

**RAPPORT**  
**Audit de l'association de**  
**la Sauvegarde de l'adolescence à Paris**

**- Mars 2009 -**

**Rapporteurs** : M..... , Inspecteur Général  
Mme ..... , Administratrice

*Le Maire de Paris*

12 3 AVR. 2008

Note

à l'attention de

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

-=-=-

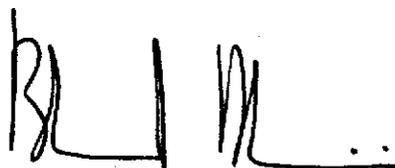
**Objet** : Plan de contrôle des associations par l'Inspection Générale pour 2008.

Afin que vous puissiez préparer la programmation des audits des associations hautement subventionnées par la Ville de Paris, je vous demande de prévoir d'auditer cette année les associations suivantes :

- Secteur de la protection de l'enfance : Sauvegarde de l'adolescence à Paris,

Les directions de la Ville compétentes en ces domaines vous apporteront tout leur soutien.

*Très cordialement*



Bertrand DELANOË

**NOTE DE SYNTHÈSE**  
**du**  
**Rapport définitif**  
**d’Audit de l’association de**  
**la Sauvegarde de l’adolescence à Paris**

**- Mars 2009 -**

---

Créée en 1929 et reconnue d’utilité publique en 1934, l’association a pour vocation d’assurer une action sociale préventive et éducative auprès des mineurs et de leurs familles ainsi qu’auprès de jeunes majeurs. L’ensemble de ses services touche directement environ 3000 usagers (familles et adolescents en difficulté, Rmistes, chercheurs d’emploi ou de logement).

Elle est implantée uniquement à Paris mais accueille un public francilien notamment dans le cadre de la pré-insertion professionnelle.

L’association animée par des responsables peu nombreux mais très impliqués est une structure qui emploie une centaine d’agents, dispose d’un budget de plus de 7 Millions d’€ globalement stable depuis 2005 et très largement financé par le Département de Paris (6,5 Millions € en 2007).

Cinq bureaux de la DASES suivent les activités de l’association, mettant en jeu sept conventions avec le département de Paris dont la participation se décompose en 1,7 M€ de subventions, 1 M€ de marché à commandes et 3,8 M€ de prix de journée ou forfait.

L’association développe des activités diverses mais cohérentes réparties équitablement entre actions de prévention et d’insertion plus sociale que professionnelle et destinées à des publics particulièrement fragiles. Elle gère un service d’action éducative à domicile, un service d’accueil en urgence pour adolescents et jeunes majeurs, un service d’accompagnement à l’emploi, un centre d’initiatives pour l’emploi des jeunes (CIEJ), un service d’hébergement.

.../...

L'association est globalement bien gérée. Les outils de contrôle de gestion sont performants et permettent un suivi physico-financier efficace des différents secteurs d'activité.

Elle a fait le choix d'intervenir avec humanité et professionnalisme auprès de publics souvent oubliés et particulièrement fragiles. Son action mérite d'être soutenue.

La mission préconise de vivifier la vie associative, d'améliorer les modalités de suivi des mesures d'AED, de différer l'ouverture d'une troisième antenne AED, d'affecter le résultat de gestion 2007 d'action éducative à domicile (AED) à la réserve pour fonds de roulement, d'adapter la prochaine convention conclue entre le département de Paris et l'association pour la gestion du service d'accueil d'urgence des adolescents, de mettre fin à la convention relative à la gestion du réseau d'écoute et d'appui aux adolescents en difficulté sur le Nord-Est-Parisien, d'orienter les Rmistes accueillis par Tonus Emploi vers des projets d'insertion plus réalistes, de moderniser les outils du centre de ressources de l'atelier de pédagogie personnalisée (APP) et de poursuivre l'effort d'adaptation du CIEJ.

---

Rapporteurs : ..... , Inspecteur général  
..... , Administratrice.

## SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<b>1. Une structure réduite mais efficace</b>	<b>4</b>
<b>1.1. La vie associative est limitée à un cercle très restreint</b>	<b>4</b>
1.1.1. La vie associative est limitée à une dizaine de personnes	4
1.1.2. La vie associative est réelle	5
<b>1.2. Les ressources humaines sont adaptées</b>	<b>6</b>
<b>1.3. La situation financière est maîtrisée mais demeure fragile</b>	<b>8</b>
1.3.1. Le bilan est fragile	9
1.3.2. Le compte de résultat montre une progression modérée des charges	11
1.3.3. La comptabilité analytique est rigoureuse	13
<b>2. Des activités diversifiées mais cohérentes</b>	<b>15</b>
<b>2.1. L'action éducative à domicile (AED)</b>	<b>15</b>
2.1.1. Le dispositif parisien	16
2.1.2. Les antennes AED de l'association	17
2.1.3. Le bilan financier de l'action éducative au domicile	20
<b>2.2. Paris-Ados-Services</b>	<b>21</b>
2.2.1. Le service d'accueil en urgence pour adolescents et jeunes majeurs	21
2.2.2. Le réseau d'écoute et d'appui aux adolescents en difficulté sur le Nord-Est Parisien.	27
2.2.3. Le bilan financier de Paris Ados-Service	29
<b>2.3. Tonus Emploi</b>	<b>30</b>
2.3.1. L'accompagnement des allocataires du RMI	31
2.3.2. L'atelier de pédagogie personnalisée (APP)	34
2.3.3. Le bilan financier de Tonus Emploi	37
<b>2.4. Le centre d'initiatives pour l'emploi des jeunes (CIEJ)</b>	<b>38</b>
2.4.1. Le dispositif parisien	38
2.4.2. L'Espace Dynamique Insertion	40
2.4.3. Le bilan financier du CIEJ	41
<b>2.5. Le service hébergement</b>	<b>42</b>
2.5.1. Le parc locatif	42
2.5.2. Le public suivi	42
<b>Conclusion</b>	<b>44</b>
<b>3. Les préconisations</b>	<b>45</b>
<b>Procédure contradictoire</b>	<b>53</b>

## INTRODUCTION

Par lettre en date du 23/04/2008 le Maire de Paris a saisi l'Inspection générale d'une mission d'audit sur l'association « Sauvegarde de l'adolescence à Paris ». L'audit a été effectué de juin à décembre 2008.

Créée en 1929 et reconnue d'utilité publique en 1934 l'association a pour vocation « d'assurer une action sociale préventive et éducative auprès des mineurs et de leurs familles. Cette action est étendue aux jeunes adultes : le but de l'association est également de réaliser des placements, de consentir des prêts d'honneur et généralement de donner un appui moral et matériel aux mineurs et jeunes adultes ».

L'association est implantée sur le territoire parisien, mais accueille un public francilien notamment dans le cadre de la pré-insertion professionnelle.

L'association animée par des responsables peu nombreux mais très impliqués est une structure qui emploie une centaine d'agents (97 ETP), dispose d'un budget de plus de 7 millions d'euros globalement stable depuis 2005 et très largement financé par le Département de Paris (6 548 000 € en 2007). Cinq bureaux de la DASES suivent les activités de l'association, mettant en jeu sept conventions avec le département de Paris dont la participation se décompose en 1,7 M€ de subventions, 1 M€ de marché à commandes et 3,8 M€ de prix de journée ou forfait.

L'association développe des activités diverses mais cohérentes réparties équitablement entre actions de prévention et d'insertion plus sociale que professionnelle et destinées à des publics particulièrement fragiles.

Elle gère :

- un service **d'action éducative à domicile (AED)** sous contrôle de la DASES ;
- un service d'accueil en urgence pour adolescents et jeunes majeurs (**Paris Ados Service** sous contrôle de la DASES) ;
- un service **d'accompagnement à l'emploi (Tonus Emploi)** développant des actions d'insertion pour les allocataires du RMI sous contrôle de la

DASES et des actions de formation sous contrôle des services de l'Etat (DRTEFP) ;

- un **Centre d'Initiatives pour l'Emploi des Jeunes** (CIEJ sous contrôle de la DASES) ;
- un **service d'hébergement** (logements passerelles).

Cette étude a conduit :

- à analyser la structure de l'établissement ;
- à examiner les activités des services ;
- et à formuler des préconisations.

## **1. UNE STRUCTURE REDUITE MAIS EFFICACE**

### **1.1. La vie associative est limitée à un cercle très restreint**

L'association regroupe un nombre très réduit de membres mais fortement mobilisés.

#### **1.1.1. La vie associative est limitée à une dizaine de personnes**

##### a) l'assemblée générale :

Elle se tient régulièrement chaque année en juin.

- 2004 : 8/6/2004 ; 10 présents ou représentés (entre 12h30 – 14h30).
- 2005 : 7/6/2005 ; 11 présents ou représentés (entre 12h30 – 14h30).
- 2006 : 28/6/2006 ; 10 présents ou représentés (entre 18h – 20h).
- 2007 : 29/5/2007 ; 8 présents ou représentés (entre 17h30 – 20h).

La participation est pour le moins très réduite.

##### b) le conseil d'administration

Il comprend 10 membres élus à l'unanimité par l'Assemblée générale. Le 7/6/2005 les 11 membres de l'Assemblée générale ont désigné les 10 membres du Conseil d'administration.

Le Conseil se réunit 4 fois par an en avril - mai - octobre - décembre.

La participation est variable : (5 membres sur 10 le 7/6/2005 ; 7 sur 10 le 25/10/2005 ; 7 sur 10 le 13/12/2005 ; 6 sur 10 le 21/2/2006 ; 5 sur 10 le 25/4/2006 ; 3 sur 10 le 28/6/2006 ; 6 sur 10 le 24/10/2006 ; 7 sur 10 le 12/12/2006 ; 4 sur 10 le 27/2/2007 ; 7 sur 10 le 24/4/2007 ; 7 sur 10 le 23/10/2007 ; 5 sur 10 le 11/12/2007.

##### c) le bureau

Il est élu par le Conseil d'administration. Le 28/6/2006, les 6 membres du bureau (Présidente, 2 Vice présidents 1 Secrétaire général, 1 Secrétaire générale adjointe et 1 trésorier) ont été désignés par les 3 membres présents au CA disposant de 6 pouvoirs. Le bureau se réunit une fois par mois. En 2006, il est signalé 12 réunions de bureau.

Le rôle du bureau est primordial par la personnalité de ses membres, leur degré de mobilisation, la fréquence de ses réunions.

Bureau : 6 personnes  
Conseil d'administration : 10 personnes  
Assemblée générale : 8 à 11 présents ou représentés.

d) commissions :

Elles ont été créées en 2005. Elles sont mixtes : administrateurs/salariés. Elles impliquent 2 ou 3 administrateurs par commission. Trois commissions ont été constituées :

- Communication ;
- Projets et recherche de financements ;
- Analyse des risques.

**1.1.2. La vie associative est réelle**

Les comptes rendus précis des assemblées générales et des conseils d'administration attestent de la réalité du travail fourni par les administrateurs présents.

Les administrateurs ont régulièrement examiné et approuvé les états budgétaires et financiers, rapports d'activités annuels mais aussi les évolutions et difficultés particulières de chaque secteur d'activités.

Il convient de souligner l'importance du travail fourni pour refonder et valider le projet associatif (2004), élaborer et adopter en 2005 le règlement général de fonctionnement, mettre en place les Commissions mixtes, valider en 2006 le projet de service des antennes AED et du CIEJ le livret d'accueil du CIEJ, et de PAS, puis en 2008 valider le projet de service de Paris Ados Service et les livrets d'accueil des antennes AED et de Tonus Emploi.

Il y a lieu également de noter l'examen annuel des objectifs quantitatifs et qualitatifs de chaque service ainsi que les objectifs transversaux : (communication, mise en place d'indicateurs, plan de formation, politique d'intégration des bénévoles, coopération avec les autres associations départementales de la Sauvegarde en Ile de France).

Il serait souhaitable d'ouvrir plus largement les instances statutaires afin de vivifier la vie associative de l'entité.

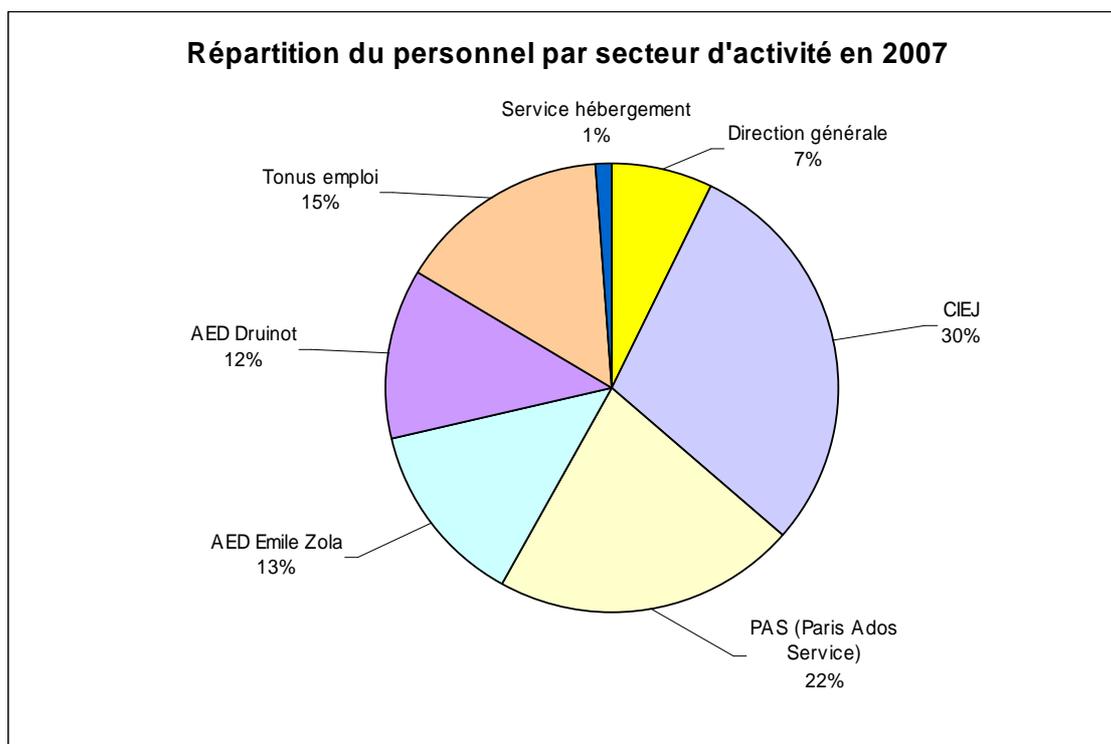
## 1.2. Les ressources humaines sont adaptées

L'association confectionne chaque année un bilan social très complet.

L'évolution de l'effectif est retracée dans le tableau ci-après :

Service	2004		2005		2006		2007	
	Effectif présent au 31/12/2004	Equivalent temps plein	Effectif présent au 31/12/2005	Equivalent temps plein	Effectif présent au 31/12/2006	Equivalent temps plein	Effectif présent au 31/12/2007	Equivalent temps plein
Direction générale	10	9,56	10	9,56	9	8,93	7	6,93
CIEJ	34	31,24	40	36,34	35	32,34	31	28,36
PAS (Paris Ados Service)	23	22,22	25	22,99	19	17,43	23	21,09
AED Emile Zola	14	12,56	13	11,51	15	13,71	14	12,91
AED Druinot	15	12,6	14	11,5	15	12,6	14	11,79
Tonus emploi	21	20,11	19	18	15	14,5	16	14,84
Service hébergement	2	1,8	1	1	1	1	1	1
Total	119	110,09	122	110,9	109	100,51	106	96,92

La répartition par service est illustrée dans le graphique suivant :



L'effectif du siège a bien diminué ainsi que celui du CIEJ qui s'est adapté à l'activité. Celui de l'AED est stable.

La moyenne d'âge en 2007 est de 46 ans. Les contrats sont dans leur majorité à durée indéterminée (97%). Le personnel est principalement féminin (76%).

