charges de personnel	370 409	284 086	158 391
Dotation aux amortissements	737	5 101	14 435
Dotation aux provisions		2 626	9 850
Charges exceptionnelles	10 204	806	638
Total Charges	536 831	431 984	271 670
Résultat net	- 29 599	- 72 516	- 27 647
<i>(source : mission IG à partir des états financiers)</i>			
* : Les achats de matières premières concernent de la peinture, électricité, plomberie, maçonnerie...			
** : les produits exceptionnels de 2010 correspondent à des PV de cession d'actifs et la quote-part de subvention d'investissement virée au compte de résultat.			

Le chiffre d'affaires de Bati're a ainsi décru de plus de 55% entre 2008 et 2010, passant de 374.652 € en 2008 à 169.572 € en 2010. Les subventions perçues ont diminué encore plus fortement sur la période (-63,8%). Parallèlement, les charges de personnel, qui sont directement liées à l'activité de l'entreprise ont décru de 58%.

Les déficits cumulés des trois dernières années ont totalisé 129.762 €. Le déficit de l'année 2009 (-72.516 €), est lié à l'importance des frais de structure (locations immobilières, assurances, fluides, certaines taxes...) qui sont incompressibles.

Il convient d'indiquer ici que ces résultats financiers médiocres sont obtenus alors même que le directeur de Bati're est intégralement rémunéré par La Clairière. La comptabilité (facturations, suivis clients, comptes bancaires...) et les tâches administratives sont réalisées par la personne qui exécute cette fonction pour TAC AI. Il a été décidé qu'à compter de l'exercice 2011, les prestations qu'elle réalise pour le compte de Bati're fassent l'objet d'une refacturation de la part de TAC AI ce qui va mécaniquement contribuer à alourdir encore les charges de Bati're et creuser son déficit.

La situation de Bati're est jugée particulièrement préoccupante par les rapporteurs même si l'expert-comptable, interrogé s'est montré rassurant en évoquant les facturations liées au chantier des Halles.

Quoi qu'il en soit, les tensions apparues entre les membres du conseil d'administration de la structure lors de la séance du 11 janvier 2011 au terme de laquelle quatre administrateurs ont démissionné, indiquent clairement que la situation est critique.

Ces résultats ont très naturellement affecté le bilan de l'entreprise d'insertion dont les fonds propres sont (après affectation du résultat) négatifs à fin 2010 (-13.656 €).

3.3.2. Des fonds propres négatifs

Tableau 19 : Bilans de Bati're de 2008 à 2010 (en €)

Actif	2008	2009	2010
Immobilisations corporelles	24 769	19 668	5 232
Immobilisations financières	2 316	1 987	1 987
Avances et acomptes reçus sur commandes	127		
Clients	71 279	31 338	6 602
Autres créances	20 168	11 303	10 604
Valeurs mobilières de placement	36 350	9 515	47
Banque	31 996	8 248	3 542
Caisse	121		
Charges constatées d'avance	4 118		
Total Actif	191 244	82 059	28 014
Passif	2008	2009	2010
Capital social	18 294	18 294	18 294
Report à nouveau	97 812	68 212	- 4 303
Résultat de l'exercice	- 29 599	- 72 516	- 27 647
Subventions d'inv. sur biens non renouvelables	24 769	19 667	5 230
Fournisseurs et comptes rattachés	33 933	17 384	7 605
Autres dettes	44 785	31 018	28 835
Produits constatés d'avance	1 250		
Total Passif	191 244	82 059	28 014

(source : mission IG à partir des états financiers)

En l'espace de trois ans, Bati're a totalement consommé les réserves qu'elle avait accumulées et se trouve dans une situation de quasi cessation de paiements. Le dépôt de bilan n'a pas été évoqué à la fin 2010 en dépit de la situation alarmante des comptes, car les responsables de l'association misaient sur l'important chantier des Halles pour sortir de l'ornière. L'expert-comptable a indiqué aux rapporteurs que la situation à fin 2011 s'annonce meilleure grâce aux nouveaux chantiers obtenus. Il estime que les déficits pourront progressivement être épongés.

3.4. L'entreprise d'insertion Un Monde Gourmand

L'entreprise d'insertion fonctionne avec des effectifs administratifs très réduits dans la mesure où les tâches administratives et financières sont réalisées par deux salariées, dont la directrice qui déploie l'essentiel de son activité à l'encadrement des équipes et aux démarches commerciales. [...]

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

La bonne volonté de la responsable administrative de la structure n'a pas été suffisante pour appréhender la comptabilité dans son ensemble : outre le fait que les pièces comptables des années 2010 et antérieures, auparavant archivées dans les locaux de la rue Hautpoul, ont été déménagées [.....] le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs suite à un dégât des eaux qui les aurait partiellement endommagées, ne sont pas accessibles, cette personne n'a qu'un accès réduit à l'application comptable. Il n'existe ainsi au siège de l'association ni grand-livre, ni édition comptable, ni déclaration de TVA, ce qui n'a pas permis un travail exhaustif sur les comptes de l'association. L'expert-comptable de l'association a cependant pu être rencontré. Il a pris note de ces difficultés et a fait parvenir aux rapporteurs les documents non disponibles dans les locaux de l'association (balances générales, grands livres 2008 et 2009, prévisions de trésorerie). Mais il n'a pas été possible aux rapporteurs d'effectuer de contrôles sur pièces et de rapprocher ces éléments des pièces comptables (factures émises, factures reçues, déclarations...).

3.4.1. Un bilan fragile qui témoigne de la faible rentabilité de la structure

Le bilan simplifié des trois dernières années de l'entreprise d'insertion figure ci-après :

Tableau 20 : Bilans de Un Monde Gourmand de 2008 à 2010 (en €)

Actif	2008	2009	2010
Immobilisations incorporelles	73 046	73 280	73 046
Immobilisations corporelles	46 260	48 813	40 058
Immobilisations financières	4 028	2 928	3 164
Clients	44 526	53 066	30 718
Autres créances	7 705	4 405	3 398
Banque	49 357	27 754	22 375
Caisse			1 002
Charges constatées d'avance	3 000	4 146	172
Total Actif	227 922	214 392	173 933
Passif	2008	2009	2010
Report à nouveau	- 2 766	- 53	- 5 464
Résultat de l'exercice	2 713	- 5 411	- 9 785
Subventions d'investissement	59 280	47 373	36 013
Emprunts et dettes	73 047	75 947	78 947
Dettes fournisseurs	77 612	49 208	38 349
Autres dettes	18 036	47 328	35 873
Total Passif	227 922	214 392	173 933

(source : mission IG à partir des états financiers)

La situation financière de l'association apparaît bien fragile : au 31/12/2010, les capitaux propres ne sont positifs que grâce à la présence de la subvention d'investissement qui figure au passif. Sans cette subvention d'investissement, les capitaux propres seraient négatifs à hauteur de 15.249 €. Cette subvention d'investissement comptabilisée au passif ne peut être considérée comme des capitaux propres. De surcroît, elle semble improprement comptabilisée : en effet, elle correspond principalement à la subvention

versée par Vinci pour acquérir une camionnette et il semble peu probable que les financeurs aient entendu reconduire leur subvention (dans ce cas, la prise en charge du renouvellement de l'équipement incomberait à l'association). Il est donc contestable que l'association ait diminué le compte du passif du bilan du montant des amortissements pratiqués. Le mécanisme de la comptabilisation de ces financements est succinctement décrit en bas de page⁴⁹.

Le droit au bail qui avait été payé par l'association La Clairière moyennant un prêt de 73.046 € de la Clairière au Monde Gourmand devrait être remboursé par anticipation en 2012, l'association Le Monde Gourmand étant en cours de négociation pour céder cet actif.

Les travaux liés à l'emménagement dans le nouveau local, d'un montant de 119.497 €, ont été financés par un emprunt de 70.000 € auprès du Crédit Mutuel au taux de 4,40% sur une durée de 5 années.

⁴⁹ La comptabilisation de la subvention est différente selon la nature du bien financé :

Si la subvention a financé un bien renouvelable par l'association

Le bien financé par la subvention sera, à terme, remplacé et ce sera l'association elle-même qui supportera la charge de ce remplacement. Dans ce cas, les sommes reçues sont enregistrées au passif dans les fonds associatifs avec droit de reprise (compte 1036 - Subventions d'investissements affectés à des biens renouvelables par l'association » ou sans droit de reprise (compte « 1026 - Subventions d'investissements affectés à des biens renouvelables par l'association »). En ce qui concerne la comptabilisation des amortissements de l'actif financé en tout ou partie par ladite subvention, celle-ci s'opère classiquement à l'aide des comptes « 68 - Dotations aux amortissements » et « 28 - Amortissements des immobilisations ». A l'issue de la période d'amortissement, le bilan comporte au passif le montant intégral de la subvention d'investissement. Le résultat de l'entité est affecté chaque année par la charge d'amortissement.