L'ancienneté du personnel se répartit ainsi :

- moins d'un an 15,09 %
- de 1 à 5 ans 21,70%
- de 5 à 10 ans 19,81%
- de 10 à 15 ans 15,09 %
- de 15 à 20 ans 23,58%
- plus de 20 ans 4,72%.

En 2007, on dénombre 14 embauches en CDI, 20 en CDD et 30 départs dont 5 licenciements, 4 départs à la retraite et dix fin de contrat à durée déterminée.

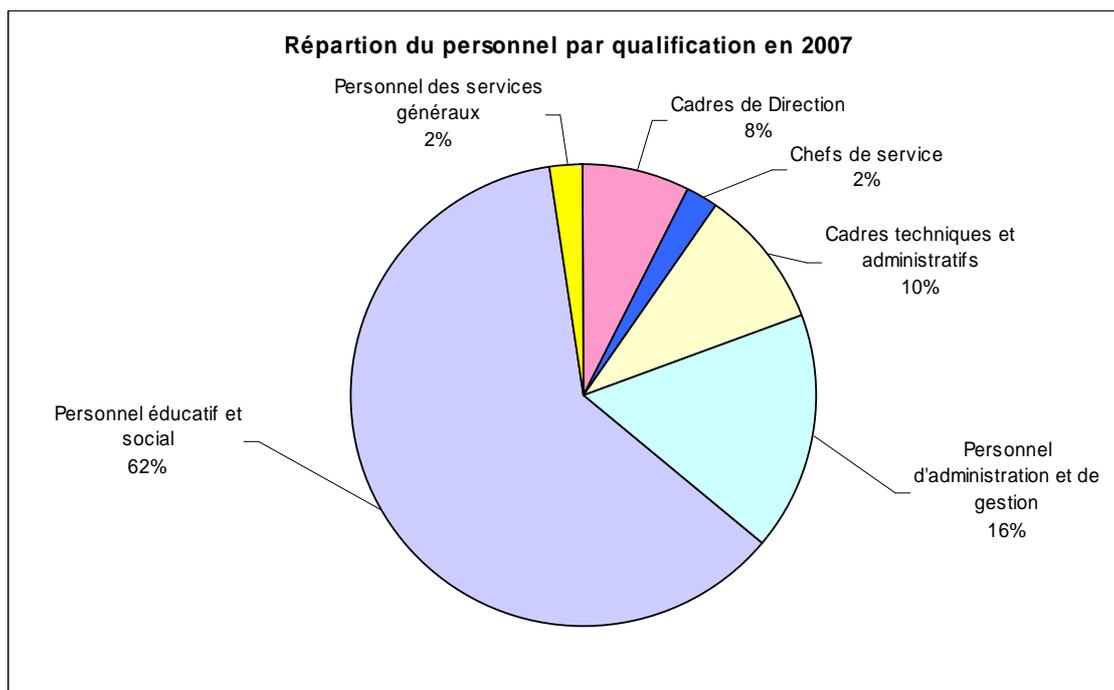
Le salaire moyen mensuel brut était de 2 612 € en 2007, soit 1 651 € pour le bas de l'échelle et 4 415 € pour les cadres de direction.

Le travail à temps partiel a concerné 26 agents en 2007 dont 18 effectuent un service au moins égal à 80%.

L'absentéisme est normal, 66% des salariés ont été arrêtés moins de 5 jours en 2007.

Les formations individuelles ont concerné 25 agents en 2007. Un congé pour validation des acquis de l'expérience a été accordé. Des formations collectives sont régulièrement organisées pour maintenir le niveau de professionnalisme du personnel.

Par qualification le personnel se répartit ainsi que l'illustre le graphique ci-après :



Le personnel éducatif et social représente 64% de l'effectif (62 % et 2% pour les chefs de service). Le personnel de direction correspond à 8% de l'effectif pour six structures.

### **1.3. La situation financière est maîtrisée mais demeure fragile**

La situation financière est analysée d'après les bilans et les comptes de résultat, les rapports du commissaire aux comptes ainsi que les balances analytiques.

**1.3.1. Le bilan est fragile**

Le bilan se présente ainsi :

<b>ACTIF NET</b>					
<i>En EUROS</i>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2007/2004</b>
Terrains		131 589	131 589	131 589	
Constructions	508 256	374 436	437 459	409 805	-19,37%
Equipement technique				3 687	
Autres immobilisations	130 109	120 698	88 995	60 809	-53,26%
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>638 365</b>	<b>626 723</b>	<b>658 043</b>	<b>605 890</b>	<b>-5,09%</b>
Participations	3 065	2 806	2 806	991	-67,67%
Autres titres immobilisés	39 103	39 103	39 103	39 103	0,00%
Autres immobilisations financières	87 013	92 742	94 330	91 118	4,72%
Avances sur acquisition d'immobilisation					
<b>Immobilisations financières</b>	<b>129 181</b>	<b>134 651</b>	<b>136 239</b>	<b>131 212</b>	<b>1,57%</b>
<b>Actif immobilisé</b>	<b>767 546</b>	<b>761 374</b>	<b>794 282</b>	<b>737 102</b>	<b>-3,97%</b>
Stocks		3 338	3 023	4 732	
<b>Stocks et en-cours</b>	<b>0</b>	<b>3 338</b>	<b>3 023</b>	<b>4 732</b>	
Acompte versé sur commandes	1 588		2 568		-100,00%
Clients et comptes rattachés	1 665 540	1 615 723	1 796 533	1 921 223	15,35%
Autres créances	74 538	140 415	77 952	78 732	5,63%
<b>Créances</b>	<b>1 741 666</b>	<b>1 756 138</b>	<b>1 877 053</b>	<b>1 999 955</b>	<b>14,83%</b>
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Disponibilités		141 562	164 098	98 761	
<b>Disponibilités</b>	<b>143 908</b>	<b>141 562</b>	<b>164 098</b>	<b>98 761</b>	<b>-31,37%</b>
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>7 422</b>	<b>5 274</b>	<b>6 447</b>	<b>10 252</b>	<b>38,13%</b>
<b>Actif circulant</b>	<b>1 892 996</b>	<b>1 906 312</b>	<b>2 050 621</b>	<b>2 113 700</b>	<b>11,66%</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>2 660 542</b>	<b>2 667 686</b>	<b>2 844 903</b>	<b>2 850 802</b>	<b>7,15%</b>

<b>PASSIF NET</b>					
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2007/2004</b>
Fonds associatifs sans droit de reprise	915 804	915 804	915 804	915 804	0,00%
Autres réserves		12 440	12 440	22 440	
Report à nouveau	-487 923	-535 833	-626 057	-800 021	63,96%
Résultat de l'exercice	-97 361	-43 530	-18 812	295 604	-403,62%
Fonds associatifs avec droit de reprise	358 140	358 140	358 140	358 140	0,00%
Résultat sous contrôle des tiers financeurs	-92 322	-154 213	-125 519	-27 907	-69,77%
Dépense non opposable aux tiers financeurs				37 540	
Subvention d'investissement	18 888	81 398	68 864	58 376	209,06%
Provisions réglementées	331 205	331 205	331 205	331 205	0,00%
<b>Fonds propres</b>	<b>946 431</b>	<b>965 411</b>	<b>916 065</b>	<b>1 191 181</b>	<b>25,86%</b>
Provisions pour risques	378 993	319 043	358 424		-100,00%
Provisions pour charges				56 644	
<b>Provisions</b>	<b>378 993</b>	<b>319 043</b>	<b>358 424</b>	<b>56 644</b>	<b>-85,05%</b>
Fonds dédiés sur subventions de fonctionnement	37 321	67 908	20 338	172 000	360,87%
Sur autres ressources				40 643	
<b>Fonds dédiés</b>	<b>37 321</b>	<b>67 908</b>	<b>20 338</b>	<b>212 643</b>	<b>469,77%</b>
<i>Emprunts à plus d'un an</i>	<i>437 014</i>	<i>338 091</i>	<i>255 430</i>	<i>198 538</i>	<i>-54,57%</i>
Emprunt court terme	56 729	88 467	430 835	403 818	611,84%
Dettes financières	720	660	750	600	-16,67%

Fournisseurs et rattachés	92 787	100 198	115 091	130 123	40,24%
dettes fiscales et sociales	597 845	732 969	695 415	648 162	8,42%
Autres dettes	43 264	14 296	11 912	9 093	-78,98%
Produits constatés d'avance	69 438	40 643	40 643		
<b>Dettes</b>	<b>1 297 797</b>	<b>1 315 324</b>	<b>1 550 076</b>	<b>1 390 334</b>	<b>7,13%</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>2 660 542</b>	<b>2 667 686</b>	<b>2 844 903</b>	<b>2 850 802</b>	<b>7,15%</b>

Le bilan s'accroît légèrement chaque année pour marquer une hausse modérée de 7,15% sur la période 2004-2007.

L'actif immobilisé diminue de 3,97%. Cette baisse affecte les immobilisations.

L'actif circulant augmente de 11,86% principalement par l'accroissement des créances en 2007. Au titre de l'action éducative à domicile, la DASES ne verse plus d'acompte sur les créances ce qui contribue à augmenter notablement le délai de règlement.

*Après examen des observations de la DASES (procédure contradictoire), les auditeurs confirment que la DASES n'attribue plus d'avance sur les créances malgré la possibilité prévue dans la convention. Ils invitent l'association à procéder à une facturation mensuelle des frais d'AED afin de fluidifier la trésorerie.*

Les fonds propres se sont accrus de 25,86 % sur la période mais représentent un ratio modeste de 42% du montant total du bilan.

Les provisions réglementées représentent le montant de la réserve du fonds de roulement inchangé sur la période alors que les besoins de trésorerie s'accroissent. Cette situation explique le volume des agios bancaires et l'absence de placement des disponibilités. Il conviendrait que la DASES autorise l'affectation du résultat excédentaire de l'AED en 2007 en réserve de fonds de roulement afin de donner un peu souplesse à la gestion de trésorerie de l'association.

Les emprunts à plus d'un an ont baissé de plus de la moitié sur la période. Ils représentent l'encours de l'emprunt souscrit sur 20 ans le 30/12/1991 pour l'acquisition du siège social de l'association.

Les autres dettes augmentent de 38 % à un rythme beaucoup plus élevé que celui des créances prouvant les tensions qui pèsent sur la gestion de trésorerie.

La trésorerie disponible au 31 décembre se calcule ainsi :

	2004	2005	2006	2007
Fonds de roulement	651 928	679 455	755 975	921 904
Besoin en fonds de roulement	888 305	787 517	591 877	823 143
Trésorerie nette	-236 377	-108 062	164 098	98 761
Trésorerie en jours de dépenses	-13	-6	8	5

Grâce au résultat excédentaire de l'exercice 2007, le fonds de roulement progresse, mais le besoin en fonds de roulement du fait de l'augmentation des dettes bien supérieure à celle des créances bondit de 39%. La trésorerie nette diminue et ne couvre que 5 jours de dépenses d'exploitation ce qui est notoirement insuffisant pour couvrir normalement le cycle d'exploitation. **L'association a un besoin urgent de disposer d'une augmentation de sa réserve pour fonds de roulement, point que devra prendre en considération la DASES lors de l'instruction des dossiers de tarification.**

*Après analyse des observations de la DASES (procédure contradictoire), les auditeurs maintiennent leur position, La DASES est le principal débiteur de l'association et devrait prendre en considération le besoin de trésorerie.*

### 1.3.2. Le compte de résultat montre une progression modérée des charges

Charges	2004	2005	2006	2007	2007/2004
Achats de marchandises		4 166	8 807	9 200	
Variation de stock		-3 338	315	-1 709	
Autres achats et charges externes	1 265 688	1 291 043	1 487 619	1 435 621	13,43%
Impôts et taxes	385 478	401 589	395 722	388 243	0,72%
Salaires et traitements	3 179 670	3 378 958	3 235 749	3 318 579	4,37%
Charges sociales	1 490 189	1 563 964	1 563 760	1 532 612	2,85%
Autres charges de personnel		23 651	44 091	7 091	
Dotation aux amortissements	104 541	88 115	96 047	84 429	-19,24%
Dotations aux provisions	70 456	87 201	47 282	56 644	-19,60%
Autres charges de gestion courante	37 737	36 487	28 834	69 789	84,94%
Engagement à réaliser sur ressources affectées		47 160		144 000	
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>6 533 759</b>	<b>6 918 996</b>	<b>6 908 226</b>	<b>7 044 499</b>	<b>7,82%</b>
<b>Produits</b>					
Vente de marchandises		1 201	9 582	7 671	
Prestations de service	6 319 873	6 550 317	6 725 697	6 832 293	8,11%
Subvention d'exploitation		47 160	2 653	83 674	
Reprise sur provisions	147 597	245 344	122 333	211 762	43,47%
Cotisations		370	398	317	
Ressources non utilisées des exercices antérieurs		16 573	65 570	2 338	
Autres produits	10 130	9 916	95	244	-97,59%
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>6 477 600</b>	<b>6 870 881</b>	<b>6 926 328</b>	<b>7 138 299</b>	<b>10,20%</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-56 159</b>	<b>-48 115</b>	<b>18 102</b>	<b>93 800</b>	<b>-267,03%</b>
Charges financières	49 016	43 157	62 283	53 227	8,59%
Produits financiers	1 149	89	669	425	-63,01%
<b>Résultat financier</b>	<b>-47 867</b>	<b>-43 068</b>	<b>-61 614</b>	<b>-52 802</b>	<b>10,31%</b>
<b>Résultat courant</b>	<b>-104 026</b>	<b>-91 183</b>	<b>-43 512</b>	<b>40 998</b>	<b>139,41%</b>
Charges exceptionnelles	0	30 812		1 443	
Produits exceptionnels	6 666	78 464	24 700	256 048	
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>6 666</b>	<b>47 652</b>	<b>24 700</b>	<b>254 605</b>	
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>-97 360</b>	<b>-43 531</b>	<b>-18 812</b>	<b>295 603</b>	<b>403,62%</b>

Les charges d'exploitation progressent de 7,82% sur la période 2004-2007, soit moins que l'inflation, tandis que les produits augmentent de presque 3 points de plus. L'association fait preuve d'une gestion rigoureuse des fonds publics qui lui sont alloués.

Les charges externes sont constituées à concurrence de 52,40% de charges locatives et de loyers des six implantations d'activité de l'association, poste de dépense dont l'association ne maîtrise pas l'évolution.

Les charges de personnel croissent sur la période de 4,03%. On dénombre 96,92 équivalent temps plein en 2007 contre 110,9 en 2004. Cette décroissance d'effectif s'explique principalement par la réorganisation des ateliers pédagogiques personnalisés désormais présents uniquement à Tonus emploi ainsi que par les réductions d'emploi au siège.

### 1.3.2.1. Le résultat de l'exercice est structurellement déficitaire

#### 1.3.2.1.1. *Le résultat financier est toujours déficitaire*

Le résultat financier s'établit ainsi :

	2005	2 006	2 007
<b>Charges financières</b>	<b>43 158</b>	<b>62 284</b>	<b>53 227</b>
Intérêts des emprunts	39 335	33 410	27 076
Agios	3 823	28 874	26 151
<b>Produits financiers</b>	<b>89</b>	<b>669</b>	<b>425</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>-43 069</b>	<b>-61 615</b>	<b>-52 802</b>

Le montant des agios est important à partir de l'année 2006. Plutôt que de prendre en compte les agios dans la tarification des activités, il serait préférable que la DASES augmente la réserve de fonds de roulement.

#### 1.3.2.1.2. *Le résultat comptable*

Le résultat comptable de l'exercice se résume ainsi :

	2004	2005	2006	2007
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>-97 360</b>	<b>-43 531</b>	<b>-18 812</b>	<b>295 603</b>

Cependant, l'exercice comptable comporte le financement des résultats du pénultième exercice ainsi décomposé :

	2004	2005	2006	2007
<b>Financement du résultat n-2</b>	<b>-50 315</b>	<b>-56 405</b>	<b>-34 967</b>	<b>-187 767</b>

Le résultat réel est en conséquence :

	2004	2005	2006	2007
<b>Résultat de gestion</b>	<b>-147 675</b>	<b>-99 936</b>	<b>-53 779</b>	<b>107 836</b>

Seule l'année 2007 se solde par un résultat excédentaire. Cependant, il convient de remarquer le volume important des produits exceptionnels constitués par la reprise de provision n'ayant pas leur emploi soit 256 048 €, volume bien supérieur au montant de l'excédent de gestion constaté. *Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise que les provisions pour risques ont toujours leur emploi, c'est le changement de législation qui oblige à les reprendre.*

En conclusion, la tarification pratiquée est trop souvent en dessous de la réalité économique pour permettre une gestion équilibrée malgré la rigueur pratiquée par l'association dans l'engagement de ses charges. Il conviendrait que la DASES examine de plus près la justesse de son financement tant pour le CIEJ, l'AED que pour Paris Ados Service. Le service Tonus Emploi s'exécute pratiquement à l'équilibre.

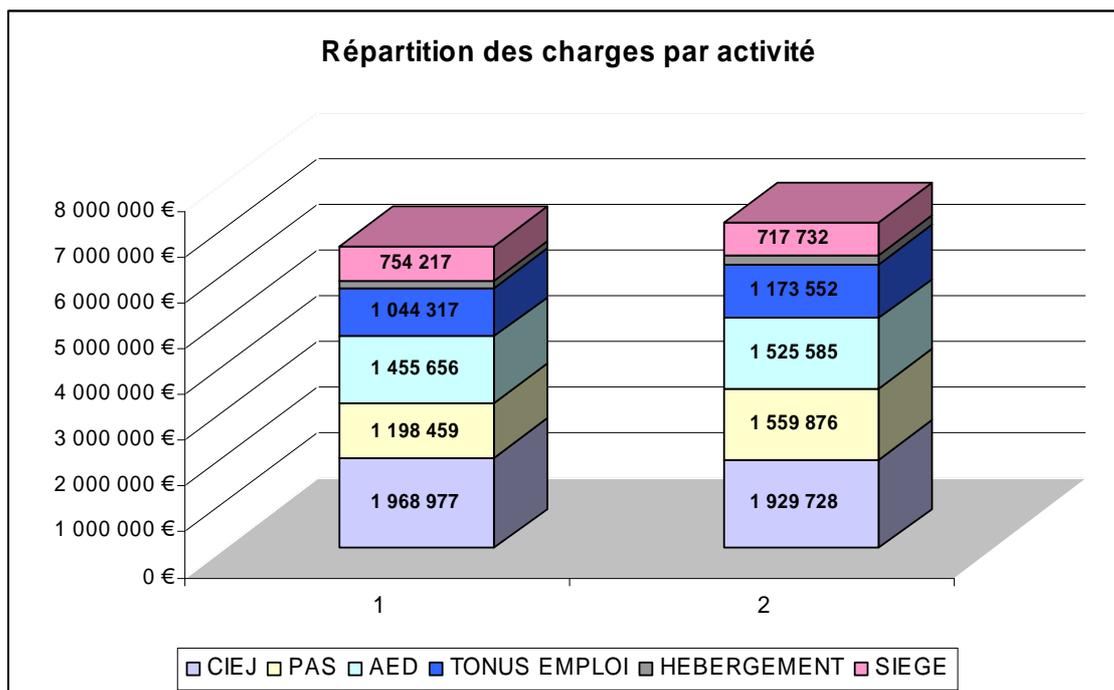
*Dans le cadre de la procédure contradictoire la DASES conteste cette appréciation.*

*L'équilibre du budget prévisionnel dépend pour l'essentiel une fois l'arrêté des charges et des produits de la prévision d'activité et de la reprise des résultats. Or pour l'AED, la prévision d'activité n'était pas réaliste puisqu'elle s'est toujours réalisée en diminution. C'est dans ce sens que la réalité économique du service rendu n'était pas prise en compte. Il convient de rappeler en outre que l'activité dépend de la DASES qui mandate l'association pour conduire une AED.*

### **1.3.3. La comptabilité analytique est rigoureuse**

Pour chaque mode de financement d'une activité, l'association tient un bilan et un compte de résultat. Il est ainsi particulièrement aisé de connaître le coût complet d'un service.

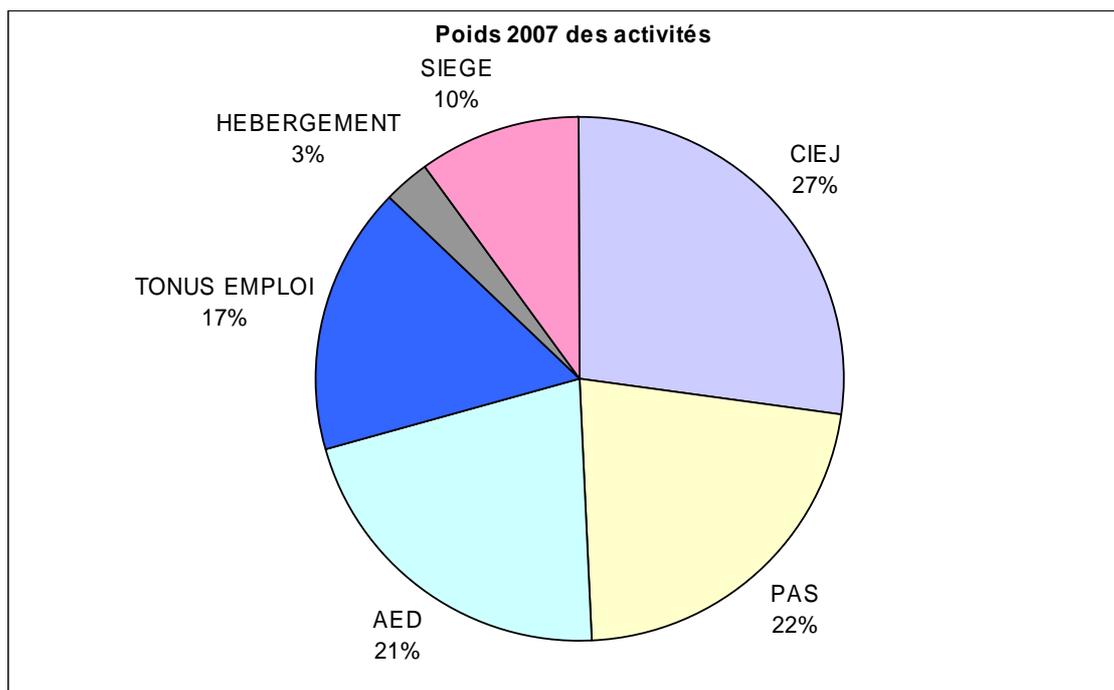
Ces coûts sont illustrés dans le graphique suivant :



On remarque :

- une stabilisation des frais de siège : *l'analyse est complétée par la DASES (procédure contradictoire)*
- une progression des charges de Tonus emploi liée à l'activité
- une hausse de l'activité action éducative à domicile
- une charge accrue de Paris Ados Service liée à la création du réseau Paris Nord Est
- une baisse du CIEJ qui a perdu ses ateliers pédagogiques personnalisés.

Le poids respectif de ces différents services est décrit pour l'année 2007 dans le graphe suivant :



Les frais de siège représentent 10% des charges totales, ce qui est convenable sachant que toutes les opérations comptables de paie et de contrôle de gestion s'effectuent au siège ainsi que la gestion des ressources humaines, le soutien informatique aux services, la veille juridique, la veille politique en matière d'action sociale.

Les activités au titre de l'aide sociale à l'enfance (CIEJ, AED, PAS) représentent 70,64% du total.

L'activité d'insertion en faveur des RMIistes (Tonus emploi) est égale à 17% du total. *La DASES a tenu à apporter des précisions (procédure contradictoire).*

Les frais de siège sont désormais financés conformément aux dispositions fixées par le décret de tarification des établissements sociaux. L'association doit demander à la DASES la conclusion d'un avenant relevant le tarif des prestations d'insertion professionnelle afin de financer la quote-part des frais de siège qui lui revient.

## **2. DES ACTIVITES DIVERSIFIEES MAIS COHERENTES**

### **2.1. L'action éducative à domicile (AED)**

Il convient de distinguer les actions éducatives à domicile (AED) et les actions éducatives en milieu ouvert (AEMO) : ce sont des mesures administratives (AED) ou judiciaires (AEMO) de soutien et d'accompagnement éducatif et social des enfants et de leur famille. L'ensemble de ces mesures est mis en œuvre à Paris par 11 associations et concerne plus de 4300 jeunes.

Dans le cadre de la protection de l'enfance, l'association est un partenaire important pour le Département de Paris puisqu'elle met en œuvre annuellement 380 mesures d'AED sur un total de 1456 pour Paris en 2006, soit 26% des mesures administratives.

### **2.1.1. Le dispositif parisien**

La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance a placé le Président du Conseil Général en position de chef de file de la protection de l'enfance dans le Département. Elle lui impose de recueillir et traiter toutes les informations préoccupantes concernant des enfants, de mettre en place s'il s'avère nécessaire une protection administrative et de ne faire un signalement au Procureur de la République que lorsque les mesures administratives se sont avérées inopérantes ou ne peuvent être mises en place.

#### **a) la mesure administrative**

L'action éducative à domicile (AED) est une des mesures proposées par le bureau de l'aide sociale à l'enfance. Cette mesure administrative a pour objet d'apporter aide et accompagnement, avec l'accord des parents, lorsque la santé du mineur, sa sécurité, son entretien ou son éducation l'exigent. Elle vise à protéger le mineur non émancipé et à apporter aide et soutien à sa famille en vue de prévenir et/ou réduire les risques de danger par le mineur, tout en favorisant son maintien dans sa famille. La mesure est prise pour 6 mois et peut être renouvelée en fonction de l'évolution de la situation. Elle peut aussi viser des jeunes majeurs âgés de moins de 21 ans, confrontés à des difficultés sociales susceptibles de compromettre gravement leur équilibre.

A Paris, à la différence d'autres départements, les AED visent à une prise en charge globale de la famille qui inclut les accompagnements dans des démarches éducatives, sanitaires, administratives, culturelles...

Elles sont assurées par des associations conventionnées.

« La prise en charge des mineurs par les associations d'AED a été formalisée en 2006 par un cadre référentiel commun signé par le département et ses partenaires. Ce travail devrait être poursuivi par un protocole d'articulation entre les services sociaux et médicaux du département et les associations réaffirmant notamment la globalité de la prise en charge » (observatoire parisien de l'enfance en danger).

#### **b) le mandat d'évaluation**

Il permet, face à une situation complexe, l'observation pendant quatre mois d'un enfant dans son milieu familial et son environnement pour une évaluation globale de sa situation. Les objectifs du mandat d'évaluation sont : de recueillir les éléments de la situation familiale qui posent problème, de repérer les capacités de la famille à envisager des solutions et à utiliser les ressources de son environnement.

Ce mandat d'évaluation d'une durée plus courte qu'une AED (4 mois au lieu de 6 mois) et pour un coût journalier identique est en fait peu sollicité par les services de l'ASE (53 mesures pour l'association en 2007).

c) l'AED renforcée est une mesure administrative qui s'adresse à des jeunes majeurs (18/20ans) en situation de rupture familiale et sociale. Elle comporte des moyens plus importants que l'AED : soutien éducatif renforcé, hébergement... Le jeune concerné peut être bénéficiaire d'un contrat jeune majeur, notamment lorsque l'hébergement ne peut pas être exercé dans le cadre de la mesure.

*La DASES précise dans le cadre de la procédure contradictoire que l'association n'exerce pas d'AED renforcée.*

### 2.1.2. Les antennes AED de l'association

La Sauvegarde assure cette prestation par deux antennes, celle du Centre Druinot(12<sup>ème</sup>) qui est habilitée à intervenir sur les 5 – 6 - 12 – 13<sup>ème</sup> arrondissements et celle du Centre Emile Zola (15<sup>ème</sup>) qui intervient sur les 7 – 13 – 15<sup>ème</sup> arrondissements. Les deux antennes éducatives gèrent 380 mesures (21 par travailleur social).

#### 2.1.2.1. Evolution de l'activité

Evolution de l'activité AED des 2 centres			
années	Journées	jeunes	Familles
2004	116.729	427	251
2005	111.615	443	269
2006	119.456	499	308
2007	132.020	515	324
2008	135.721		

Le nombre de mesures a fortement augmenté. L'activité était conventionnée pour 122.640 journées en 2007 et elle s'est traduite par un résultat supérieur de près de 8% (132.020 journées). Pour 2008 le conventionnement porte sur 140.000 journées. Fin 2008, 135.721 journées avaient été réalisées soit 19.000 journées de plus qu'en 2004.

*La DASES a tenu dans le cadre de la procédure contradictoire à compléter l'analyse.*

Journées réalisées dans chaque centre													
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	septembre	octobre	novembre	décembre	Total
<b>Centre Druinot</b>													
<b>2007</b>	5.233	4.783	5.459	5.375	5.644	5.644	5.791	5.984	5.752	5.874	5.537	5.833	66.909
<b>2008</b>	5.968	5.727	6.136	5.703	5.710	5.424	5.631	5.327	5732	5.518	5.265	5359	66.892
<b>Centre Zola</b>													
<b>2007</b>	5.576	5.235	5.621	5.488	5.865	5.476	5.539	5.239	5.146	5.417	5.387	5.694	65.683
<b>2008</b>	5.796	5.595	5.981	6.032	6.274	5.964	5.832	5.751	5.444	5.600	5.479	5.750	68.829

Les résultats mensuels comparés attestent d'une progression annuelle très sensible pour le Centre Zola (13.146 journées) et d'une stabilité pour le Centre Druinot. Les prescripteurs à l'origine des nouvelles mesures sont principalement les assistantes sociales scolaires et de polyvalence de secteur. L'âge moyen des jeunes au moment de la prise en charge tend à se réduire (10 ans 11 mois en 2006 ; 10 ans 5 mois en 2007 au Centre Druinot). Dans la grande majorité des cas il s'agit d'un mandat pour un enfant par famille. Le nombre de mandats par famille pour 2,3,4,5 enfants est de plus en plus rare. La prise en charge étant globale à Paris la tâche des travailleurs sociaux est plus complexe et donc plus lourde.

*La DASES dans le cadre de la procédure contradictoire indique que d'après les statistiques réalisées sur le mois de novembre 2008 seulement 45,2 % des AED du centre Druinot concerne des enfants uniques.*

#### *2.1.2.2. Les fins de mesure*

Des rapports détaillés sont rédigés pour proposer une fin de mesure (rapport fin de mesure classée sans suite, rapport d'orientation vers un service spécialisé, rapport de signalement judiciaire après une AED).

La durée moyenne des mesures était de 1 an et 10 mois pour le centre Druinot pour les fins de mesure en 2006 et de 3 ans et un mois pour le centre Emile Zola.

Il convient d'observer que le nombre de dossiers transmis au Tribunal pour enfants était de 41 en 2006 sur 137 dossiers (soit 26%) et de 40 en 2007 sur 127 dossiers de sortie (soit 31,5%).

Le nombre de dossiers classés sans suite était de 73 en 2006 sur 137 (53%) et de 70 sur 127 en 2007 soit 55% des dossiers de fin de mesure.

Il y a lieu de s'interroger sur la durée de certaines mesures d'AED. Il existe en effet des AED « longues » (plusieurs années) qui se justifient souvent par des « handicaps psychiatriques ». Il s'agit alors d'un accompagnement social du handicap de l'enfant. Pour éviter le risque d'un détournement de la mesure d'AED il y aurait lieu de fixer d'entrée avec les services de l'ASE une date limite d'intervention et de définir ensemble les orientations à retenir au bout de 24 mois.

#### *2.1.2.3. Les modalités de travail*

Le travail social est encadré par la directrice de chacun des deux centres. L'équipe du Centre Druinot est mixte (4 hommes sur 9 travailleurs sociaux) et expérimentée (3 agents ont plus de 10 ans d'ancienneté). Chaque dossier est suivi par un travailleur social qui propose dès la prise en charge un rendez-vous aux parents pour expliciter la démarche, puis ensuite un rendez-vous à l'enfant seul. Le travailleur social voit en principe la famille tous les quinze jours.