Si la subvention a financé un bien non renouvelable par l'association

Dans ce cas, ce sera le financeur initial qui devra financer le renouvellement du bien et non à l'association et les sommes reçues sont inscrites au compte 13 - « Subventions d'investissement affectées à des biens non renouvelables ». Si le bien est amortissable, il convient, en plus de l'amortissement classique du bien, de reprendre au compte de résultat la subvention au fur et à mesure de la constatation des amortissements.

Cette reprise s'effectue chaque année par le biais des comptes « 777 - Quote-part des subventions d'investissement virée au compte de résultat de l'exercice ».

On effectue une reprise par le compte 777 (« Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice ») du même montant que l'amortissement pratiqué. Une fois le bien totalement amorti, le compte « 139 - « Subventions d'investissement inscrites au résultat » présente un solde identique (en valeur absolue) que le compte 13 - « Subventions d'investissement affectées à des biens non renouvelables ». A l'issue de la période d'amortissement, la subvention ne figure donc plus au passif.

Le résultat de l'entité n'est dans ce cas pas affecté par les écritures car les charges passées au titre de l'amortissement sont compensées par les produits constatés.

3.4.2. Des résultats qui se sont dégradés en 2009 et 2010

Tableau 21 : Comptes de résultat de Un Monde Gourmand de 2008 à 2010 (en €)

	2008	2009	2010
Produits			
Ventes	275 072	294 394	299 171
Subventions	58 898	111 743	98 808
dont CAE	1 469	3 176	
RMI	2 634	838	
Fondation Vinci		18 500	
Emplois tremplins		22 500	30 000
CNASEA	49 794	48 405	48 808
FDI (Fonds dép. d'insertion)		20 000	20 000
Reprise sur provision		2 000	
Autres produits	90		
Produits exceptionnels	32 978	11 907	11 360
Total Produits	367 038	420 044	409 339
Charges			
Achats de marchandises	61 765	83 915	79 037
Autres achats non stockés	16 238	11 780	69 368
Services extérieurs	22 517	31 978	
Autres services extérieurs	114 545	29 997	
Impôts et taxes	2 498	1 082	2 710
Salaires et traitements	92 527	177 724	191 201
Charges sociales	22 837	59 386	61 221
Autres charges		172	
Dotation aux amortissements	9 634	12 648	12 587
Dotation aux provisions	2 000		
Charges exceptionnelles	19 764	13 873	
Charges financières		2 900	3 000
Total Charges	364 325	425 455	419 124
Résultat net	2 713	- 5 411	- 9 785
<i>(source : mission IG à partir des états financiers)</i>			

Alors que Le Monde Gourmand affichait un résultat positif en 2008 (2.713 € de bénéfices), les exercices suivants se sont soldés par des pertes : -5.411 € en 2009 et -9.785 € en 2010.

La situation de la société est assez fragile, même si les frais de personnels sont pour une large part financés par des subventions (emplois tremplins, CAE, fonds départemental d'insertion). Ainsi, l'association bénéficie de deux emplois tremplins financés chacun à hauteur de 1.500 € par mois par la Région au titre du dispositif qu'elle a mis en place.

En dehors des charges de personnel (salaires et charges) qui représentent en 2010 plus de 60% des charges de l'association, les principales charges correspondent aux postes suivants :

- Des achats de marchandises (boucherie, matières premières, boissons...) : au total près de 19 % des charges totales en 2010 ;
- Les frais de location immobilière : jusqu'en 2011, Le Monde Gourmand était installé rue Hautpoul dans des locaux appartenant à la SIEMP : le loyer s'élevait à 2.166 € par mois. En 2011, l'association a quitté la rue Hautpoul et déménagé son activité rue Poissonnière ; les locaux ont été ouverts au public au début du mois d'octobre 2011. L'association qui en a pris possession en août 2011 a bénéficié de trois mois de franchise pour réaliser les travaux. Le nouveau loyer (3.779 € par mois) est

sensiblement plus important que celui réglé auparavant mais l'emplacement est indiscutablement plus favorable.

- Les charges financières consistent essentiellement en remboursement à La Clairière du prêt octroyé en 2008 pour l'acquisition du droit au bail de la rue Hautpoul. Les charges d'intérêt de ce prêt remboursable au 31/12/2018 représentent 2.914 € par an.
- Les honoraires concernent principalement le paiement des honoraires de l'expert-comptable. En 2011, une consultation du cabinet d'avocat consistant en des échanges téléphoniques au sujet d'une procédure de licenciement a été réglée [.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*
- Les voyages, déplacements et missions et réceptions ont représenté 4.174 €, en diminution sensible par rapport à 2009 (5.734 €).

L'association est assujettie à la TVA et bénéficie d'un crédit de TVA mécanique dans la mesure où ses facturations sont soumises au taux de 5,5%, alors que ses achats supportent majoritairement un taux de 19,6%.

Il convient d'insister sur le caractère assez artisanal des méthodes de travail et des procédures observées dans l'association, ce qui induit forcément des risques. Les rapporteurs n'ont relevé aucune malversation et ne formulent aucun soupçon de cette nature, mais le fonctionnement actuel n'est pas totalement satisfaisant et sécurisé. A titre d'exemple, on peut indiquer que :

- [.....] *Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs ;*
- Des remboursements de frais (coiffeurs, taxis et restaurants) concernent une « indemnisation » des bénévoles ou des salariés de l'association qui interviennent pour compléter les effectifs à l'occasion de buffets ; il serait préférable de prévoir une rémunération ponctuelle pour ces prestations généralement réalisées en dehors des heures de travail afin d'éviter de recourir à ce procédé qui permet d'évincer impôts et prélèvements sociaux ;
- Les factures émises comportent bien la mention « payée », mais la date, le montant et la forme du règlement ne sont pas indiqués : dans ces conditions, il est assez difficile de tracer les paiements intervenus ou les remises en banque dans la mesure où il arrive fréquemment que les clients règlent plusieurs factures en même temps.

L'année 2011 marque assurément un tournant dans l'activité de l'association Un Monde Gourmand :

D'une part son installation dans un quartier vivant et accueillant de nombreux bureaux modifie totalement son modèle. Il est fort probable que la part du chiffre d'affaires représentée par les cocktails diminue fortement et que l'activité restauration rapide sur place et ventes à emporter constitue à l'avenir l'essentiel des ventes. Lors de leur rencontre avec les rapporteurs, après seulement quelques jours d'ouverture, la responsable de l'association a fait état d'un chiffre d'affaire journalier de cette activité nouvelle de l'ordre de 600 à 700 € par jour, sachant que les lieux sont fermés le soir et le week-end. Il conviendra donc d'examiner les possibilités nouvelles offertes par ces lieux et de s'interroger sur l'opportunité d'ouvrir en soirée ou le week-end.

D'autre part, l'association a réussi à assainir ses finances : le droit au bail de la rue Hautpoul a été revendu début 2012 et l'emprunt contracté auprès de La Clairière sera remboursé. L'entreprise d'insertion a par ailleurs reçu fin 2011 par l'intermédiaire de Paris Initiatives Entreprises et de France Active un financement en apport associatif (CAA : contrat d'apport associatif) d'un montant de 30.000 € pour une durée de cinq ans remboursable en cinq annuités et une garantie d'emprunt bancaire de 35.000 €.

RECOMMANDATION : Remplacer les compensations en nature octroyées aux administratifs et aux bénévoles qui participent occasionnellement à des buffets par le versement de rémunérations.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le nouveau président de l'association Un Monde Gourmand indique que les rémunérations sont désormais conformes à la législation en vigueur.

3.5. Les risques attachés aux liens qui existent entre les différentes structures

La situation décrite plus haut sur les liens qui unissent les différentes structures rattachées à La Clairière engendre des risques réels : au-delà du manque de lisibilité et de la complexité que cette pluralité d'entités juridiques dégage, l'organisation actuelle n'est pas pleinement satisfaisante tant pour la Ville de Paris que pour l'association.

3.5.1. Inconvénients et risques pour la Ville

- Absence de lisibilité de l'action de La Clairière ;
Les actions de La Clairière et des associations qui la composent sont, on l'a vu, multiples et protéiformes. Les élus et les acteurs concernés au sein des directions par certains des champs d'intervention de l'association, n'ont pas de vue d'ensemble des actions conduites.
- Les structures sont lourdes à gérer :
Le traitement des subventions est particulièrement lourd, du fait de la multiplicité des directions et des élus qui sont concernés par les activités de La Clairière. De ce point de vue, il serait souhaitable de désigner une direction référente qui coordonnerait l'ensemble des subventions destinées à cette association.

RECOMMANDATION : Confier à un service pilote susceptible de dégager le temps et l'énergie nécessaires le soin de coordonner les interventions des différents services compétents de la Mairie et du Département, dont l'évaluation technique est indispensable, et d'en effectuer la synthèse.