La tenue des dossiers apparaît sérieuse. Des rapports détaillés sont élaborés dans le cadre du suivi semestriel de chaque mesure précisant les axes de travail fixés. Chaque dossier est présenté en réunion de synthèse (3 situations examinées à chaque séance

hebdomadaire) en présence de trois travailleurs sociaux, de la psychologue et de la directrice de l'établissement. Compte tenu des contraintes de calendrier des difficultés apparaissent parfois pour présenter tous les dossiers en réunion. La directrice a connaissance de toutes les situations.

Sans sous-estimer le travail particulièrement complexe dans le cadre d'une prise en charge globale, les rapporteurs estiment qu'il serait utile de flécher et quantifier de façon synthétique la nature du travail effectué par le travailleur social afin de connaître dans les rapports semestriels soumis à l'ASE : la rapidité de la mise en œuvre de l'AED une fois le mandat attribué, le nombre d'entretiens avec les parents, avec l'enfant, le temps passé, le lieu de l'entretien (service, à domicile, à l'hôtel), les démarches extérieures (logement, écoles,...).

Il convient d'observer que pour chaque travailleur social le service tient à jour un document de synthèse précisant les mouvements des entrées et sorties de dossiers pour le semestre en cours :

Nom	Nombre d'enfants	Début	Motif de la mesure	Fin	Motif
Famille X	1 enfant	date	problème de comportement à l'école	date	Arrêt, non collaboration de la famille
Famille Z	1 enfant	date	Père incarcéré, mère en difficulté éducative	Mesure en cours	

L'approche sociale globale justifie parfois des interventions complémentaires : psychologues, juristes,... Les dispositifs mis en place dans les deux centres apparaissant adaptés.

- Le Centre Zola (15<sup>ème</sup>) accueille des familles d'origine très diverses compte tenu de la composition sociologique du 15<sup>ème</sup> arrondissement notamment. L'apport de la psychologue (2x3h par semaine) en soutien du travail en équipe des travailleurs sociaux paraît bénéfique mais a été utilement complété à partir de 2008 par une intervention de la psychologue auprès des familles et des jeunes. Outre la dimension psychologique, le soutien juridique par une permanence juridique de 3h30 par semaine permet de renforcer l'accès au droit et plus particulièrement la connaissance des dispositifs relatifs aux droits des étrangers, à l'autorité parentale et aux recours possibles (logement, ASSEDIC...).

- Le Centre Druinot (12<sup>ème</sup>) a sollicité le concours d'une conseillère en économie sociale et familiale. Un temps supplémentaire de psychologue lui a été accordé.

- Le Point Ecoute Parents fonctionne bien dans le Centre Emile Zola. Il n'est pas en place au Centre Druinot. Il fonctionne sur la base d'un temps complet réparti entre 3 travailleurs sociaux déchargés chacun de 7 dossiers de mineurs.

#### 2.1.2.4. L'ouverture d'une troisième antenne

Les responsables de l'association considèrent que les deux antennes ont atteint le seuil critique de prise en charge de plus de 200 mesures et qu'il serait souhaitable de

disposer de 3 antennes de 7 travailleurs sociaux plutôt que de 2 antennes de 10 travailleurs sociaux. Chaque antenne serait dirigée par un chef de service. Les trois chefs de service dépendraient d'une directrice du service.

Ce dispositif se traduirait par la création d'un poste d'encadrement supplémentaire ayant pour objet de décharger les services communs de la gestion budgétaire et de mieux appuyer les professionnels de chaque antenne.

Les rapporteurs sont très réservés sur cette mesure qui accroît sensiblement les frais de structure. Il y aurait lieu préalablement à une éventuelle implantation dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement d'une troisième antenne de mesurer l'impact d'un éventuel redéploiement sur les autres secteurs (15<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup>) et d'être plus vigilant sur la durée moyenne de certaines mesures.

L'association estime pour sa part : *« qu'il ne s'agit pas de décharger le siège de la gestion budgétaire des antennes, le siège assume et assurera pour l'ensemble des services associatifs, en lieu avec les directeurs de ces services, ses différentes fonctions de soutien de fonctionner correctement et qu'elles soient encadrées selon les normes parisiennes »*

Les auditeurs apprennent par la procédure contradictoire que la DASES a proposée en janvier 2009 l'ouverture d'une 3<sup>ème</sup> antenne dans les locaux du CIEJ. Ils considèrent que cette solution n'est pas pérenne puisque le renouvellement du bail des locaux du CIEJ à des conditions financières acceptables n'est à ce jour toujours pas acquis.

### 2.1.3. Le bilan financier de l'action éducative au domicile

Le compte de résultat de ce service se résume ainsi :

AED	2004	2005	2006	2 007
<b>Charges</b>				
Autres achats et charges externes	219 310	220 268	233 822	247 263
Impôts et taxes	94 344	94 913	88 539	98 052
Salaires et traitements	748 017	764 326	726 570	784 197
Charges sociales	365 594	367 185	356 997	384 090
Autres charges de personnel	3 001	8 845	24 719	1 550
Dotations aux amortissements	9 390		9 384	9 321
Dotations aux provisions	0			0
Autres charges de gestion courante	771	891	385	1 112
Engagement à réaliser sur ressources affectées	0			0
Quote part des frais de siège	344 745	317 956	356 822	288 327
Total des charges d'exploitation	1 785 172	1 784 403	1 797 238	1 813 912
Charges financières	4 538			0
Charges exceptionnelles	10 691			0
<b>Total des charges</b>	<b>1 800 401</b>	<b>1 784 403</b>	<b>1 797 238</b>	<b>1 813 912</b>
<b>Produits</b>				
Prestations de service	1 760 273	1 719 941	1 928 581	2 132 720
Subvention d'exploitation	0	0		0
Total des produits d'exploitation	1 761 604	1 722 426	1 928 743	2 141 210

Total des produits	1 761 604	1 722 426	1 928 743	2 141 210
Résultat	-38 797	-61 977	131 505	327 298
Reprise du résultat cumulé n-2 arrêté par la tutelle	-105 377	-96 138	-65 563	-260 327
Nombre de journées	116729	111615	119456	132 020
<b>Prix de revient</b>	<b>16,33 €</b>	<b>16,85 €</b>	<b>15,59 €</b>	<b>15,71 €</b>
Tarifification	15,08 €	15,41 €	16,13 €	16,15 €

A l'exception des années 2006 et 2007, il apparaît clairement que la tarification fixée par la DASES ne couvre pas le coût du service, ce qui explique les déficits de gestion. En 2007, l'activité en hausse sensible (+11%) permet d'abaisser le prix de revient et ainsi d'aboutir à un excédent réel de gestion. Il conviendrait de maintenir ce niveau d'activité à effectif constant. En 2008 l'activité a progressé de près de 4%.

*Dans le cadre de la procédure contradictoire la DASES explicite sa position.*

## 2.2. Paris-Ados-Services

L'association gère depuis 1989 un service d'accueil d'urgence (24h/24 et 7 jours/7 ; 330 jours par an) pour les adolescents et jeunes majeurs en crise, en errance, en fugue, en rupture avec leur milieu familial et social. Le service implanté depuis 1996, 3, rue Danjon (19<sup>ème</sup>) est composé d'une équipe de jour et d'une équipe de nuit. Une équipe de coordination pour la gestion du réseau d'écoute et d'appui aux adolescents en difficulté est également hébergée sur le site.

### 2.2.1. Le service d'accueil en urgence pour adolescents et jeunes majeurs

#### 2.2.1.1. Evolution globale des activités et du public accueilli

##### a) évolution des activités

Volume annuel des accueils		variation annuelle
Année	Nombre de jeunes	
2001	641	
2002	657	2,50%
2003	573	-12,79%
2004	492	-14,14%
2005	475	-3,46%
2006	500	5,26%
2007	482	-3,60%
2008	590	22,41%

L'activité a sensiblement diminué depuis 2001 passant de 641 accueils en 2001 à 492 en 2004 pour se stabiliser jusqu'en 2007 et progresser fortement en 2008. Les dispositifs d'accueil mis en place pour les jeunes mineurs étrangers sans référents légaux sur le territoire français expliquent pour partie la diminution du nombre de jeunes adressés au service de 2001 à 2004.

Indicateurs d'activité du service					
	2004	2005	2006	2007	2008
Accueil	492	479	500	492	590
Forfait 10 jours	134	146	189	174	188
Forfait 45 jours	32	48	47	53	48
Mis à l'abri					
- mineurs	179	179	187	192	230
- nuitées	955	1105	1331	1019	1151

L'activité progresse en 2008 pour le nombre de jeunes accueillis mais aussi mis à l'abri.

Autres indicateurs d'activité du service				
	2004	2005	2006	2007
Entretiens de médiation	208	264	297	311
Signalements judiciaires(x)	94	104	92	86
Signalements administratifs	5	12	6	10
Chèques multiservices distribués	2500	2387	2530	2543
Repas servis à l'abri de nuit	955	1105	1331	1024
Nuits d'hôtel pour jeunes majeurs	111	48	79	209
Montant titres transports	1800€	2300€	1870€	1452€

(x) mineurs en danger.

#### b) évolution du public accueilli

	2004	2005	2006	2007
Jeunes accueillis	492	479	500	482
Filles	303	297	319	324
Garçons	189	182	181	158

**Le nombre de jeunes hommes accueillis diminue régulièrement.** La part des jeunes filles accueilliées est passée de 61% en 2004 à 67% en 2007.

	2004	2005	2006	2007
Mineurs	311	302	338	339
Majeurs	181	177	162	143

La part des mineurs est croissante. Les mineurs représentent 70% des jeunes accueillis en 2007.

Origine des jeunes accueillis	2004	2005	2006	2007
- Française	292	291	318	315
- Reste de l'Europe	17	16	13	17
- Asie	25	16	12	10
- Amérique	11	11	10	9
- Afrique	147	145	147	131

**La part des jeunes de nationalité française est croissante (65,3% en 2007).** Les jeunes d'origine africaine représentent près de 30% du public accueilli

principalement de nationalités congolaise, ivoirienne, malienne, algérienne ou marocaine.

<b>Origine géographique des jeunes accueillis</b>				
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Paris (dont ASE)	308	316	354	319
Petite Couronne	71	64	52	71
Grande Couronne	36	27	22	27
Province	28	17	23	33
SDF	44	55	49	32

Sur la période la répartition géographique des jeunes accueillis n'a pas sensiblement évolué. Deux jeunes sur trois viennent de Paris intra-muros en 2007.

<b>Origine par arrondissements des jeunes accueillis</b>				
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
19 <sup>ème</sup> arrondissement	59	74	85	78
20 <sup>ème</sup> arrondissement	42	41	51	43
18 <sup>ème</sup> arrondissement	33	43	43	39
13 <sup>ème</sup> arrondissement	15	15	20	29
17 <sup>ème</sup> arrondissement	16	11	29	17
15 <sup>ème</sup> arrondissement	14	15	15	15
11 <sup>ème</sup> arrondissement	11	15	17	14
14 <sup>ème</sup> arrondissement	21	5	9	11
10 <sup>ème</sup> arrondissement	11	12	15	10
Autres arrondissements	23	41	41	30

Les jeunes **viennent principalement des trois arrondissements** du nord-est parisien. Le service considère que cette évolution s'explique par le « développement du réseau d'écoute et d'appui aux adolescents et sa participation aux différentes manifestations de ces arrondissements ». L'implantation du service dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement n'est sans doute pas étrangère à son attractivité sur les jeunes de l'arrondissement, l'effet de proximité étant plus limité pour les jeunes du 20<sup>ème</sup> et du 18<sup>ème</sup> arrondissement. Le public originaire des trois arrondissements pré-cités représente 33% du public accueilli en 2007 par la structure.

<b>Problématiques initiales des jeunes accueillis</b>		
	<b>2004</b>	<b>2007</b>
Conflit familial	289	346
Précarité	194	125
Grossesse	2	5
Mariage forcé	5	5
Autre	2	1
Total	492	482

En quatre ans l'évolution est nette. Le conflit familial est de plus en plus la cause essentielle du départ du domicile familial.

Conflit familial (2007)	Garçons		Filles		Total
	mineurs	majeurs	mineurs	majeurs	
- en famille	24	8	45	25	<b>102</b>
- errance				1	<b>1</b>
- fugue	29		111		<b>140</b>
- mise à la porte	18	9	37	21	<b>85</b>
- parti de lui-même (majeur)		4		14	<b>18</b>
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>21</b>	<b>193</b>	<b>61</b>	<b>346</b>

Le conflit familial est l'élément déclencheur de toutes les fugues chez les mineurs et les jeunes filles sont les premières « victimes » de ces conflits. En 2004, elles n'étaient que 75 mineures à fuguer contre 111 en 2007. De plus le nombre de mineurs mis à la porte progresse, surtout chez les filles (37 en 2007 ; 16 en 2004).

Orientations retenues par le service		
	2004	2006
Accueil information (PAS)	20%	5%
Signalement Judiciaire	17%	16%
Retour en famille/médiation	14%	26%
Aide sociale à l'enfance	9%	10%
Fin de mesure ASE	12%	5%
Brigade des mineurs	5%	4%
Partenaires spécialisés	16%	17%
Structures de soins	3%	3%
Constat « le jeune quitte l'abri : fugue »	2%	3%
Situation en cours au 31/12	2%	10%

Une part croissante des orientations correspond à un retour en famille, 10% à une admission ASE et près de 20% aux services de justice.

La progression des retours en famille est liée au travail de médiation réalisé par le service.

#### 2.2.1.2. Le service de jour

Il est animé par un chef de service et comprend 9 travailleurs sociaux (2 hommes et 7 femmes), une secrétaire et une secrétaire de direction et un psychologue à temps partiel (14h par semaine).

Le service est ouvert de 8h à 19h30 et est accessible à tous les jeunes de 13 à 21 ans en situation de crise, de rupture familiale, de difficultés relationnelles et de danger : fugue, errance, maltraitance. Cet accueil s'adresse aux jeunes de toute origine géographique : Paris, banlieue, province ou étranger.

La libre adhésion est le principe fondateur du travail d'accompagnement. Le service est fermé au mois d'août et une semaine entre Noël et le Jour de l'An.

##### a) accueil et orientation

L'entretien d'accueil est assuré par deux travailleurs sociaux. Les documents tenus par le service sont précis : fiche d'informations détaillées, date des entretiens avec

le jeune, ses parents, contacts extérieurs, fiche de « passation entre équipe de jour et de nuit », fiche de réunion d'évaluation entre éducateurs (ordre du jour, sujets abordés, propositions d'orientation...). Au terme de l'entretien d'accueil, il est systématiquement proposé au jeune mineur une « mise à l'abri pour la nuit » : un peu plus d'un sur deux la demande (420 mineurs accueillis en 2008 ; 230 mises à l'abri). Si les jeunes sont mis à l'abri, les parents sont immédiatement prévenus et doivent venir le lendemain rencontrer l'équipe et le jeune.

A partir de l'entretien individuel, de la rencontre médiatisée famille/adolescents et des réunions de synthèse, est mis en œuvre l'accompagnement personnalisé du jeune. Deux prestations sont réservées aux jeunes parisiens.

b) accompagnement éducatif

Le service peut proposer un accompagnement éducatif contractualisé avec l'aide sociale à l'enfance de Paris sous deux formes :

- *Le forfait 10 jours :*

C'est un temps d'évaluation – bilan – orientation qui comprend deux entretiens dans le cadre de l'accueil de jour (ou d'une procédure de mise à l'abri) ou d'un entretien d'évaluation et d'une médiation familiale. La demande d'ouverture de ce forfait court doit être faite auprès du secteur ASE (arrondissement) dont relève le jeune. Le service ASE a trois jours pour répondre. L'examen des documents mensuels depuis plusieurs années atteste l'absence de refus par les services de l'ASE. La procédure est de fait quasi-automatique. Le service ne paraît pas faire un usage excessif de cette procédure mais de maintenir le contrôle préalable par l'ASE paraît nécessaire.

	2004	2005	2006	2007	2008
Accueil	311	302	338	339	368
Forfait 10 jours	134	146	189	174	188
Taux de mineurs/Forfait 10 jours	43%	48,3%	56%	51,3%	51%

La convention de 2006 signée avec le Département de Paris fixe un objectif annuel de 197 contrats de 10 jours. Il n'est pas atteint mais cet « objectif » est purement indicatif. La rémunération journalière est de 32€ en 2008 pour 3 actes éducatifs sur 10 jours (321€ : forfait 10 jours).

- *Le forfait 45 jours : le contrat d'accompagnement éducatif renforcé*

Il s'agit d'un accompagnement personnalisé, ayant des objectifs réalistes, assuré par deux travailleurs sociaux afin de favoriser le lien avec des personnes, organismes ou structures ressources. Cet outil éducatif intervient après l'évaluation, mais se situe dans le temps de la rupture et de la crise. L'objectif est de sortir le jeune de son isolement, de l'aider à trouver des repères familiaux et sociaux afin d'entrer dans un processus d'insertion. Cet accompagnement plus long doit permettre soit la résolution partielle de la crise soit une orientation vers des services extérieurs. La demande du service à la section de l'ASE intervient au terme du 1<sup>er</sup> forfait de 10 jours. Elle a 8 jours pour répondre.

Il y a très peu de décisions de refus par l'ASE. Il serait souhaitable qu'avant la fin du mandat (de fait 55 jours : 10 + 45) un premier contact puisse être noué avec les services de l'ASE pour mieux préparer l'orientation du jeune.

	2004	2005	2006	2007	2008
Accueil mineurs	311	302	338	339	368
Forfaits factures 45 jours	32	48	47	53	48
Taux/Forfait 45 jours	10,3%	15,9%	13,9%	15,6%	13%

Le contrat de 45 jours est rémunéré sur une base de 2435€ soit 50€/jour. Il s'agit d'un travail nettement plus prégnant que la prestation assurée dans le forfait de 10 jours. Parfois un deuxième forfait de 45 jours peut être sollicité pour compléter l'accompagnement (10 en 2007). L'objectif défini dans la convention de 2006 était de 46 contrats de 45 jours. Cet objectif est dépassé depuis 2005 mais aucune régulation n'est de fait exercée.

### 2.2.1.3. Le service de nuit (10 lits)

Il comprend quatre salariés à temps plein, une salariée à temps partiel. L'accueil de nuit est ouvert de 19h30 à 8h pour les mineurs exclusivement. Il ne doit pas en principe excéder 2 nuits. Pour les situations exceptionnelles (impossibilité de contacter la famille) le suivi peut dépasser 48 heures. La convention de 2006 prévoit un accueil de 5 nuitées maximum et une prise en charge annuelle de 700 nuitées.

Les rapporteurs ont pu constater que les jeunes étaient accueillis dans des locaux spacieux et propres et que le suivi était rigoureusement effectué (fiche d' « abri de nuit » systématiquement remplie).

	2004	2005	2006	2007	2008
Accueils mineurs	311	302	338	339	368
Hébergés	179	179	187	192	230
Nombre de nuitées	955	1105	1331	1019	1151
Taux mineurs/hébergés	58%	59%	55%	57%	62%
Nombre moyen de nuitées	5,34	6,17	7,12	5,33	5

Plus de la moitié des mineurs accueillis sont hébergés au moins une nuit. La durée moyenne de séjour tend à s'allonger. Avant 2004, elle était comprise entre 4 et 5 jours. Elle est maintenant toujours supérieure à 5 jours. Cette forte augmentation s'explique par des situations exceptionnelles préjudiciables tant pour le jeune que pour le fonctionnement du service. En 2007, : 80 jeunes sont restés une nuit, 73 jeunes sont restés entre 2 et 7 jours ; 24 jeunes entre 8 et 14 jours et 15 entre 16 et 40 jours.

<b>Origine géographique des jeunes à l'abri de nuit</b>				
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Petite couronne	15%	17%	12%	18%
Grande couronne	7%	7%	7%	6%
Paris	37%	44%	57%	51%
SDF	5%	2%	4%	4%
Etranger-ASE	34%	28%	15%	17%
Province	2%	2%	6%	7%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%

La part des jeunes mineurs étrangers sans référents légaux est en nette diminution (34% en 2004 ; 17% en 2007). La part des jeunes parisiens accueillis à l'abri de nuit progresse sensiblement. Les jeunes issus de la petite couronne demeurent importants en l'absence de toute structure d'accueil de ce type sauf en Seine Saint Denis.

### **2.2.2. Le réseau d'écoute et d'appui aux adolescents en difficulté sur le Nord-Est Parisien.**

#### *2.2.2.1. Un objectif ambitieux*

La mission confiée à l'association en juillet 2005, au terme d'une procédure d'appel d'offres était particulièrement ambitieuse : mettre en place la coordination et l'animation d'un réseau sur les 18, 19, 20<sup>ème</sup> arrondissements destiné à permettre une approche globale de l'aide aux adolescents en difficulté. L'objectif était d'apporter aux adolescents et à leurs familles rencontrant des difficultés principalement d'ordre psychologique des réponses et des « solutions adaptées, coordonnées, aussi rapides que possible ».

Afin de rapprocher les structures éducatives, sociales et sanitaires agissant sur les 3 arrondissements, une équipe composée, d'un médecin psychiatre (2 jours par semaine) d'un psychologue (3 jours par semaine) et d'une assistante sociale a été constituée.

Le travail avec les partenaires institutionnels devait porter sur trois axes :

- l'axe socio-éducatif – polyvalences de secteur, clubs de prévention, antennes jeunes, centres d'action sociale ;
- l'axe santé physique et mentale : inter-secteurs de pédopsychiatrie, secteurs de psychiatrie, CMPP, CAPP...
- l'axe juridique : points d'accès aux droits.

Des conventions ont été passées avec l'espace santé jeunes Guy Moquet de l'Hôtel Dieu, le Samu social (115), la Maison de Solenn.

Un Comité de pilotage regroupant des élus, des personnalités qualifiées, des représentants des administrations concernées doit se réunir tous les semestres. Il est coprésidé par le Maire-adjoint de la Ville de Paris chargé de la Prévention et la Présidente de la Sauvegarde de l'adolescence à Paris.

#### 2.2.2.2. Des résultats limités

##### a) une cartographie des structures spécialisés (18<sup>ème</sup>, 19<sup>ème</sup>, 20<sup>ème</sup>)

Le service a réalisé en juillet 2006 une cartographie sur support-papier :

- des services de santé psychique : accueil, soins, urgence, hospitalisation, consultations : (secteur enfants-juvéniles, structures ne dépendant pas de l'intersecteur de pédo-psychiatrie, associations ayant des psychologues recevant des adolescents) ;
- des services de santé physique : urgences, consultations (centres médicaux, consultations spécialisées) ;
- des services de l'éducation nationale (centre d'information et d'orientation, service social, collèges, lycées privés et publics) ;
- des services sociaux (assistantes sociales de polyvalences de secteur, centres sociaux, lieux d'information, d'orientation pour les jeunes de 10 à 25 ans, espaces dynamiques insertion, prévention spécialisée, lieux d'accueil et d'écoute) ;
- des services d'accès au droit (mairies, police, points d'accès au droit, maisons des associations) ;
- des numéros utiles (urgence téléphonique, écoute spécifique).

Il est regrettable que cette cartographie du réseau pour aider les adolescents et leurs familles du Nord Est Parisien ne soit pas accessible de façon interactive sur le site du réseau ([www.reseau-ados.fr](http://www.reseau-ados.fr)) la dernière mise à jour étant du 19/12/2007.

##### b) des actions ponctuelles

L'objectif affiché du réseau : « c'est le développement croisé des interventions des professionnels de prévention, d'évaluation, d'orientation médico-psychologique, d'accessibilité aux soins, d'accompagnement éducatif, de médiation familiale et d'insertion socio-professionnelle par un décloisonnement des pratiques et des institutions, par l'articulation entre les champs de la santé mentale/physique et du social ».

De fait l'équipe a « pérennisé des rencontres pluri-partenariales » :

- participation à la plate-forme ados du 19<sup>ème</sup> qui existe depuis 2003, à la cellule de veille éducative du 18<sup>ème</sup>, au Comité de réseau organisé par le lieu d'écoute et d'accueil du 18<sup>ème</sup> le Conseil local (créé en 2002), au

Conseil local de santé mentale (20<sup>ème</sup>) et à la commission adolescents (20<sup>ème</sup>) ;

- en 2007 le service a « ciblé les acteurs scolaires ». Il a noué un partenariat avec les infirmières scolaires par arrondissement, les assistants sociaux et a contacté et rencontré toutes les antennes jeunes du Nord-Est parisien. En 2008, le partenariat avec l'Education nationale devait être approfondie. Des réunions ont également eu lieu dans le cadre de l'animation du groupe « histoires de filles ».

La mise en place progressive du réseau devait avoir comme première conséquence une meilleure connaissance locale des services de Paris-Ados-Services dans les 3 arrondissements concernés. Le rapport annuel 2006 présentait d'ailleurs que la mise en place « d'une communication intensive par le biais de rencontres formelles ou informelles, d'échange autour de situations concrètes, avec la participation de l'équipe de PAS, a fortement contribué à l'augmentation de l'accueil des jeunes des 18, 19, 20<sup>ème</sup> arrondissements ».

Force est de constater que si un an après la mise en œuvre du service le nombre de jeunes accueillis était effectivement passé de 158 (2005) à 179 (2006), ce chiffre est redescendu à 150 (2007) soit à un niveau inférieur à celui atteint avant la création du service.

Les rapporteurs ont constaté également l'absence de données chiffrées sur le nombre d'appels reçus, leur origine, la nature des questions posées et des réponses apportées. Il en est de même pour le site Internet qui semble peu actif et non régulièrement mis à jour.

Sans mésestimer l'ampleur de la tâche et la difficulté du projet qui nécessite un soutien fort des services sociaux de l'Etat et du Département, les rapporteurs considèrent que le bilan très limité ne justifie par la reconduction de la convention financière entre l'association et le département de Paris.

*La DASES précise dans le cadre de la procédure contradictoire que le maintien de cette activité n'est envisageable que dans le cadre d'un partenariat Etat- Département pour la création d'une Maison des Adolescents dans le Nord Est parisien.*

### **2.2.3. Le bilan financier de Paris Ados-Service**

Le compte de résultat réunit également les charges et les produits du réseau Paris Nord Est. En effet un certain nombre de personnes intervenant dans les deux services dont le directeur, la discrimination des charges serait artificielle.

Paris Ados Service	2004	2005	2006	2007
<b>Charges</b>				
Autres achats et charges externes	188 572	200 165	252 722	244 587
Impôts et taxes	73 008	85 365	89 642	84 713
Salaires et traitements	593 962	794 006	747 627	776 738
Charges sociales	275 824	329 447	352 787	337 745
Autres charges de personnel	0	148	7 992	0
Dotation aux amortissements	15 521	15 676	18 178	19 302
Dotations aux provisions	28 351		29 484	11 510
Autres charges de gestion courante	15 132	15 051	16 677	17 838
Engagement à réaliser sur ressources affectées	0	47 160		66 000
Quote-part des frais de siège	86 156	102 493	93 484	137 984
Total des charges d'exploitation	1 276 526	1 589 511	1 608 593	1 696 417
Charges exceptionnelles	8 089	0		1 443
<b>Total des charges</b>	<b>1 284 615</b>	<b>1 589 511</b>	<b>1 608 593</b>	<b>1 697 860</b>
<b>Produits</b>				
Vente de marchandises	0	0	0	
Prestations de service	1 149 926	1 362 986	1 487 965	1 607 017
Subvention d'exploitation	0	47 160		
Reprise sur provisions	41 074	167 406	36 047	34 989
Cotisations	0	0		
Ressources non utilisées des exercices antérieurs	0	0	47 160	0
Autres produits	4 313	0	2	30
Total des produits d'exploitation	1 195 313	1 577 552	1 571 174	1 642 036
Produits financiers				
Produits exceptionnels		263	5 759	15 297
<b>Total des produits</b>	<b>1 195 313</b>	<b>1 577 815</b>	<b>1 576 933</b>	<b>1 657 333</b>
Résultat	-89 302	-11 696	-31 660	-40 527
Reprise du résultat de l'année n-2	3 605	-11 986	-19 741	-20 052
Jeunes accueillis	492	479	500	482
<b>Prix de revient</b>	<b>2 604 €</b>	<b>3 343 €</b>	<b>3 257 €</b>	<b>3 564 €</b>

Le prix de revient par jeune accueilli est passé de 2 604 € en 2004 à 3 564 € en raison de la diminution du nombre de jeunes et de la création du réseau Paris Nord Est dont le coût unitaire s'établit à 518 € en 2007.

### 2.3. Tonus Emploi

Ce service a été créé en 1988 pour accompagner vers l'emploi les jeunes adultes de plus de 25 ans. La mise en place du RMI a donné un nouveau cadre d'intervention au service. L'objectif du service est de favoriser la réinsertion des allocataires parisiens du RMI. Le service est également le support d'une antenne de l'atelier de pédagogie personnalisée pour les adultes bénéficiaires du RMI.

Le service est implanté 7, rue Titon (11<sup>ème</sup> arrondissement) sur une surface de 298 m<sup>2</sup> bien agencée, au rez-de-chaussée d'un immeuble. Les locaux sont agréables et comprennent un espace d'accueil et d'attente qui a été rénové en 2007, des bureaux individuels d'accueil des allocataires pour les conseillers d'insertion, des salles de

réunion, des bureaux et secrétariat de direction. Le service RMI dispose de 12 ordinateurs. Chaque conseiller d'insertion a la possibilité de consulter les applications CAF-PRO et RMI.

### 2.3.1. L'accompagnement des allocataires du RMI

On comptait en 2007, 54.600 allocataires du RMI à Paris dont 85% suivis par les structures de la Ville de Paris ou ses partenaires associatifs.

Répartitions allocataires RMI pris en charge à Paris							
Année	Nombre D'allocataires	Nombre d'allocataires pris en charge	Services sociaux polyvalents	Espace insertion	Cellule d'appui pour l'insertion	Associations	Permanences sociales d'accueil
2005	62.574	40.493	15.316	9.397	5.966	8.567	1.248
2006	60.553	44.668	16.383	11.739	6.027	8.916	1.603
2007	54.595	46.751	15.965	12.629	6.659	9.307	2.191
2008	51.414	44.852	15.867	11.725	6.576	9.281	1.860

Les associations prestataires du département assurent l'accompagnement des allocataires présentant des problématiques spécifiques, liées à l'âge, à l'ancienneté dans le dispositif, à la maîtrise du français, à l'absence de domicile, à une sortie de prison, à des problèmes d'addiction ou d'ordre psychologique, ainsi qu'à l'isolement, particulièrement les femmes.

Une convention triennale signée avec le Département de Paris en 2002 et prolongée par avenant pour un an en 2005 précisait que Tonus Emploi devait assurer la prise en charge globale des allocataires parisiens du RMI pour 9 arrondissements du Sud et du Centre de Paris (1/2/3/4/10/11/12/13/15<sup>ème</sup> arrondissements). Le public suivi devait concerner des personnes essentiellement célibataires, âgées de 25 à 43 ans et de formation initiale de niveau 4.