Cette direction doit pouvoir établir avec l'association un dialogue de gestion approfondi pour éclairer les décisions de la Ville.

A la DASES, le bureau des activités de prévention pour la jeunesse semble à première vue le plus indiqué.

3.5.2. Inconvénients et risques pour La Clairière

Le présent rapport a pointé un certain nombre de risques liés à l'imbrication des différentes structures. On rappellera les principaux :

- la mise à disposition sans compensation des directeurs aux deux « filiales » va à l'encontre du principe de l'interdiction de reversement des subventions ;
- l'emploi par TAC AI ou par Bati're de salariés travaillant en réalité pour la Clairière afin de leur permettre de conserver leurs statuts de demandeurs d'emploi est assez contestable ;
- cette organisation est coûteuse et lourde à gérer : 4 comptabilités distinctes, des doublons dans les services, peu de mutualisation de moyens.

CONCLUSION

La Clairière vit aujourd'hui une période délicate :

Forte de son histoire, de ses valeurs, de ses compétences, elle s'est développée dans de multiples directions grâce à une situation budgétaire confortable.

Elle reste cependant une association de taille modeste, ancrée dans son quartier, sa taille humaine constituant un atout pour proposer aux personnes accueillies un parcours personnalisé.

Les institutions, publiques ou privées, qui financent ses activités, étant de plus en plus attachées à la traçabilité de leur action, et la diversité des actions menées impliquant une organisation de plus en plus professionnelle, La Clairière doit aujourd'hui se structurer clairement autour de ses priorités, s'inscrire dans des réseaux, et avoir une vision prospective, afin de s'assurer de financements pérennes pour pouvoir poursuivre son action au cœur de Paris.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandations pour la Ville de Paris :

1. Confier à un service pilote le soin de coordonner les interventions des différents services compétents de la Mairie et du Département, dont l'évaluation technique est indispensable, et d'en effectuer la synthèse.
Ce service doit établir avec l'association un dialogue de gestion approfondi pour éclairer les décisions de la Ville.
A la DASES, le bureau des activités de prévention pour la jeunesse semble à première vue le plus indiqué.
2. Afin d'aider l'association à préciser son degré d'autonomie dans ses activités, et la ville de Paris à choisir la procédure la plus adaptée à ses objectifs : saisir la Direction des Affaires Juridiques.
3. Pour la DICOM : assurer une meilleure concertation entre les acteurs afin que les éléments de communication édités par la Ville soient exhaustifs et actualisés.
4. Pour la DASES :
 - *Bureau du RSA*, définir une doctrine à l'adresse des associations gestionnaires pour disposer de statistiques garantissant une comparaison de qualité entre associations comparables ;
 - *Bureau des activités de prévention de la jeunesse*, organiser des temps de communication communs avec les associations pour garantir une approche partagée et homogène dans la comptabilisation des accompagnements éducatifs, par nature et type de relation. Clarifier conjointement avec La Clairière le mode de financement des directeurs de TAC-AI et Bat'ire par rapport aux termes de la convention

Pour la « holding » La Clairière :

5. Reconsidérer l'ensemble des activités à l'aune de leur coût, de leur efficacité, de leur financement possible, de leur position au sein de la structure et de leur légitimité, pour être en mesure de se recentrer sur les actions essentielles ;
6. Constituer une équipe stable, resserrée et professionnelle s'appuyant sur le bénévolat.

Pour l'association La Clairière :

7. Locaux : stabiliser les implantations et dresser un bilan précis des locaux en matière de sécurité des personnes et des biens, favoriser l'utilisation optimale des locaux par la mutualisation des usages.
8. Reçus fiscaux : engager une procédure de rescrit auprès de l'administration fiscale afin d'en sécuriser la délivrance ; conserver un double des reçus émis par l'association.
9. Legs : prendre l'attache de la Préfecture afin de prévenir toute difficulté ; modifier le cas échéant l'article 12 des statuts.
10. Signatures : mettre en place un dispositif formalisé d'autorisation et de délégation entre le Président, le Directeur Général et la responsable administrative et financière.

11. Comptes bancaires : fixer des seuils d'autorisation pour les paiements par chèque et fixer des montants au-delà desquels une double signature est exigée.
12. Logiciels : acquérir au plus vite les licences des logiciels utilisés par les postes informatiques, afin qu'ils soient tous en conformité avec la réglementation.
13. Tarifs : formaliser les modalités de fixation et de règlement des participations, et les faire connaître.
14. Clarifier le financement de la rémunération des directeurs de TAC-AI et Bati're.
15. Organiser pour les directions qui financent l'association une présentation par La Clairière des outils de comptabilité analytique qu'elle a élaborés.

Pour le Centre Social :

16. Rédiger un projet et un plan d'action pour trois ans, comprenant objectifs, indicateurs et critères d'évaluation.

Pour ClairServices :

17. Formaliser le programme de formation des auxiliaires parentales et un programme d'activité pour la médiation, notamment pour l'essaimage.

Pour la prévention spécialisée :

18. Finaliser la mise en place des outils de la loi 2002-02 (dont les outils d'évaluation interne) pour mieux communiquer autour des actions conduites et enclencher une dynamique prospective sur des objectifs de travail de moyen terme
19. Elaborer au sein des deux clubs de prévention des protocoles co-travaillés avec les professionnels sur les thématiques clés auxquels ils sont confrontés (situations de maltraitance, gestion des situations de violence ...).

Pour chacune des entités de La Clairière :

20. Se doter d'un registre associatif et le tenir à jour.
21. S'assurer d'une véritable vie associative, en suscitant éventuellement des adhésions, en percevant des cotisations, en réunissant régulièrement les Assemblées Générales et Conseils d'Administration et en leur faisant jouer pleinement leur rôle.
22. Améliorer la communication interne et externe en se dotant notamment de sites internet performants. Mettre en place sur les locaux une signalétique informative.

Pour Un Monde Gourmand :

23. Transférer le siège social à la nouvelle adresse, en informer la Préfecture de Police, lui notifier également l'actuelle composition du bureau.
24. Remplacer les compensations en nature octroyées aux administratifs et aux bénévoles qui participent occasionnellement à des buffets par le paiement de rémunérations.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Ville de Paris :

- Seybah DAGOMA, Adjointe au Maire chargée de l'économie sociale et solidaire ;
- [.....], directeur de cabinet de Seybah DAGOMA, Adjointe au Maire chargée de l'économie sociale et solidaire ;
- [.....], chef de cabinet de Myriam EL KHOMRI, Adjointe au maire chargée de la prévention et de la sécurité ;
- [.....], conseiller innovation et technologie de l'information et de la communication de Jean-Louis MISSIKA, Adjoint au Maire chargé du numérique et de l'innovation ;
- [.....], Directrice de Cabinet d'Olga TROSTIANSKY, Adjointe au Maire chargée de la solidarité, de la famille et de la lutte contre l'exclusion ;
- [.....], Chef de Cabinet d'Olga TROSTIANSKY, Adjointe au Maire chargée de la solidarité, de la famille et de la lutte contre l'exclusion ;
- [.....], chargée de mission à la direction des familles et de la petite enfance (DFPE) ;
- [.....], chef du bureau des activités de prévention pour la jeunesse à la Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé (DASES) ;
- [.....], sous-directeur de la jeunesse à la Direction de la Jeunesse et des Sports (DJS) ;
- [.....], Adjoint au chef de bureau de l'accès à l'autonomie des jeunes (DJS) ;
- [.....], chef du Bureau de l'emploi et de la formation à la Direction du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement Supérieur (DDEES) ;
- [.....], en charge du suivi des dossiers transversaux au Bureau de l'emploi et de la formation de la DDEES ;
- Christophe NAJDOVSKI, Adjoint au Maire chargé de la petite enfance ;
- [.....], chef de cabinet de l'Adjoint au Maire chargé de la petite enfance ;
- [.....], responsable du pôle économie solidaire et structures d'insertion par l'activité économique au bureau de l'économie solidaire de la DDEES ;
- [.....], sous-directrice de l'insertion et de la solidarité (SDIS) de la DASES ;
- [.....], chef du bureau de l'insertion et de lutte contre l'exclusion à la sous-direction de l'insertion et de la solidarité de la DASES ;
- [.....], en charge du suivi des associations mandatées au bureau du RSA à la sous-direction de l'insertion et de la solidarité de la DASES ;
- [.....], Conseiller au Cabinet du Maire de Paris, chargé des familles, de la petite enfance, des seniors, du lien intergénérationnel, des personnes en situation de handicap et de l'engagement solidaire.
- [.....], Conseiller au Cabinet du Maire de Paris, chargé des solidarités, de la protection de l'enfance et de l'insertion professionnelle.
- Christian SAUTTER, Adjoint au Maire chargé de l'Emploi, du Développement économique et de l'Attractivité internationale.
- [.....], Chef de Cabinet de M. Christian SAUTTER, Adjoint au Maire chargé de l'Emploi, du Développement économique et de l'Attractivité internationale.
- [.....], en charge de la sous-direction du développement économique et de l'innovation à la Direction du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement supérieur (DDEES).