Le marché public établi pour 2006 – 2008 dans le cadre de l'appel d'offres lancé par le Département de Paris a limité **la file active à 600 dossiers** suivis au lieu de 700 suivis et précisé le nouveau public concerné. Il s'agit parmi les personnes les plus éloignées de l'emploi d'allocataires ayant plus de 3 ans d'ancienneté dans le dispositif et / ou âgés de + 50 ans avec un projet professionnel, mais aussi des familles avec enfants. Le service a dû adapter ses méthodes et faire évoluer ses moyens. Il peut intervenir dans 2 arrondissements supplémentaires (6<sup>ème</sup>- 20<sup>ème</sup>). Le public est plus âgé, peu formé et doit être particulièrement accompagné. La convention prévoit un rendez-vous tous les deux mois en moyenne soit pour 600 allocataires par mois : 3600 entretiens par an ; 10 % de l'activité du service peut aussi concerner des familles avec ou sans enfants.

#### 2.3.1.1. Indicateurs d'activité

L'évolution des indicateurs est plutôt positive compte tenu de l'accueil d'un public particulièrement difficile.

	2004	2005	2006	2007	2008
Contrats d'insertion	1185	1040	1153	1227	
Allocataires suivis	962	978	914	845	
Convocations adressées	4989	5189	5210	6081	6699
Entretiens réalisés	2915	3180	2877	3397	4042
Taux d'entretien	58,4%	61%	57%	56%	60%
Nombre de conseillers	9	9	7	10 <sup>(1)</sup>	6,3

La mise en œuvre du nouveau contrat à partir de 2006 se traduit par une baisse du nombre d'allocataires suivis (978 en 2005 ; 845 en 2007) mais aussi par une augmentation du nombre de contrats d'insertion (1040 en 2005 ; 1227 en 2007). Un allocataire peut signer plusieurs contrats d'insertion. Compte tenu des caractéristiques du public concerné à partir de 2006 l'objectif de 3600 entretiens fixé par le bureau du RMI n'est pas atteint en 2006 (seulement 2877 ont été réalisés soit 80% de l'objectif). La modification des méthodes et l'augmentation sensible des convocations adressées a permis de meilleurs résultats de suivi en 2007 (3397 entretiens) soit 283 entretiens en moyenne par mois contre 240 en 2006. Le nombre de convocations a été augmenté en 2008 (6699) ainsi que le nombre d'entretiens (4042).

Des états mensuels détaillés d'activités de chaque conseiller d'insertion permettent de quantifier et identifier la nature du travail fourni et les résultats obtenus. La charge de travail est équitablement répartie entre les différents conseillers (96 dossiers administratifs suivis par an par conseiller à temps plein).

### **Dossiers nouveaux attribués par arrondissement**

	1	2	3	4	10	11	12	13	15	20	Total
2006	8	16	2	15	3	42	54	63	33	70	306
2007	2	11	9	4	16	53	17	33	36	42	230

La baisse du nombre de nouveaux dossiers s'explique en partie par une réduction du nombre de réorientations immédiates.

#### *2.3.1.2. Le public concerné*

Public reçu	2005	2006	2007
Hommes	70%	68%	65%
Nationalité Française	88%	88%	88%
-40 ans	81%	64%	42%
+40 ans	19%	36%	58%

La pyramide des âges s'est inversée. Le nombre de personnes âgées de + de 40 ans est maintenant majoritaire et la proportion de femmes suivies progresse légèrement.

<sup>(1)</sup> 10 agents sont intervenues en 2007 dont 4 à titre de remplacement ce qui représente un effectif ETP inférieur à 7 agents.

Le public est soit locataire, soit en hébergement précaire, très rarement propriétaire. Il réside essentiellement dans le 11<sup>ème</sup> (160 dossiers en 2007), le 13<sup>ème</sup> (140 dossiers), le 20<sup>ème</sup> (115 dossiers) et le 15<sup>ème</sup> (100 dossiers).

L'ancienneté dans le RMI est de plus en plus marquée :

dans le RMI				
	-3 ans	3 à 5 ans	5 à 10 ans	+ 10 ans
<b>2006</b>	397	273	186	58
<b>2007</b>	154	236	331	124

En 2006, 26% des allocataires suivis étaient dans le dispositif depuis plus de 5 ans. Ils sont 54 % en 2007.

### 2.3.1.3. Les sorties classiques du dispositif.

Le nombre total d'allocataires sortis du dispositif en 2005 était de 288, en 2006 de 221, en 2007 de 240 répartis comme suit :

	2005	2006	2007
<u>Insertion professionnelle</u>	53	57	60
CDI	40	36	32
CDD	13	17	20
Intérim	-	2	4
Création d'entreprises	-	2	4
<u>Perception d'autres minima sociaux</u>	6	1	10
AAH			
API	3	1	4
	3	0	6
<u>Perception d'autres ressources :</u>	39	28	26
Assurance-chômage	36	24	18
Retraite	-	-	3
Autres	3	4	5
<u>Autres causes</u>	54	29	32
Décès	4	1	2
Renonciation	2	2	1
Radiation	48	26	29
Sous-total	152	115	128

Le nombre de sorties représentait 28% des allocataires suivis en 2007 contre 24% en 2006. On constate que le nombre d'allocataires accédant à l'insertion professionnelle progresse (60 en 2007, 53 en 2005) mais le nombre de CDI diminue (40 en 2005 et 32 en 2007) alors que le nombre de CDD progresse (13 en 2005, 20 en 2007). Un meilleur suivi des allocataires permet de mieux faire valoir leurs droits potentiels (API, AAH).

#### 2.3.1.4. Les autres causes de sorties de la file active

	2005	2006	2007
Suspension	85	32	37
Réorientation		51	29
Emplois aidés	-	10	6
Déménagement	38	13	40
Sous-total	123	106	112

Le nombre de sorties de la file active pour causes de déménagement reste important (40 en 2007) ainsi que pour cause de suspension (37 en 2007) ou de réorientation (29 en 2007).

Il convient de souligner l'amélioration des méthodes de suivi des allocataires : augmentation du nombre d'entretiens et de contrats d'insertion mais qualitativement les projets professionnels demeurent fragiles et à la sortie du dispositif seulement quelques dizaine d'allocataires restent dans un dispositif d'insertion professionnelle (60 en 2007).

#### 2.3.2. L'atelier de pédagogie personnalisée (APP)

Il s'agit d'une activité ancienne pour la Sauvegarde de l'Adolescence, répartie pendant longtemps sur 2 sites (CIEJ et Tonus). Depuis 2007, toutes les activités ont été regroupées au siège de Tonus Emploi.

L'atelier se répartit sur 230 m<sup>2</sup> et comprend un centre ressources de 75 m<sup>2</sup> rénové en 2007 avec 2 salles (documentaire et études), une salle d'initiation à l'informatique (45 m<sup>2</sup>), 80 m<sup>2</sup> de bureaux et d'espaces d'entretiens individuels.

L'équipe pédagogique est composée en 2007/2008 de 4 formateurs permanents (3,5 ETP), un coordinateur et une secrétaire à mi-temps.

L'objectif de l'APP est de développer une pédagogie individualisée qui prenne en compte les disponibilités des stagiaires, leur niveau spécifique dans le cadre de leur programme d'insertion sociale et professionnelle.

Des informations collectives pour l'entrée en remise à niveau sont organisées : 265 personnes ont passé en 2007 des tests en français et en mathématiques et 96 stagiaires ont intégré les modules d'entrée en bureautique. A la suite de l'entretien individuel avec le coordinateur, l'apprenant se voit attribuer un « formateur référent » et un protocole individuel de formation est conclu préalablement à la mise en œuvre de la formation. Il confère à l'apprenant le statut de stagiaire de la formation professionnelle non rémunéré. En décembre 2007, la Préfecture de la région Ile-de-France a confirmé l'obtention du label APP au regard du cahier des charges national, jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2010.

#### 2.3.2.1. Evolution de l'activité du service

Le recentrage de l'activité du service vers un public adulte plus particulièrement bénéficiaire du RMI a entraîné des modifications dans les modalités d'interventions.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nombre d'apprenants	696	744	950	808	620	453	
Total heures réalisées	82.549	75.238	98.950	87.939	61.457	39.923	
• CIEJ					38.220	-	-
• Tonus Emploi					22.237	39.923	53.252
Moyenne heures/Formations d'apprenant	118,6	101,1	104,1	108,8	99,1	112	123
Hommes	40%	41%	44%	41%	38%	35%	40%
Femmes	60%	59%	56%	59%	62%	65%	60%
Âges -25 ans	45%	41%	76%	74%	74%	5%	5%
+25 ans	55%	59%	24%	26%	26%	95%	95%
Niveaux VI	24%	18%	21%	16%	15%	23%	22%
V bis	26%	24%	28%	33%	34%	17%	18%
V	18%	22%	26%	26%	22%	14%	15%
IV	32%	36%	25%	25%	29%	45%	44%

Le nombre d'apprenants est passé de 950 en 2004 à 453 en 2007 et le nombre d'heures réalisées de 98.950 h en 2004 à 39.923 h en 2007 soit une réduction de plus de la moitié de l'activité. Après une année de transition l'activité a fortement augmenté en 2008 puisqu'elle représente 53.252 heures.

La moyenne d'heures de formation par apprenant progresse en 2007 (112h) et atteint en 2008 : 123 heures. Ces stagiaires sont majoritairement des femmes (60%). Ils ont plus de 25 ans et ont un niveau scolaire faible.

Situation des personnes à leur arrivée à l'APP			
	2004	2005	2006
Nombre d'apprenants	950	808	620
Stagiaires Formation professionnelle	39%	36,4%	27,6%
Salariés	5,5%	8,5%	6,8%
Demandeurs d'emploi	39,7%	41,3%	52,6%
Inactifs	8,1%	9,4%	11,4%
Autres statuts	7,3%	4,3%	1,6%

Les stagiaires sont principalement demandeurs d'emploi (52,6% en 2006) ou stagiaires de formation professionnelle (27,6%).

Projet des personnes après le passage à l'APP			
	2004	2005	2006
Poursuite du stage en cours	17,3%	23,1%	16,3%
Entrée en formation	40,9%	35,5%	30,4%
Retour en formation initiale	3,3%	3,8%	2,4%
Recherche d'emploi/accès à un emploi par concours	28,9%	31,4%	41,5%
Promotion dans un emploi	2,4%	3,2%	3,7%
Autres	6,9%	2,9%	5,6%

L'objectif de plus en plus clairement affirmé par les stagiaires est la recherche d'emploi ou l'accès à un concours administratif.

Répartition des activités proposées				
	2004	2005	2006	2007
Evaluation du positionnement au début de la formation	9,35%	8,92%	4,89%	5%
Autoformation accompagnée	58,39%	56,90%	66,45%	59%
Travail en petits groupes (expression communication)	15,16%	19,26%	16,66%	5%
Ateliers thématiques permanents transversaux (bureautique)	11,61%	10,98%	8,31	26%
Evaluation du positionnement en fin de formation.	5,48%	3,94%	3,69%	5%

L'essentiel de l'activité réside dans le développement de « l'autoformation accompagnée ». C'est l'attrait de la formule mais aussi la limite de l'exercice qui tient à la capacité réelle des stagiaires de s'organiser, de choisir et d'être accompagnés et évalués de façon régulière et efficace.

Domaines	2004	2005	2006	2007
accompagnement méthodologique	3,37%	2,44%	0,96%	1%
français	40,09%	40,23%	40,96%	47%
mathématiques	25,03%	25,49%	26,81%	18%
raisonnement logique	2,65%	1,71%	0,90%	1%
expression communication	10,50%	11,07%	9,63%	4%
culture technologique de base	18,36%	17,48%	18,82%	29%
Autres		1,59%	1,92%	

Les disciplines enseignées sont très classiques.

Le français reste la discipline majeure (47%) suivie par la culture technologique de base (29%) et les mathématiques (18%) en 2007. Les rédacteurs ont noté le caractère parfois passéiste de certains supports écrits d'auto-formation qui gagneraient à être présentés de façon plus attractive.

### Situation à la sortie de l'APP

	2004	2005	2006	2007
poursuite du stage en cours	38,84 %	30,87%	25,58%	21%
entrée en formation	6,32%	9,44%	8,63%	7%
retour en formation initiale	0,95%	1,33%	0,46%	
Salariés	4,85%	12,47%	9,56%	10%
demandeurs d'emploi	20,11%	23,73%	30,35%	53%
Inactifs	2,63%	0,85%	2,77%	
autres situations connues	14,74%	13,80%	7,40	
situations inconnues	9,58%	7,51%	15,25%	9%

La demande est claire et forte : trouver rapidement un emploi (53%), comme l'atteste la part des demandeurs d'emploi qui progresse régulièrement (20% en 2004 ; 30% en 2006 ; 53% en 2007). Le nombre de stagiaires salariés est de l'ordre de 10%.

#### 2.3.2.2. Evolution des heures réalisées par organismes financeurs

<b>Répartition des heures réalisées par organismes financeurs</b>					
Conventions/années	2004	2005	2006	2007	2008
DRTEFP (Etat)	15.197	15.693	11.818	11.823	8.853
Conseil Régional IDF	34.072	33.625	26.402	-	
FSE	4.233	-	-	-	-
PDI (Département de Paris)	43.798	37.723	23.237	28.000	39.937
Autres financements	1.650	606	-	-	-
Entreprises	-	292	-	100	77
AGEFIPH	-	-	-	-	4.385
<b>Total</b>	<b>98.950</b>	<b>87.939</b>	<b>61.457</b>	<b>39.923</b>	<b>53.252</b>

Le nombre d'heures réalisées a fortement baissé à la suite de la restructuration des activités au CIEJ qui pour l'association « *se justifie en raison d'un déficit accumulé extrêmement lourd compte tenu du montant indigent de l'heure de formation financé par l'Etat et le CRIF (4,60 € de l'heure contre 7 € pratiqué par le Département de Paris)* ». Le service considère que l'année 2007 est une année de transition et de restructuration de l'APP sur un seul site. L'activité a nettement progressé en 2008.

Le service est régi par trois conventions principales :

- le marché avec le département de Paris retient un objectif de 40.000 heures par année civile (rémunérées 7 €/heure en 2008), au titre des formations proposées à 250 bénéficiaires du RMI habitant Paris. Cet objectif a été quasi atteint en 2008 puisque 39.937 heures ont été réalisées,
- la convention avec l'Etat définit pour 2008 un objectif de 7500 heures (rémunérées à 4,60€/heure) au titre des formations proposées aux demandeurs d'emploi franciliens depuis plus d'un an, Rmistes franciliens, handicapés reconnus par la COTOREP, demandeurs d'emploi âgés de plus de 50 ans, femmes isolées, mères de famille inactives, bénéficiaires de contrats aidés non-marchands). L'objectif a été dépassé puisque 8853 heures ont été réalisées en 2008,
- la convention avec l'AGEFIPH Ile-de-France fixe un objectif annuel de 3000 heures (rémunérées 8€/heure) pour 2008, pour des franciliens bénéficiant de l'allocation pour adulte handicapé ; l'objectif est très largement dépassé,
- enfin des accords avec les entreprises (77 heures en 2008) concernent des salariés qui peuvent suivre une formation dans le cadre législatif légal (plan de formation, DIF).

### **2.3.3. Le bilan financier de Tonus Emploi**

Le compte de résultat de ce service d'insertion est le suivant :

<b>Tonus emploi</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Charges</b>				
Autres achats et charges externes	194 304	199 227	253 845	238 988
Impôts et taxes	61 064	61 144	49 042	60 108
Salaires et traitements	505 714	488 672	423 260	575 061
Charges sociales	244 283	240 354	204 641	246 489
Autres charges de personnel	0	3 740	5 201	0
Dotation aux amortissements	9 280	5 461	8 823	8 139
Dotations aux provisions	22 940	37 056	14 653	43 393
Autres charges de gestion courante	0	0	0	1 374
Quote-part des frais de siège	85 386	85 866	65 617	40 000
Total des charges d'exploitation	1 122 971	1 121 520	1 025 082	1 213 552
Charges financières	2 413	0	0	0
Charges exceptionnelles	4 319	0	0	0
<b>Total des charges</b>	<b>1 129 703</b>	<b>1 121 520</b>	<b>1 025 082</b>	<b>1 213 552</b>
<b>Produits</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Vente de marchandises	0	0	0	0
Prestations de service	1 097 287	1 054 250	871 914	993 724
Subvention d'exploitation	0	0	0	0
Reprise sur provisions	2 919	3 312	15 231	85 232
Produits exceptionnels	0	0	0	133 547
<b>Total des produits</b>	<b>1 100 206</b>	<b>1 057 562</b>	<b>887 145</b>	<b>1 212 503</b>
Résultat	-29 497	-63 958	-137 937	0
résultat n-2	-29 360	-63 957	-137 937	-1 045
Nombre de contrats d'insertion	1 185	1 040	1 153	1 227
<b>Prix de revient global</b>	<b>978 €</b>	<b>1 140 €</b>	<b>1 009 €</b>	<b>989 €</b>
<b>Prix de revient d'un contrat d'insertion</b>	<b>711 €</b>			<b>605 €</b>

Pour conclure un contrat d'insertion, il faut dépenser environ six cent euros.