Association La Clairière :

- [.....], président de l'association La Clairière ;
- [.....], directeur de l'association La Clairière ;
- [.....], responsable administrative et financière de l'association La Clairière ;
- [.....], responsable du pôle ClairServices de l'association La Clairière ;
- [.....], responsable du pôle prévention de l'association La Clairière ;
- [.....], responsable du pôle RSA de l'association La Clairière ;
- [.....], ancien responsable de la prévention spécialisée ;
- [.....], responsable du pôle Travail au Clair/ La Clairière ;
- [.....], responsable du Centre social de l'association La Clairière ;
- [.....]- Coordinateur E.P.N.

Association intermédiaire Travail au Clair :

- [.....]Président de TAC AI ;
- [.....], Directeur délégué de TAC AI ;
- [.....], agent administratif et comptable de TAC AI ;

Entreprise d'insertion Bati're :

- [.....], président de l'entreprise d'insertion Bati're ;
- [.....], directeur délégué de l'entreprise d'insertion Bati're ;
- [.....], agent administratif et comptable de Bati're.

Entreprise d'insertion Un Monde Gourmand

- [.....], Président de l'association Un Monde Gourmand ;
- [.....], directrice déléguée de l'association Un Monde Gourmand ;
- [.....], chargée de l'administration et de la comptabilité de l'association Un Monde Gourmand.

Autres personnes rencontrées :

- [.....], Commissaire aux comptes de La Clairière (Cabinet Auditor).



PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection générale, le rapport provisoire relatif à l'audit de l'association La Clairière a été transmis le 25 avril 2012 à l'association La Clairière et le 27 avril 2012 aux associations Travail au Clair, BATI'RE et Un Monde Gourmand, ainsi qu'à la DASES, à la DDEES et à la DFPE.

Les réponses des associations La Clairière, Travail au Clair, BATI'RE ont été adressées le 25 et le 30 mai 2012.

La réponse de l'association Un Monde Gourmand a été adressée le 11 juillet 2012.

La réponse de la DASES a été adressée le 12 juillet 2012.

La réponse de la DDEES a été adressée le 11 juillet 2012.

La réponse de la DFPE a été adressée le 25 juillet 2012.

De : [.....]

Envoyé : vendredi 25 mai 2012 15:30

À : [.....]

Cc : [.....]

Objet : réponse au rapport

Importance : Haute

Bonjour [.....],

Suite à votre rapport, voici ci-joint nos réponses et commentaires.

En vous souhaitant bonne lecture et en souhaitant que ceux-ci soient pris en compte,
l'expression de mes sentiments distingués

[.....]

directeur général

LA CLAIRIERE

60, rue Greneta 75002 Paris

[.....]

REPONSE AU RAPPORT DE L' INSPECTION GENERALE DE LA VILLE DE PARIS

Je souhaite faire un commentaire sur le point 2.2.2 AG;

La perspective du départ du président à moyen terme du fait de sa nouvelle domiciliation n'a pas été évoquée par lui à l'assemblée générale du 30 mars 2010, car à cette date il n'envisageait pas de démissionner de ses fonctions entre l'AG ordinaire de 2010 et celle de 2011. Il s'avère que face à la pression médiatique relative à une affaire judiciaire dans laquelle il était un témoin, et malgré le soutien exprimé par le personnel et le conseil, il a estimé durant l'été 2010 qu'il ne lui était plus possible de conserver ses fonctions. Il a donc été remplacé très rapidement au cours de la réunion du conseil du 21 septembre. Le fait que le nouveau président soit le représentant désigné par le conseil presbytéral de l'oratoire du louvre n'est effectivement pas banal, mais la fin de son mandat à ce poste en 2012 va permettre à l'assemblée générale de juin 2012 de l'élire si elle le souhaite au conseil et donc de le réélire si elle le souhaite à la présidence. Lors de ce même conseil le commissaire aux comptes a alerté le conseil sur la gravité de la situation financière et recommandé, comme l'ancien président, de vendre d'urgence le local du 61 rue greneta pour améliorer le bilan et la trésorerie. Il est apparu au conseil qu'il lui fallait travailler d'abord à un plan de redressement qu'il présenterait à l'ag ordinaire du printemps 2011 plutôt que de convoquer une ag extraordinaire qui ajouterait la crise à la crise et l'inquiétude à l'inquiétude, avec un nouveau président qui ferait part d'une situation financière dégradée sans que le conseil ait eu le temps de décider d'un plan de redressement financier. L'Ag est toujours le lieu des décisions fondamentales de par le rapport moral du président. D'ailleurs en matière immobilière, le président lors de l'assemblée générale ordinaire de 2011 a indiqué qu'il faudrait peut être vendre le dernier bien immobilier encore entre les mains de l'association, soit le local de la place goldoni, décision non encore prise à ce jour par le conseil.

Président

P31 dernier § 1.2.6

« essai-erreur » - contre argument : en prévention spécialisée, il existe des aléas démographiques et sociologiques sur le terrain, pour lesquels il faut revenir à un temps « d'observation » nécessaire, avant d'élaborer une nouvelle stratégie éducative pertinente et adaptée. Cette « observation » peut prendre différentes formes comme celle de fonctionner totalement différemment afin de « casser » les habitudes relationnelles des jeunes avec l'équipe. Il ne s'agit aucunement d'une stratégie « essai-erreur »

P 57 2.3.4 2eme §

Pour nous, il ne s'agit aucunement d'une mise à disposition, il est clair qu'il s'agit de postes strictement liés à la prévention spécialisée. Les 2 directeurs (anciens éducateurs de La Clairière) sont intrinsèquement liés à la PS pour servir le projet pédagogique des équipes. Pour des raisons juridiques et fiscales, il a été obligé de constituer des associations ad.hoc. sinon, ils seraient restés des services.

Un Monde Gourmand n'est pas un service de la Prévention, ni du centre social.

DG

Page 57, paragraphe 2.3.4 : il est contesté la mise à disposition de personnel à Bati're et Tac-Ai par La Clairière ; il est précisé que cette mise à disposition est possible lorsque celle-ci est explicitement prévue dans la convention avec l'organisme subventionneur.

Or il est dit page 23 que La Clairière a bien obtenu dans le cadre de la prévention spécialisée l'autorisation du CROSMS de fonctionner pour 15 ans à partir de 2009 avec une équipe composée comme suit :

10 ETP pour l'équipe éducative

2.8 ETP pour le personnel de direction et le personnel éducatif

2 cadres à temps plein pour le relais insertion rémunérant les directeurs de Tac-Ai et Bati're.

C'est pourquoi nous considérons que cette mise à disposition est tout à fait légale : elle entre dans le cadre de la loi n° 2009-526 du 12 mai 2009 qui est citée page 57.

Par ailleurs la création de ces 2 entités avaient pour objectif la réinsertion des jeunes en difficulté suivis par les équipes éducatives. Pour nous ces 2 structures font partie historiquement de la prévention spécialisée.

De plus, ces deux entités sont entièrement ouvertes à l'ensemble de la Prévention Spécialisée parisienne, 2 clubs en bénéficient régulièrement.

Nous estimons que la recommandation : clarifier le financement de la rémunération des directeurs de Tac-Ai et Bati're n'est pas justifiée à nos yeux ; puisque ce financement est clairement explicité dans l'accord de fonctionnement du CROSMS signé en 2009.

Bati're et TAC

- page 5, en pied de page : le pasteur et ont eu tous les 2 la médaille des justes

- chapitre 1.2.7 page 34 figure 1 en référence au NB concernant les taux moyens de contractualisation :

L'association a indiqué sur son RA 2010 le même taux que le bureau du RSA à savoir 51 % de taux moyen administratif,

le taux de suivi potentiel indiqué de 76 % représentait avec les décimales effectivement 75,66 % qui ont été arrondies (l'arrondi se pratiquant dans les comptes rendus mensuels)

- page 35 > les moyens mis à disposition...

Le superviseur est une psychologue clinicienne (et non une psychiatre, mais la responsable avait effectivement évoqué l'utilité qu'il y aurait du recours à un psychiatre, pour l'équipe, aux vues des situations que le service accompagne).

Il n'y a que deux travailleurs sociaux à plein temps qui ont en référence 86 dossiers en moyenne, le reste des suivis est assuré par la responsable et la CIP.

- page 37 suite au tableau 7 en termes de remobilisation vers l'emploi...