## 2.4. Le centre d'initiatives pour l'emploi des jeunes (CIEJ)

Ce centre a été créé en 1982 au moment où se posait la question de l'insertion professionnelle des jeunes.

Il est installé dans le centre de Paris dans un local spacieux dont la Caisse des dépôts et consignations est propriétaire. Celle-ci a demandé une révision du bail, augmentation que ne peut supporter l'association qui bénéficie d'un sursis jusqu'au 31 décembre 2009. La crise économique pourrait conduire la CDC à reconsidérer sa position dans un sens favorable à l'association.

### 2.4.1. Le dispositif parisien

Une convention conclue avec la DASES au titre de la protection de l'enfance finance l'accueil et l'insertion professionnelle des jeunes parisiens âgés de 16 à 21 ans qui se présentent au centre. L'association négocie avec la DASES l'abaissement à 15 ans de l'âge de prise en charge.

Deux modes de prise en charge existent :

- le forfait « accueil » fixé au 1<sup>er</sup> juillet 2008 à 169,09 €

- le forfait réentraînement fixé au 1<sup>er</sup> juillet 2008 à 816,39 € d'une durée d'un mois.

#### 2.4.1.1. L'accueil

Le jeune a dans la plupart des cas un entretien téléphonique avec un travailleur social, puis se présente au centre pour poser un diagnostic. Cet entretien d'accueil est centré sur une recherche de formation approfondie, ou une recherche d'emploi. Parfois, il débouche sur une réorientation vers un centre éducatif. Le CIEJ reçoit les cas les plus lourds. Les trois plus grandes associations de prévention spécialisée auditées par l'Inspection générale ont confirmé aux auditeurs que le CIEJ était plus adapté que les missions locales pour prendre en charge les jeunes en rupture.

#### 2.4.1.2. Le réentraînement

C'est un forfait d'un mois accordé par le responsable du secteur de l'Aide Sociale à l'Enfance qui offre au jeune la palette du dispositif présent sur place pour l'insertion professionnelle telles que :

- la participation aux ateliers
- les prestations liées à la recherche d'emploi
- la permanence apprentissage
- la permanence des emplois temporaires
- les prestations de recherche de stage avec l'Education Nationale
- l'entretien individuel d'aide à l'orientation
- le parrainage notamment dans la filière du bâtiment et des travaux publics
- les recherches de formation.

Le CIEJ a conclu des partenariats avec la RATP, la Banque de France pour des postes d'opérateurs de saisie et le Musée du Louvre pour des emplois à temps partiel.

Les ateliers sont :

- l'informatique et les multimédias (le CIEJ est habilité à délivrer « le certificat de navigation sur Internet »)
- la formation à la sécurité routière
- l'atelier « mille et un métiers » pour engager le public dans une orientation choisie
- L'atelier Image de soi, recherche d'emploi.

### 2.4.1.3. L'effectif des jeunes pris en charge

	2004	2005	2006	2007	2008
Jeunes accueillis	1504	1485	1381	1143	1095
Variation annuelle		-1,26%	-7,00%	-17,23%	-4,20%
Forfaits réentraînement	1718	1782	1743	1636	1496
variation annuelle		3,73%	-2,19%	-6,14%	-8,55%

Chaque année le nombre de jeunes accueillis est en diminution. L'activité a ainsi diminué de près de 30% en 4 ans. Les objectifs fixés par la convention avec la DASES ne sont pas atteints en 2008 : il était en effet prévu 1430 accueils et seulement 1095 ont pu être réalisés Il avait été également fixé un objectif de 1600 forfaits de réentraînement pour 2008 et 1496 forfaits ont été conclus.

La baisse des jeunes reçus est consécutive à l'évolution démographique et à la multiplicité des structures d'insertion.

### 2.4.1.4. Le bilan des actions

Le faible niveau de qualification des jeunes accueillis, leur démotivation pour la scolarité oblige l'équipe du CIEJ à rechercher sans cesse des réponses adéquates à ces problématiques

Une solution positive a été trouvée pour 85% des jeunes :

- 40% ont accédé à l'emploi dans le cadre de contrat en alternance et/ou à durée déterminée
- 40% ont intégré un dispositif de formation professionnelle dans le cadre de l'offre du Conseil régional
- 5 % ont réintégré le système scolaire dans le cadre du partenariat privilégié avec l'Education Nationale.

L'action du CIEJ se concentre essentiellement sur l'intégration sociale des jeunes en vue de réaliser un parcours réussi d'insertion professionnelle.

### 2.4.2. L'Espace Dynamique Insertion

La DASES a conclu avec trois associations dont la Sauvegarde de l'Adolescence des conventions pour accueillir des jeunes de 16 ans à moins de 26 ans qui ne parviennent pas à accéder aux dispositifs d'insertion traditionnels. L'espace dynamique insertion est un dispositif de formation lancé par le Conseil Régional. Le Département de Paris Cofinance ce dispositif et s'implique dans son fonctionnement.

Le CIEJ a ouvert dans ce cadre **une boutique école de commerce équitable** pour permettre au jeune des mises en situation professionnelle en même temps que le réapprentissage des savoirs de base

En 2007, 20 jeunes ont effectué un stage dans la boutique et de ventes sur des sites extérieurs.

En 2008, 86 jeunes ont été suivis dans ce dispositif.

### 2.4.3. Le bilan financier du CIEJ

Les charges et les produits relatifs au CIEJ sont retracés dans le tableau ci-dessous :

CIEJ	2004	2005	2006	2007
<b>Charges</b>				
Achats de marchandises	0	4 166	8 807	9 200
Variation de stock	0	-3 338	315	-1 709
Autres achats et charges externes	453 165	490 652	527 727	488 298
Impôts et taxes	104 416	107 972	117 270	96 183
Salaires et traitements	928 201	952 925	977 510	830 861
Charges sociales	417 913	451 768	475 326	396 912
Autres charges de personnel	4 700	5 388	3 467	2 065
Dotation aux amortissements	26 250	28 767	31 163	19 852
Dotations aux provisions	16 197	36 600		1 741
Autres charges de gestion courante	16 810	17 385	11 285	33 325
Engagement à réaliser sur ressources affectées	0			53 000
Quote-part des frais de siège	228 436	221 053	248 179	255 035
Total des charges d'exploitation	2 196 088	2 313 338	2 401 049	2 184 763
Charges exceptionnelles	1 325	0		0
<b>Total des charges</b>	<b>2 197 413</b>	<b>2 313 338</b>	<b>2 401 049</b>	<b>2 184 763</b>
<b>Produits</b>				
Vente de marchandises	0	1 201	9 582	7 671
Prestations de service	2 207 119	2 293 862	2 317 758	1 980 240
Subvention d'exploitation	0		2 653	58 674
Reprise sur provisions	32 858	30 072	32 562	37 244
Cotisations	0			0
Ressources non utilisées des exercices antérieurs	16 245	16 573	18 410	2 338
Autres produits	5 099	9 592	37	107
Total des produits d'exploitation	2 261 321	2 351 300	2 381 002	2 086 274
Produits financiers	0			0
Produits exceptionnels	6 666	6 687	6 666	77 281
<b>Total des produits</b>	<b>2 267 987</b>	<b>2 357 987</b>	<b>2 387 668</b>	<b>2 163 555</b>
Résultat	70 574	44 649	-13 381	-21 208
Reprise du résultat n-2	51 458	51 628	48 337	92 522
Nombre de jeunes accueillis	1 504	1 485	1 381	1 143
Espace dynamique insertion		57	95	86
<b>Prix de revient</b>	<b>1 427 €</b>	<b>1 467 €</b>	<b>1 594 €</b>	<b>1 702 €</b>

Parce que le CIEJ dispense des formations sur place, le personnel mobilisé est plus nombreux qu'à Tonus Emploi et donc le prix de revient est plus élevé.

## 2.5. Le service hébergement

L'association a développé au siège de la structure un petit service hébergement (30m<sup>2</sup>).

### 2.5.1. Le parc locatif

L'association dispose de 25 petits logements loués à des bailleurs sociaux de la Ville de Paris pour permettre l'accès au logement à de jeunes parisiens démunis âgés de 18 à 25 ans.

Le parc locatif comprend 16 studios et 9 chambres loués par l'association dans le XI<sup>ème</sup>, XII<sup>ème</sup>, XV<sup>ème</sup>, XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> arrondissements de Paris. Ils ont une surface comprise entre 11 et 24m<sup>2</sup>. Les loyers ainsi que les charges sont supportés par l'association qui est autorisée dans le cadre de la convention de location avec les bailleurs, à mettre les logements à disposition à titre temporaire de jeunes adultes en difficulté.

### 2.5.2. Le public suivi

Age des personnes hébergées				
	2004	2005	2006	2007
18-21ans	17	16	16	10
22-24ans	16	13	11	19
25-30ans	6	6	6	5
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>34</b>

La moyenne d'âge tend à augmenter. Elle est de plus de 23 ans. Il s'agit de jeunes parisiens célibataires, isolés et en situation de précarité qui relèvent du plan départemental pour le logement des personnes démunies. En 2007, 22 jeunes femmes et 12 jeunes hommes ont bénéficié d'accès au logement temporaire avec accompagnement social. Le nombre de jeunes hommes hébergés diminue : 22 en 2004 ; 12 en 2007.

Durée moyenne depuis le début de l'accompagnement social				
d'1 jour à 3 mois	2	2	1	3
de 3 à 6 mois	4	4	3	5
de 6 à 9 mois	8	4	4	1
de 9 à 12 mois	7	3	4	4
+ de 12 mois	18	22	21	21
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>34</b>

Les jeunes restent en moyenne 18 mois. En 2008 il y a eu 10 entrées et 10 sorties. 60% des jeunes accèdent ensuite à un logement durable.

Le service est appelé à développer ses activités. Il bénéficie d'une convention avec le Département au titre du fonds de solidarité pour le logement (FSL) pour l'accompagnement social lié au logement (ASLL) nécessaire à l'insertion des jeunes, d'un soutien par la Fondation Abbé Pierre et d'une prise en charge partielle par le département à l'automne 2008 d'un demi poste budgétaire pour l'aide à la recherche de

logement pour de jeunes majeurs parisiens. Le parc de logements devrait progresser de 4 à 6 unités d'ici 2010.

## **CONCLUSION**

L'association de « Sauvegarde de l'adolescence à Paris » est une structure ancienne, uniquement implantée à Paris aux services variés mais bien structurés.

L'association est globalement bien gérée. Les outils de contrôle de gestion sont performants et permettent un suivi physico-financier efficace des différents secteurs d'activité.

Elle a fait le choix d'intervenir avec humanité et professionnalisme auprès de publics souvent oubliés et particulièrement fragiles. Son action mérite d'être soutenue.

### **3. LES PRECONISATIONS**

#### **Proposition n°1 : Vivifier la vie associative :**

Compte tenu de l'importance de l'association, de son rayonnement et de la diversité de ses activités il apparaît hautement souhaitable d'augmenter sensiblement le nombre de ses adhérents afin de permettre un véritable renouvellement de son Conseil d'administration et des instances statutaires.

La Présidente de l'association estime : *« Par ailleurs, nous tenons à indiquer que depuis l'inspection, et indépendamment de celle-ci, le Conseil d'Administration s'est étoffé de deux nouveaux membres, qui devront être ratifiés par l'Assemblée Générale, ainsi qu'un troisième candidat, qui vient d'être d'approché.*

*En effet, le développement du Conseil d'Administration fait partie d'une politique associative volontariste, affirmée en Conseil en 2008. Nous avons décidé alors de rechercher de nouveaux administrateurs, avec deux objectifs précis : rajeunir et élargir le Conseil en intégrant des personnes en activité ; acquérir ainsi des compétences complémentaires répondant à nos besoins. Nous avons défini les profils des administrateurs que nous recherchons. Ces véritables « recrutements » demandent un peu de temps et d'attention.*

*Dans un deuxième temps, lorsque ces greffons auront pris, nous réexaminerons la question de l'ouverture de l'Assemblée Générale à des membres plus nombreux ».*

#### **Proposition n°2 : Améliorer les modalités de suivi des mesures d'action éducative à domicile (AED) :**

- Il est proposé, en complément des rapports de l'ASE, pour statuer sur la suite ou la fin d'une mesure de transmettre une fiche permettant notamment de visualiser très rapidement : le délai de mise en œuvre de l'AED une fois le mandat attribué, le nombre d'entretiens avec les parents, avec l'enfant, le temps passé, le lieu de l'entretien (service, à domicile, à l'hôtel), les démarches extérieures (logement, écoles...).

- Il est demandé à la DASES d'être plus vigilant sur l'intérêt de renouveler des « AED longues » qui se prolongent sur plusieurs années et qui se justifient souvent par des « handicaps psychiatriques ». Pour éviter le risque de détournement de la mesure d'AED il est suggéré de fixer d'entrée avec les services de l'ASE une date limite d'intervention et de définir ensemble les orientations à retenir au bout de 24 mois.

La présidente de l'association tient à préciser : *« Il nous paraît important de rappeler que les rapports rédigés pour chaque situation, tous les six mois développent le travail effectué par le service, l'évolution de la situation et les objectifs que nous proposons de poursuivre pour les six mois à venir lorsqu'il s'agit d'un renouvellement ;*

*nous argumentons également les fins des mesures que nous proposons ou que la situation impose.*

*Ces écrits sont transmis aux responsables de secteur ASE avec lesquels nous travaillons en étroite collaboration et qui sont donc très au fait du travail réalisé. Il arrive très souvent que nous les invitions lors de réunions de synthèse, lorsque qu'il nous paraît important d'avoir leur avis avant un renouvellement ou une fin qui peut poser question.*

*Le rapport envisage de fixer « une date limite d'intervention » avec les services de l'ASE dès le démarrage de la mesure.*

*La durée d'un mandat est de six mois, ce qui est en soi une date limite. Le renouvellement est donc, tous les six mois, remis en question et son argumentation développée.*

*Il faut également noter que la durée moyenne des mesures est fortement à la baisse sur la décennie. Nous sommes très attentifs au sens que pourraient avoir des mesures trop longues et la place occupée alors par le service dans la dynamique familiale. Il nous arrive de plus en plus d'utiliser la fin de mesure comme un outil nous permettant de redynamiser un travail avec une famille, la famille ayant alors la possibilité de demander la prolongation ou le redémarrage de l'accompagnement ».*

### **Proposition n°3 : Différer l'ouverture d'une troisième antenne AED :**

Les rapporteurs sont très réservés sur cette mesure qui viserait à créer une troisième antenne dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement et qui pourrait s'accompagner de la création d'un poste de directeur des trois antennes, ce qui accroîtrait sensiblement les frais de structure.

La présidente de l'association ne partage pas ce point de vue : « Cette position nous a complètement surpris, de même que l'argumentaire qui la sous-tend. Notre activité AED connaît depuis trois ans une croissance importante. Nous sommes passés de 111.615 journées réalisées en 2005 à 132.020 journées en 2007 et plus de 135.000 journées en 2008, ainsi que le rapport le souligne. La progression est de plus de 20% soit près de 70 mandats annuels supplémentaires et plus de trois créations de postes de travailleurs sociaux.