Le recours à TAC-AI (reprise d'emploi à temps très partiel) posait surtout problème du temps du RMI du fait de la baisse de l'allocation en proportion des heures travaillées et que, de plus, les candidatures des allocataires ne correspondaient pas au profil des emplois proposés.

Mais, les effets de seuil existent aussi avec le RSA activité (perte des droits connexes liée au RSA socle) dès lors que les personnes perçoivent régulièrement plus de 500 € d'activité par mois.

Depuis 2010, l'intervention de la CIP à TAC nous permet aussi de mieux capter des emplois (plus diversifiés), en temps réel.

responsable service RSA

De : [.....]

Envoyé : mercredi 30 mai 2012 15:48

À : [.....]

Objet : rapport

Bonjour Madame,

Je viens de terminer la lecture de votre rapport.

Je le trouve très bien et très complet, mettant bien en évidence les lacunes à combler, ceci devrait nous aider à progresser. Juste deux remarques sur ce qui paraît être des erreurs de formulations :
page 84, 2ème § : "ce prêt remboursable au 31/12/2018 est remboursé par annuités de 2914 €" il me semble qu'il faut dire : Les charges d'intérêt de ce prêt remboursé au 31/12/2018 sont remboursées par annuités de 2914 €.

page 92 : vous présentez [.....] comme le responsable de la prévention spécialisé puis comme directeur délégué de l'entreprise Bati're, c'est vrai qu'il fut responsable de la prév jusqu'en 2010.

Voici les remarques que j'avais à faire.

Je vous prie de croire en mes pensées les meilleures à partager avec [.....] et [.....].

Bien à vous.

[.....]

202

11 JUIL. 2012

A l'attention de

Inspecteur Général de la Ville de Paris

Objet : Rapport d'audit de l'association La Clairière N° 11-05

Monsieur,

Etant depuis peu Président de l'Association Un Monde Gourmand, j'ai reçu (avec un léger retard) l'exemplaire n° 7 de votre rapport provisoire d'Audit.

Celui-ci appelait des remarques avant le 31 mai ; je suis donc en retard et je ne sais donc si ma réaction pourra être prise en compte. Au demeurant il n'y a rien de fondamental, et je m'en remettrai à votre décision.

Voici mes remarques et commentaires concernant spécifiquement l'association Un Monde Gourmand :

Page 54 : Un Monde Gourmand a toujours eu un Bureau, des Assemblées régulières et des réunions du Conseil d'Administration décisionnels.

Les nouveaux statuts, adoptés en avril 2012, ont instauré une cotisation annuelle pour les membres.

Page 55 : le Siège social a été transféré rue Poissonnière, et la Préfecture en a été informée, ainsi que de la nouvelle composition du Bureau.

Les documents « associatifs » conservés depuis l'origine, seront dorénavant regroupés dans un registre spécifique.

Pages 84 et 85 : Je conteste qu'il y ait des « compensations » à l'occasion des buffets. Les rémunérations sont conformes à la législation en vigueur.

En effet, soit ce sont des bénévoles, soit ce sont des salariés payés en heures supplémentaires, soit ce sont des « collaborateurs occasionnels » payés par chèque.

Je reste à votre disposition, et vous prie de croire en l'expression de mes sentiments respectueux.

Président d'Un Monde Gourmand

Le 6 juillet 2012

DEPARTEMENT DE PARIS



Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé
Sous-Direction de l'Insertion et de la Solidarité
Sous-Direction des Affaires Familiales et Educatives



N/Ref :

Affaire suivie par :

Paris, le 12 JUL. 2012

NOTE à l'attention de :

générale de l'Inspection Générale

Directrice

Objet : Rapport d'audit provisoire sur l'association la Clairière

Nature de la sollicitation du destinataire in fine de la note :

☐ Réponse au rapport provisoire de l'inspection générale portant sur l'association La Clairière

Résumé : Observations formulées par la DASES, dont relèvent le centre social, la prévention spécialisée, l'accompagnement des allocataires du RSA et le dispositif de formation et d'accompagnement au métier d'Auxiliaire Parentale

Vous m'avez fait parvenir votre rapport provisoire relatif à l'audit de l'association « La Clairière », et je vous en remercie.

L'association perçoit des financements de la DASES pour 5 activités distinctes en matière de prévention et d'insertion : le centre social, deux équipes de prévention spécialisée, l'accompagnement des allocataires du RSA, le dispositif de formation et d'accompagnement au métier d'Auxiliaire Parentale.

1. Le dispositif de formation et d'accompagnement au métier d'auxiliaire parentale fait l'objet d'une subvention du bureau de l'insertion et de la lutte contre les exclusions. En ce qui concerne cette action, le pré-rapport émet trois principales observations.

-1.1. L'aspect financier.

Comme le souligne le rapport, l'association a investi un large champ d'activités qui a forgé une structure de grande ampleur. Les différentes activités sont regroupées au sein de 4 entités juridiques distinctes (associations loi 1901) dont les liens multiples forment un montage juridique et financier complexe.

L'association a mis en place en 2004 une action globale d'insertion permettant de former des femmes (éloignées de l'emploi) désirant exercer une activité professionnelle dans le secteur de la garde d'enfants à domicile et de favoriser la mise en relation avec les particuliers employeurs. Ce dispositif fait l'objet depuis 2008, de co-financements par 3 directions (DASES, DFPE, DDEES) dans le cadre d'une convention pluriannuelle. Mis en oeuvre par le centre social, le dispositif a été regroupé avec deux autres activités d'accompagnement socioprofessionnel au sein d'un service de la Clairière dénommé « Clairservice ».

L'absence de lisibilité quant à la répartition des charges réelles au sein de la structure pose problème dans le cadre du contrôle par le Département de l'affectation des financements au

dispositif subventionné. Le rapport indique que l'association dispose d'une comptabilité analytique qui retrace finement les principaux pôles d'activité, parmi lesquels figure Clairservice. Pourtant, malgré les termes de la convention et les demandes réitérées des 3 directions sur la nécessité de fournir une comptabilité analytique, l'association n'a jamais répondu favorablement à cette demande. Indépendamment de la comptabilité globale, elle n'a pas produit aux services instructeurs l'état des dépenses et des recettes de l'action réalisée, seul le budget prévisionnel de l'année suivante étant présenté. En l'absence de ces éléments, il n'est pas possible d'appréhender de manière exhaustive l'ensemble des coûts liés à l'action relative aux auxiliaires parentales.

Il n'a donc pas été possible pour les directions d'apprécier l'équilibre général de l'action ou de « Clairservice », dont le rapport indique qu'elle dégagait un excédent de 56.537 € en 2009, alors que l'association présentait un déficit de 50.403 € imputé par l'association à la Ville de Paris. Pour mémoire, en 2010, le soutien financier de la collectivité à l'association pour ce dispositif s'est élevé à 122.987 € (pour 42 personnes formées), et 75.000 € pour son extension à deux autres structures (pour 26 femmes formées).

En conséquence, s'agissant de la 1^{ère} recommandation visant à « confier au bureau des activités de prévention pour la jeunesse (BAPJ) de la DASES le soin de coordonner les interventions des différents services compétents de la Mairie et du Département, d'en effectuer la synthèse et d'établir avec l'association un dialogue de gestion approfondi pour éclairer les décisions de la ville », la DASES considère que compte tenu des dispositifs spécifiques de financement de l'association la Clairière (marchés publics, tarification dans le cadre des établissements sociaux et médico-sociaux, conventions pluriannuelles et subventions) et de l'implication des élus référents, il n'est guère possible qu'un pilotage général soit porté par un service en particulier.

Toutefois, la Direction préconise une coordination des différentes interventions de la collectivité parisienne par la direction de tutelle, en l'occurrence le bureau des activités de prévention pour la jeunesse. Le BAPJ organisera chaque année, au début de l'année budgétaire, une réunion de synthèse avec l'ensemble des services concernés pour examiner la situation financière de l'association et les propositions pour l'année à venir. Cette réunion des différents services pourrait être suivie d'une rencontre avec l'association. En raison de ses financements majoritaires, le BAPJ est également le plus à même de centraliser les éléments administratifs et budgétaires et d'apporter une analyse plus fine de l'utilisation des ressources.

-1.2 Observation relative aux modalités de mise en œuvre de la formation/médiation :

Pour mémoire, dans ce dispositif de formation et d'accès au métier d'auxiliaire parentale, la DASES finance le volet médiation. Comme indiqué dans le rapport, le contenu de la formation n'a pas été formalisé par l'association, bien que celle-ci ait fait l'objet d'un déploiement sur deux autres structures (Solidarité Roquette et Relais 59), et d'une subvention spécifique attribuée à la Clairière en 2010 pour son ingénierie.

Cela est regrettable compte tenu de l'importance de la formalisation dans les démarches innovantes et expérimentales de ce type, y compris pour la médiation qui recouvre des missions très diversifiées selon les structures et les territoires. En effet, ce volet recoupe le développement du bassin d'emploi, l'accompagnement des stagiaires formés, la mise en relation des auxiliaires avec les particuliers employeurs et le suivi en emploi.

Dans la pratique, il apparaît que ces fonctions ont été étendues bien au-delà (accompagnement social, travail sur l'inter-culturalité...), ce qui a pour conséquence de surcharger le poste de médiation, assuré par une personne (1 ETP). Cet éparpillement n'est pas souhaitable sur le plan qualitatif vis-à-vis des bénéficiaires. En conséquence, il serait opportun de recentrer les missions de la médiatrice sur les fonctions initialement prévues par la convention entre l'association et les 3 directions.

Enfin, nous pouvons nous interroger sur l'opportunité de faire intervenir la médiatrice sur les questions d'interculturalité, l'activité étant adossée au centre social.

A la recommandation N° 16 qui prévoit de formaliser un programme de formation des auxiliaires parentales, nous proposons donc le complément suivant : la formalisation d'un programme d'activité pour la médiation et d'un référentiel métier, notamment pour l'essaimage.

-1.3. Le risque juridique :

S'agissant de l'inadéquation du format « subvention » à ce dispositif évoquée à plusieurs reprises, le rapport conclut à l'absence de risque de requalification. Conjointement à la DDEES et à la DFPE, la DASES ne partage pas l'analyse apportée sur ce point, sachant qu'au cours de l'instruction de ce dispositif, le bureau des subventions aux associations de la DUCT a émis à plusieurs reprises des réserves quant aux risques juridiques.

Aussi, nous préconisons de saisir la Direction des Affaires Juridiques sur ce point.

2. Le centre social et les équipes de prévention spécialisée sont gérés par le Bureau des activités de prévention pour la jeunesse :

- 2.1. Concernant le centre social :

La 15^{ème} recommandation porte sur la rédaction d'un projet et d'un plan d'action pour trois ans, comprenant objectifs, indicateurs et critères d'évaluation.

La Caisse d'Allocations Familiales (CAF) délivre les agréments aux associations gestionnaires de centres sociaux après examen d'un dossier complet comprenant un diagnostic de territoire, une stratégie d'intervention sociale globale sur le territoire, une méthode d'exécution et des actions permettant d'aboutir à ces objectifs généraux. Le Département conditionne son financement à l'obtention de cet agrément. Afin de permettre une meilleure participation du Département au mécanisme de l'agrément CAF, une convention a été passée en 2011 avec la CAF prévoyant notamment les dispositions suivantes (article 11) :

« Dans le cadre de la présente convention, la Caisse d'Allocations Familiales sollicitera l'avis consultatif du Département sur toute demande d'attribution ou de renouvellement d'agrément qui lui sera adressée. Le Département est invité à participer à la commission d'évaluation mise en place par la CAF, avant présentation du projet à la Commission d'Action Sociale de la CAF de Paris. L'avis du Département ne liera pas la décision de la Caisse d'Allocations Familiales. Cette dernière notifiera au Département ses décisions d'octroi, de renouvellement et/ou de retrait provisoire ou définitif d'agrément. L'agrément de la Caisse d'Allocations Familiales n'entraîne pas obligation pour le Département de cofinancer au titre de la présente convention le centre social concerné dès lors qu'il a émis un avis négatif à sa délivrance. »

En ce qui concerne le centre social de La Clairière, le contrat de projet de l'agrément qui court jusqu'en 2013 prévoit : une optimisation de la connaissance des populations du quartier en affinant le diagnostic et en participant à la démarche locale partenariale, une mobilisation de l'association sur la fonction accueil du centre, une organisation plus poussée de la démarche participative, une meilleure connaissance des familles chinoises et un renforcement de la place du centre par la mise en œuvre d'actions collectives.

Le Département examinera conjointement avec la CAF la réalisation de ces objectifs partagés. La question des outils d'évaluation des centres sociaux reste à retravailler avec la CAF et la fédération des centres sociaux, sans perdre de vue que les centres sociaux ne répondent pas à une commande publique mais ont pour mission de mettre en œuvre une dynamique sociale globale pour et avec les habitants.

-2.2. Concernant les équipes de prévention spécialisée :

La 3^{ème} recommandation suggère d' « organiser des temps de communication communs avec les associations de prévention spécialisée. La DASES a lancé à cette occasion un diagnostic partagé qui doit permettre de faire le bilan des actions et des grilles concernant les accompagnements éducatifs des rapports d'activité. A l'occasion de ce diagnostic, la pertinence des catégories proposées depuis trois ans sera réinterrogée et un guide d'utilisation des grilles sera établi. »

2012 est la dernière année de la convention triennale passée par le Département avec les associations de prévention spécialisée. La DASES a lancé à cette occasion un diagnostic partagé qui doit permettre de faire le bilan des actions et des grilles concernant les accompagnements éducatifs des rapports d'activité. A l'occasion de ce diagnostic, la pertinence des catégories proposées depuis trois ans sera réinterrogée et un guide d'utilisation des grilles sera établi.

La 17^{ème} recommandation propose de « finaliser la mise en place des outils de la loi 2002-02 pour mieux communiquer autour des actions conduites et enclencher une dynamique prospective sur les objectifs de travail à moyen terme ».

Cette proposition mérite une attention particulière et sera reprise non seulement pour la mission de prévention spécialisée de la Clairière mais aussi dans le cadre plus global de révision des conventions avec les différentes associations gestionnaires. Elle complète les propositions faites par l'Inspection sur l'étude des relations partenariales des équipes de prévention spécialisée au niveau de l'arrondissement.

Enfin, la 18^{ème} recommandation préconise d' « Elaborer au sein des deux clubs de prévention des protocoles co-travaillés avec les professionnels sur les thématiques clés auxquels ils sont confrontés (situation de maltraitance, gestion des situations de violences...) »

Dans le cadre du diagnostic partagé lancé par la DASES avec la prévention spécialisée et l'ensemble de ses partenaires, la question des liens avec les différentes institutions et des modes de collaboration sera examinée et des propositions seront définies et introduites dans les conventions. Le lien avec l'ASE sera particulièrement souligné en déclinaison des axes du schéma de prévention et de protection de l'enfance.

L'ensemble de ces indications fonde les réserves et remarques que nous sommes en mesure d'exprimer à ce stade sur l'ensemble des recommandations.

P/ La Directrice adjointe de l'Action Sociale,
de l'Enfance et de la Santé

LE DÉPARTEMENT DE LA SEINE-SAINT-DENIS
et de la Solidarité

Copies :

Secrétaire Générale Adjointe
Directeur de la DDEES
Directrice de la DFPE

DÉPARTEMENT DE PARIS



Bureau de l'emploi et de la formation

Direction du développement économique, de l'emploi et de l'enseignement supérieur

Sous - direction de l'emploi

204

N/Ref :

Affaire suivie par :

Paris,

le

11 JUL. 2012

NOTE à l'attention de :

Directrice générale de l'Inspection Générale

Objet : Rapport d'audit provisoire sur l'association La Clairière

P.J. : 1

Nature de la sollicitation du destinataire in fine de la note :

☐ Réponse au rapport provisoire de l'inspection générale portant sur l'association La Clairière

Vous m'avez fait parvenir le rapport provisoire relatif à l'audit de l'association La Clairière.

Vous trouverez ci-joint une fiche récapitulant les quelques remarques de la direction susceptibles de compléter et préciser les chapitres relatifs au dispositif « Auxiliaire Parentale » et aux entreprises d'insertion liées à La Clairière.

Directeur du développement économique
de l'emploi et de l'enseignement supérieur

TOUTE L'INFO
au 3975* et
sur PARIS.FR

* Prix d'un appel local à partir d'un poste
fixe sauf tarif propre à votre opérateur



RAPPORT PROVISOIRE – AUDIT DE L'ASSOCIATION LA CLAIRIERE

Observations de la DDEES

Dispositif « Auxiliaire parentale »

Numéro de page	OBSERVATIONS
Page 21 Chapitre 1.2.4 ClairsServices Dispositif « auxiliaires parentales »	Le rapport d'audit mentionne que Clairservice dégage en 2009 un excédent de 56 537 € alors que l'association présente un déficit de 50 403 € imputé selon La Clairière au manquement de la Ville. Les comptes annuels 2009 de la Clairière présentent le déficit de 50 403 € mais l'excédent de ClairServices n'apparaît pas, les recettes et produits de Clairservices étant comptabilisés avec le centre social. L'association n'a pas fourni pour l'exercice 2009 une comptabilité analytique permettant une lisibilité sur l'affectation des financements de la collectivité aux actions subventionnées. En 2009, il n'y a eu aucun engagement de la Ville en ce qui concerne le financement de l'ingénierie de l'essaimage. La délibération a été votée au Conseil de Pais de septembre 2010 pour une aide exceptionnelle de 25 000 €.
Page 22 Chapitre 1.2.4 ClairsServices Dispositif « auxiliaires parentales »	Pour La Clairière, le coût élevé du dispositif « auxiliaires parentales » par rapport à d'autres actions similaires s'explique par la situation très éloignée de l'emploi des personnes concernées. En ce qui concerne la formation, la comparaison a été réalisée en tenant compte du coût horaire par stagiaire. Il s'établit, en 2011, à : - pour les sessions de La Clairière, - pour les sessions de formation « assistante maternelle / garde d'enfants à domicile » organisées dans le cadre du Programme Départemental d'Aide à l'Emploi (prestations de services auprès d'organismes de formation dans le cadre d'un appel d'offres). Pour La Clairière, le coût de formation se révèle très élevé.
Page 58 et 59 chapitre 2.3.5 Nature des financements	La DDEES ne partage pas la conclusion du rapport d'audit sur l'absence de risque de requalification de la subvention en commande publique. Dans le cadre de l'instruction des demandes de subvention, le Bureau des subventions aux associations émet depuis plusieurs années un avis réservé en raison d'observations à caractère juridique. Sur ce point, une expertise par la Direction des Affaires juridiques serait nécessaire. Recommandation proposée : saisine de la direction des affaires juridiques.
Page 61 et 62 Chapitre 3.1.1 Organisation de la comptabilité	Les trois directions (DDEES, DASES et DFPE) n'ont pas obtenu les documents financiers démontrant la mise en place de la comptabilité analytique de La Clairière depuis 2008. Chaque année, dans le cadre du bilan du dispositif « auxiliaire parentale », malgré plusieurs relances des services concernés, l'association n'a pas produit l'état des dépenses et recettes de l'action réalisée. Pourtant, ces éléments auraient permis une meilleure visibilité et transparence sur le coût réel du dispositif. La Clairière nous a informé seulement en janvier 2012 qu'elle démarrait la mise en place de la comptabilité analytique.
Page 65 Tableau 12 financements attribués par la Ville et le Département de Paris	Pour le dispositif « auxiliaire parentale », il a été repris l'objet de la délibération commune et département d'où une différence dans le libellé entre les 3 directions (DFPE d'une part, DDEES et DASES d'autre part). Pour une meilleure compréhension, il serait souhaitable d'indiquer le même libellé pour les trois directions : convention pluriannuelle d'objectifs entre l'association et le Département et la Ville de Paris (dispositif de formation et d'accès au métier

	d'auxiliaire parentale et relais enfants – parents - auxiliaires parentales).
Page 66 Tableau 13 - année 2009 Financements attribués par la Ville et le Département de Paris	Supprimer la rubrique ddeees – signatures de convention avec les associations Solidarité Roquette, Relais 59 et La Clairière pour l'aide exceptionnelle à l'ingénierie d'essaimage auprès des deux centres sociaux (montant 54 898 euros). Il n'a pas eu de délibération en 2009 sur cet objet. L'aide exceptionnelle accordée à La Clairière pour l'ingénierie d'essaimage a été délibérée en 2010 pour un montant de 25 000 € dans le cadre des deux conventions : Solidarité Roquette et La Clairière et Relais 59 et La Clairière (mentionnée dans le tableau 14). En conséquence, le total général des financements Département et Ville de Paris 2009 s'établit à 1.405.011 € au lieu de 1.459.909 €.
Page 68 Financement de l'ingénierie d'essaimage	Plusieurs réunions sont intervenues en 2009 et en 2010 pour la mise en œuvre de l'essaimage. En 2009, il n'y a eu aucun engagement écrit et oral de la collectivité parisienne, ni délibération pour l'octroi d'une aide exceptionnelle de 54.898 € pour le financement de l'ingénierie. En conséquence, l'association ne devait pas inscrire cette subvention sur leurs comptes de résultats 2009. Il a été considéré que le montant demandé par La Clairière (équivalent à un salaire annuel de cadre), était surévalué. Une aide exceptionnelle de 25 000 € a été, dans ces conditions, attribuée à La Clairière.
Page 89 Liste des recommandations	S'agissant de la 1 ^{ère} recommandation, le pilotage général par une direction serait pertinent mais difficile à mettre en œuvre étant donné la complexité et la diversité des financements de la collectivité parisienne (subventions, marchés publics, tarification dans le cadre des établissements sociaux et médico-sociaux). Toutefois, il serait nécessaire qu'un service coordonne et centralise les éléments administratifs, financiers et comptables de l'association afin d'apporter une analyse globale de la structure. Dans le cadre des différents financements accordés à La Clairière, cette mutualisation permettrait notamment une lisibilité sur les clés de répartition des charges de structure (locaux, achats et charges divers).
Annexes	Rajouter une annexe Vbis : participation des particuliers employeurs aux frais de Clairservices (inscription annuelle à l'association pour les services proposés).

Entreprises d'insertion

Page 41	Le rapport mentionne l'existence de 29 entreprises d'insertion. Nous en comptons 27 hors Régie de Quartiers. En 2010, il en existait 29 à Paris.
Page 41	Le rapport précise que, depuis 2009, une convention réorganise le mode de paiement. C'est à compter de 2010 que la convention est en vigueur.
Page 77	Les paiements du Département au titre du RSA sont présentés à 5.532 € en 2009 et 9.492 € en 2010. Les versements de la DDEEES (source Alizé) s'élèvent respectivement à 4.574,60 € et 9.649 €.



Direction des Familles et de la Petite Enfance
Sous Direction de l'accueil de la Petite Enfance

214

Affaire suivie par :

Paris, le 25 JUIL. 2012

NOTE à l'attention de :

Directrice générale de l'Inspection Générale

Objet : Rapport d'audit provisoire sur l'association La Clairière
N° 11 - 05 avril 2012

Nature de la sollicitation du destinataire in fine de la note :

☐ Réponse au rapport provisoire de l'Inspection Générale sur l'association La Clairière

Résumé : observations formulées par la DFPE, concernant le dispositif « auxiliaires parentales » et les projets petite enfance.

Vous m'avez fait parvenir le rapport provisoire établi par l'Inspection Générale sur l'association La Clairière et je vous en remercie.

La DFPE est concernée par les activités suivantes développées par l'association :

1. le dispositif « auxiliaires parentales » au sein du pôle ClairServices,
2. les projets petite enfance

1) le dispositif « auxiliaires parentales »

Ce dispositif s'articule autour de 3 axes principaux, qui bénéficient d'un financement sur les budgets des 3 directions concernées : la formation au métier d'auxiliaires parentales financée sur des crédits de la DDEES, la médiation et l'accompagnement dans l'emploi financés sur des crédits de la DASES et le suivi des pratiques professionnelles des auxiliaires dans le cadre d'un « relais enfants parents auxiliaires parentales » financé sur des crédits de la DFPE.

Il participe de l'action souhaitée par la Ville en faveur de la garde d'enfants à domicile visant à la fois à qualifier et valoriser le métier d'auxiliaires parentales et à offrir aux parents un mode de garde sécurisée.

Le relais enfants parents auxiliaires parentales de La Clairière permet notamment aux auxiliaires de rompre leur isolement et d'échanger avec une éducatrice de jeunes enfants qui peut les conseiller dans leurs pratiques professionnelles. C'est à ce titre un volet important du dispositif.

Néanmoins, le dispositif global rencontre des limites : il est adapté à des publics en insertion mais déjà prêts à travailler, mais n'est pas adapté à des femmes souvent en grande difficulté sociale et qui ont besoin d'un accompagnement important : le dispositif n'est pas adapté aux femmes très éloignées de l'emploi, qui ont du mal à s'investir dans des temps de formation, qui ont des difficultés à soutenir des entretiens d'embauche, et qui, même formées, ne sont pas toujours prêtes à travailler selon des codes qui leur sont encore étrangers. Ces difficultés se retrouvent dans le dispositif éssaimé par La Clairière auprès des deux autres centres sociaux, Solidarité Roquette et Relais 59.



La DFPE rejoint les observations formulées par la DDEES et la DASES quant au coût du dispositif global et à la fragilité juridique des modalités de financement : une note des trois directions vient d'être adressée aux adjoints concernés proposant d'étudier de nouvelles modalités de financement, notamment via une procédure de marché.

2) les projets petite enfance

- l'équipement multi accueil de 18 places, dont 3 à temps plein régulier continu, situé 1 rue Dussoubs, évoqué au point 1.2.5, n'appelle pas d'observation. Il doit accueillir les enfants en septembre.
- le projet de création d'un lieu d'accueil enfants parents (LAEP) qui pourrait prendre place dans les locaux occupés partiellement par le Relais auxiliaires parentales est à l'étude. Une réunion a eu lieu le 18 juillet avec l'association et la CAF sur ce dossier. La Ville et la CAF ont fait part de leurs observations et indiqué les modalités de création d'un tel espace.

Telles sont les remarques qui peuvent être apportées sur ce dossier.

Directeur adjoint en charge de la sous direction
de l'accueil de la petite enfance

LISTE DES ANNEXES

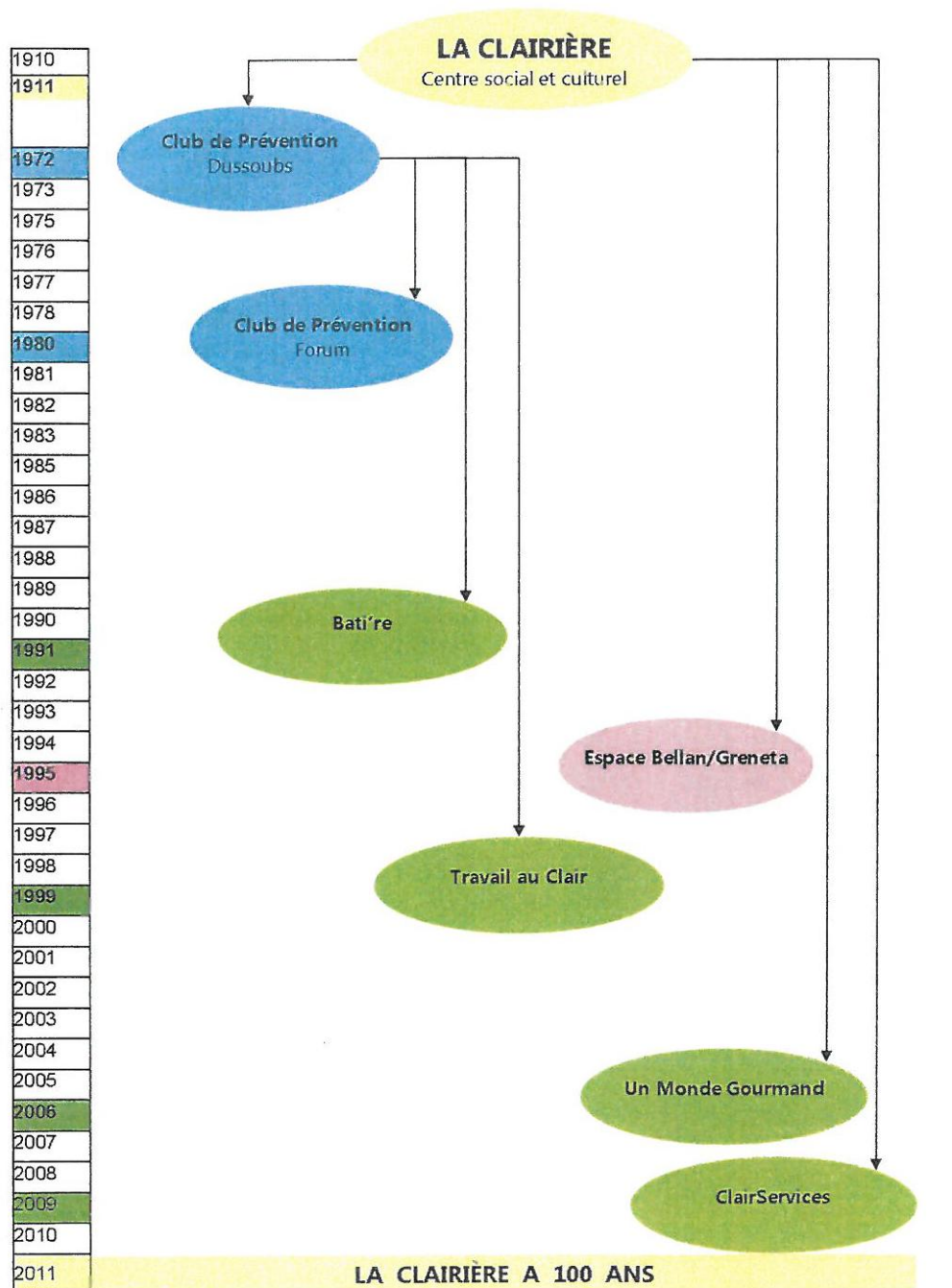
- Annexe I : La Clairière à travers le temps
- Annexe II : Structure juridique et organisationnelle
- Annexe III : Implantation des locaux
- Annexe IV : Les Locaux (implantation, usage, cadre contractuel et coût locatif)
- Annexe V : Grille tarifaire du centre social
- Annexe VI : Les allocataires du RSA suivis par La Clairière (éléments statistiques)
- Annexe VII Décomposition, selon une logique fonctionnelle, des moyens en personnels par service
- Annexe VIII : Les postes de La Clairière et des associations « filles » financés grâce aux dispositifs en faveur de l'emploi
- Annexe IX : Obligations en matière de registre associatif

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

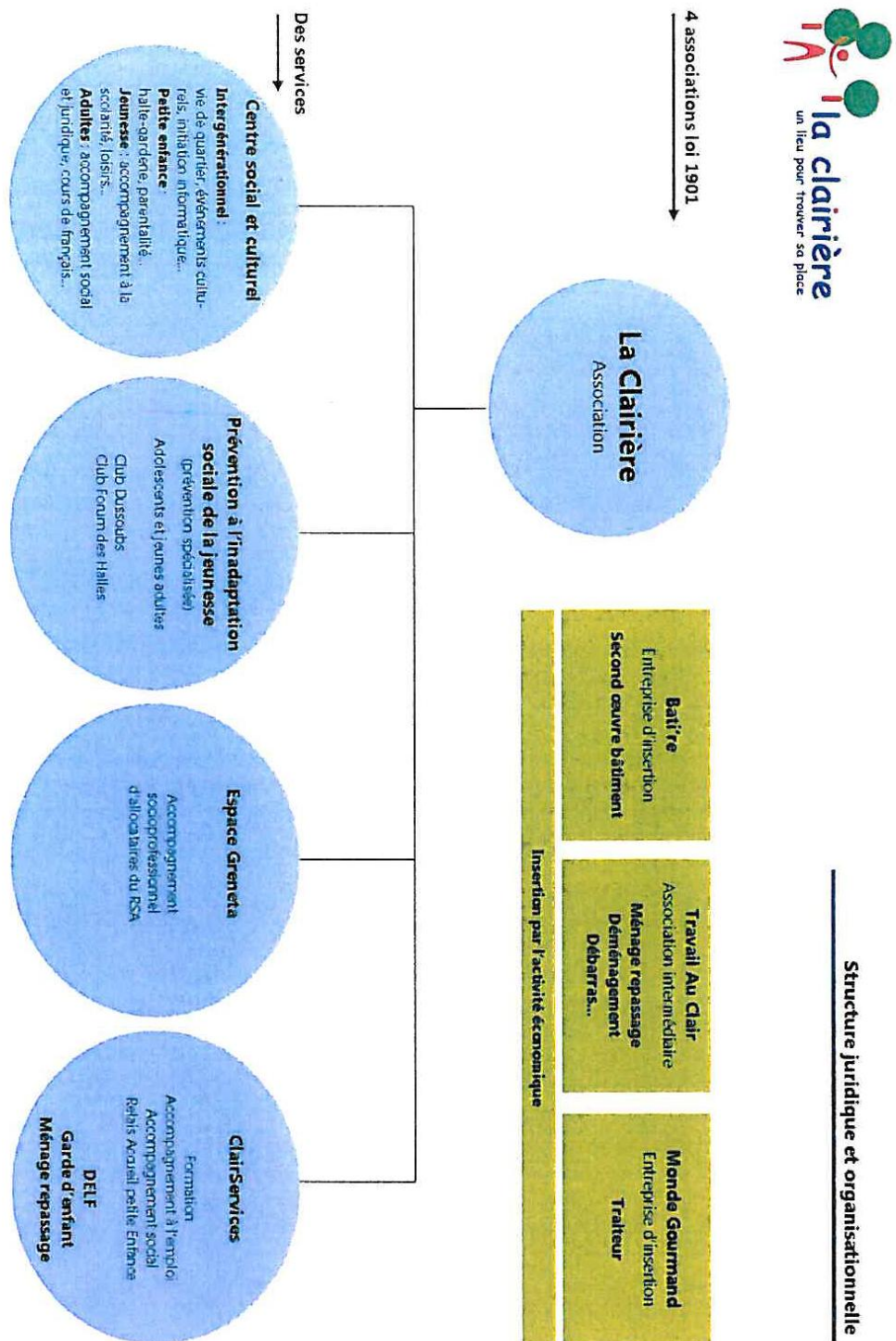
ANNEXES

Annexe I : La Clairière à travers le temps

La Clairière à travers le temps



Annexe II : Structure juridique et organisationnelle



Source : Rapport institutionnel de La Clairière