*Nos deux antennes dans le 12<sup>ème</sup> et dans le 15<sup>ème</sup> sont désormais à l'étroit dans des locaux non extensibles. Les espaces d'entretiens sont surbookés. Les réunions de synthèse sont engorgées compte tenu du nombre de situation suivies globalement par chaque service (le rapport mentionne d'ailleurs ce point page 17/18) ; les responsables qui connaissent chaque situation et accompagnent chaque travailleur social expriment depuis deux ans une surcharge réelle de travail.*

*Il faut ajouter que la Loi du 5 mars 2007 va amplifier – selon nous – ce mouvement de croissance de l'AED, car les enfants suivis au titre de l'AED ne sont plus aujourd'hui seulement en risque de danger ; les situations désormais confiées par l'ASE avec l'accord des familles relevaient pour partie de l'AEMO judiciaire avant la Loi de*

*mars. Il faut donc renforcer le soutien et l'étayage des équipes éducatives confrontées à des situations familiales plus difficiles, plus dégradées, c'est le premier rôle de l'encadrement. Il faut donc, renforcer l'encadrement.*

*Les antennes ayant déjà atteint le maximum de leurs possibilités de réalisation, c'est logiquement que nous proposons la réouverture d'une troisième antenne afin d'anticiper sur un devenir proche, éviter les listes d'attente pour les familles et disposer d'un taux d'encadrement correspondant aux normes parisiennes »*

*L'inspection générale prend acte de la position de la DASES : en janvier 2009, au vu des évolutions sur le secteur, la DASES a proposé à la Sauvegarde de l'adolescence d'installer l'équipe AED du 13<sup>ème</sup> dans les locaux du CIEJ à partir desquels le 13<sup>ème</sup> est directement accessible. La création d'un poste de chef de service et non d'un directeur a déjà été acté..*

**Proposition n°4 : Affecter le résultat de gestion 2007 de l'AED à la réserve pour fonds de roulement.**

Il est proposé d'affecter le résultat de gestion 2007 de l'AED (67.059€) à la réserve pour fonds de roulement, permettant ainsi d'éviter le versement d'agios aux banques pour rupture de trésorerie.

L'association adhère à cette proposition : *« Les tensions de trésorerie sont sévères ainsi que le note le rapport. Nous souhaiterions que les réserves de trésorerie ne soient pas uniquement constituées par des affectations de résultats mais par des dotations intégrées dès la constitution des budgets et donc indépendantes des résultats de gestion ».*

*La DASES a précisé sa position (procédure contradictoire)*

**Proposition n°5 : Adapter la prochaine convention pour la gestion du service d'accueil d'urgence des adolescents.**

La convention signée le 26/07/2006 entre l'association et le département de Paris arrivait à échéance le 31/12/2008. Elle a été reconduite pour un an. Des modifications ont été apportées dans la nouvelle convention intégrant notamment les évolutions législatives en matière d'accueil de 72 heures (article L. 223-2 du Code de l'action sociale et des familles) et rendant plus souple la composition du Comité de pilotage : « regroupant des personnalités qualifiées, des représentants des administrations et instances concernés ».

Il y aurait lieu dans la prochaine convention d'élargir les possibilités d'accueil d'urgence de jeunes, dans le cadre des actions de prévention préalablement à une éventuelle admission à l'ASE, ou au titre d'un accueil d'urgence adressé par les services de l'ASE ainsi que pour l'accueil des mineurs étrangers isolés.

Il conviendrait de s'interroger sur le maintien d'un seuil maximum de 700 nuitées autorisées alors même que ce seuil est largement dépassé depuis 2004 (955 nuitées en 2004 ; 1151 nuitées en 2008).

Il paraîtrait utile de compléter la disposition suivante : « Ce Comité de pilotage se réunit environ tous les semestres à l'initiative de l'association » par la mention « ou du département de Paris ».

La Présidente dans sa réponse au rapport provisoire indique « *les évolutions du cadre législatif de la Protection de l'enfance ont rendu incontournable le passage du service en CROSMS. Ce processus est en cours, en concertation avec les services de la DASES concernés.*

*La proposition n°5 reprend plusieurs des pistes que nous évoquons effectivement à ce propos : intégration des 72 heures (Loi du 5 mars 2007), reconnaissance de l'accueil des jeunes mineurs étrangers sans référents légaux sur le territoire français, réévaluation du nombre de nuitées tenant compte de la réalité des mises à l'abri pratiquées (plus 1000 nuitées par an depuis quatre ans)...*

*Nous proposons également de construire avec l'ASE la possibilité d'accueillir quelques jours des mineurs pour une évaluation, à la demande des services éducatifs en charge de ces jeunes. Le développement ces dernières années du travail réalisé avec les familles devrait également être souligné dans le cadre de la nouvelle convention. Nous souhaitons par ailleurs échanger sur les objectifs et les moyens du service à destination des jeunes majeurs.*

*Enfin, l'accroissement du nombre de mineurs mis à l'abri et sous la responsabilité du service plusieurs jours de suite, à temps plein, impose de réfléchir au renforcement de l'équipe éducative par des ressources d'animation notamment le week-end ».*

*Dans le cadre de la procédure contradictoire la DASES a indiqué que les « préconisations 5 et 6 correspondent à ses perspectives ».*

**Proposition n°6 : Mettre fin à la convention relative à la gestion du réseau d'écoute et d'appui aux adolescents en difficulté sur le Nord-Est-Parisien.**

Pour les raisons exposées au paragraphe 222, il est proposé de ne pas reconduire la convention financière d'un montant de 250.000€ relative à l'action précitée.

Dans sa réponse l'association précise : « *Nous avons regretté de découvrir cette proposition. En effet, nous regrettons d'une part l'accent mis sur la périodicité de mise à jour de la cartographie sur le site WEB, sans un mot sur la qualité et l'utilité de son contenu.*

*Cette cartographie est appréciée et utilisée par nos partenaires. Nous avons défini une mise à jour annuelle, la dernière réalisée étant de mi-février 2009. Nous pouvons entendre qu'une mise à jour trimestrielle – par exemple – eut été plus adaptée, mais l'important aujourd'hui nous semble être de trouver les moyens permettant de faire vivre cet outil, donc de continuer à le mettre à jour. Son extension à tout PARIS serait par ailleurs une idée à creuser.*

*D'autre part, la question des indicateurs d'évaluation de l'activité « création et animation d'un réseau » est posée légitimement par le rapport. Depuis 2005, nous « bataillons » avec cette question. En effet, la constitution d'un réseau est un investissement de longue haleine. La pratique des rencontres régulières et des échanges sur des situations concrètes permet de construire la confiance, la connaissance mutuelle des institutions et des professionnels, une coordination des pratiques professionnelles ; elle conduit à dépasser des préventions parfois enkystées ou des étanchéités historiques. L'indicateur « nombre de jeunes accueillis des 18, 19, 20<sup>ème</sup> arrondissement » ne rend pas forcément compte de la constitution réelle du réseau, de l'amélioration des pratiques croisées, de l'accélération des prises en charge...*

*Par ailleurs, si des mouvements de personnel au sein de cette équipe de coordination ont pu parfois retarder la réalisation du programme d'actions prévues, la liste des partenariats noués que le rapport mentionne est déjà longue. En 2008, l'approfondissement des rapports avec l'Education nationale a été important : un cycle de formation réalisé par l'équipe-réseau pour toute les infirmières scolaires du territoire concerné a démarré avec le soutien du Rectorat.*

*Le rapprochement partenarial mené depuis 2005 sur le Nord-Est parisien a été productif. Le projet de « Maison des adolescents » présenté par l'hôpital Robert DEBRE fait état à la fois des relations liées avec PARIS ADOS Service mais également du maillage construit par l'équipe de coordination du réseau, qui servira de socle pour construire la future Maison des Ados sur le Nord-est parisien.*

*Nous anticipons donc une évolution des objectifs d'animation partenariale en saisissant l'opportunité du dispositif Maison des Ados, en concertation avec la DASES »*

*Cette préconisation correspond à celles de la DASES. Le Réseau Paris Nord Est ne pourrait envisager une certaine continuité de son action que dans le cadre de la création d'une maison des adolescents dans ce périmètre. Un dossier a été déposé auprès de l' ARH impliquant un partenariat avec la Sauvegarde.*

**Proposition n°7 : Orienter les Rmistes accueillis par Tonus Emploi vers des projets d'insertion plus réalistes.**

*Sans mésestimer la grande difficulté d'établir des contrats « réalistes », élaborés et signés avec les allocataires de plus de 50 ans au RMI depuis plus de trois ans, il conviendrait néanmoins d'être plus exigeant dans l'acceptation ou non de certains projets et plus contraignant dans le suivi des démarches pour vérifier l'engagement réellement volontariste des allocataires.*

*L'association s'étonne. Elle imagine que cette proposition est née d'une erreur de calcul du taux de retour à l'emploi qui s'établit à 25% à TONUS emploi et pas à 7% pour un taux moyen des associations conventionnées de 10%. Le taux de retour à l'emploi de TONUS serait donc 2,5 fois le taux moyen des associations conventionnées. Les contrats d'insertion signés avec les allocataires sont pragmatiques et validés par la CLI.*

**Proposition n°8 : Moderniser les outils du centre de ressources de l'APP II.**

La place réservée à l'autoformation pour des publics fragiles (Rmistés...) est importante. Pour la remise à niveau en français, en mathématiques notamment les classeurs « progressifs et autocorrectifs » paraissent être des outils qui mériteraient d'être actualisés pour un usage plus convivial. L'informatisation du centre de ressources est souhaitable.

La Présidente estime dans sa réponse qu'« *il importe en tout premier lieu de rappeler que l'auto-formation des apprenants est à TONUS Emploi toujours accompagnée par des formateurs qualifiés et expérimentés, présents en permanence dans le lieu ressources et disponibles pour les stagiaires.*

*Au-delà des outils-papier dont certains peuvent paraître un peu désuets, nous recourrons également à une batterie de logiciels interactifs et de sites formatifs qui renouvellent régulièrement les supports documentaires (exemples : logiciels de FLE « Pour tout dire 1 et 2 » / édition CUEPP Université de Lille 1 ; Logiciels généralistes de français, mathématiques et anglais / édition Nathan de la 6<sup>ème</sup> à la 3<sup>ème</sup> ... ; sites internet d'EAO/liste jointe en annexe).*

*La salle informatique de l'APP est destinée à l'animation des parcours bureautiques et web mais elle est également accessible aux apprenants dans le cadre des stages ECLER, en atelier d'écriture, par exemple.*

*Par ailleurs, le lieu ressources dispose déjà de 2 ordinateurs qui lui sont dédiés et nous avons budgété en 2009 au programme d'investissement via une demande de subvention en cours, l'achat de six postes informatiques qui seront également implantés dans le lieu ressource ».*

**Proposition n°9 : Poursuivre l'effort d'adaptation du CIEJ compte tenu de la baisse régulière d'activités.**

La baisse régulière du nombre de jeunes reçus liée à l'évolution démographique et à la multiplicité des structures d'insertion impose au service une adaptation constante de sa structure et de ses méthodes d'intervention.

Dans cet esprit l'association précise : « *Nous développons deux pistes pour poursuivre cet effort nécessaire d'adaptation afin de résorber le déficit d'accueil et contribuer à répondre à des besoins insuffisamment ou pas couverts dans une logique de prévention :*

- *contribuer à la lutte contre le décrochage scolaire et à une prévention générale par un partenariat actif avec l'Education Nationale. Le CIEJ interviendra auprès d'une centaine d'élèves, relevant de 5 établissements parisiens pour le seul premier semestre 2009.*

*Dans leurs établissements scolaires ou au sein du CIEJ, ces jeunes parisiens décrocheurs, sous statut scolaire, âgés de 16 à 21 ans, participent à des modules d'aide à l'orientation professionnelle et de découverte de l'entreprise, de*

*techniques de recherche de stage ou d'emploi, couplés à des entretiens individuels.*

- *Intervenir auprès des jeunes parisiens dès leurs 15 ans, dans un double objectif :*

- . *anticiper et étayer leurs réflexions et celles de leurs parents en matière d'orientation ;*

- . *éviter pour une partie d'entre eux, une exclusion du système scolaire, sans réponse adéquate à leur orientation professionnelle et renforcer ainsi la prévention de leurs difficultés à leur sortie du système.*

*Cette proposition implique une modification de notre convention avec le département de Paris, habilitant le CIEJ à intervenir en direction de jeunes à partir de 15 ans et non plus 16, ainsi que le mentionne le rapport ».*

## **Liste des personnes rencontrées**

### **Elus**

Madame Myriam EL KHOMRY, adjointe au Maire de Paris chargée de la protection de l'enfance et de la prévention spécialisée.

### **DASES**

Madame ..... , sous-directrice de La SDAFE.

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

Monsieur..... , Chef du bureau des actions éducatives.

Madame ..... , bureau du RMI.

### **Sauvegarde de l'adolescence**

Madame ..... , Présidente.

Monsieur ... .. , Vice-Président.

Madame ..... , secrétaire générale.

Monsieur .... .. , Trésorier.

Madame ..... , directrice générale.

Monsieur ..... , contrôleur de gestion.

Madame ..... , chef comptable.

Madame ..... , directrice du centre Emile Zola.

Madame ..... , directrice du centre Druinot.

Monsieur ..... , directeur de Paris Ados Service.

Monsieur ..... , directeur de Tonus Emploi.

Madame ..... , directrice du CIEJ.

Madame ..... , service hébergement.

**PROCEDURE CONTRADICTOIRE**

Lettre du 18 mars 2009 de la DASES

Lettre du 4 Mars 2009 de la Sauvegarde de l'Adolescence

**Réponses de la Direction de l'action sociale de l'enfance et de la santé  
au rapport provisoire de l'IGVP (IG/08-11)  
relatif à l'audit de l'association  
« La Sauvegarde de l'adolescence à Paris »**

Il convient d'apporter les précisions ou modifications suivantes.

**Page 9 : les avances (BAE)**

La convention avec La Sauvegarde de l'adolescence à Paris prévoit (Article 14, Page 5) les conditions dans lesquelles l'association peut demander des avances mensuelles. Si elles sont respectées, il n'y a pas de raison pour que le département de Paris les refuse.

Le fait qu'il n'y ait pas d'avances ne contribue pas à augmenter le délai de règlement qui pourrait être réduit si l'association établissait des factures mensuelles au lieu de factures trimestrielles.

**Page 10 : Augmentation de la réserve par la DASES dans le cadre de dossiers de tarification (BAE)**

L'augmentation de la réserve de trésorerie ne concerne pas seulement la DASES mais l'ensemble des financeurs de l'association. D'autre part, elle dépasse les seules activités tarifiées de la DASES et concerne les activités subventionnées.

Les augmentations de réserves de trésorerie sont généralement accordées dans le cadre d'affectation d'excédents.

Or La Sauvegarde de l'adolescence à Paris a été pendant plusieurs années consécutives en déficit car elle ne parvenait pas à réaliser ses engagements en matière d'activité d'actions éducatives à domicile notamment. Il convient de préciser que ce déficit a systématiquement été repris au compte administratif, ce qui n'a pas pénalisé l'association (par exemple : déficit cumulé 2004/2005 d'un montant de 259 109 € repris au compte administratif 2005 incorporé au budget prévisionnel 2007).

D'autre part, il convient de préciser que le premier excédent (2006) n'a pas été repris en atténuation du prix de journée 2008 mais a été laissé à l'association en tant que provision pour départ à la retraite (50 000 €) et provision pour travaux (15 074,56 €). Comme ces provisions ne sont pas utilisées dans l'immédiat, elles augmentent, de fait, la réserve de trésorerie.

Enfin, il convient de rappeler que la DASES a laissé à l'association, sur le budget du CIEJ, des réserves d'un montant total de 78 000 € qui, de la même manière que les provisions ci-dessus, augmentent de fait la réserve de trésorerie.

**Page 12 : La tarification ne permet pas une gestion équilibrée malgré la rigueur pratiquée par l'association. (BAE)**

Il convient tout d'abord de préciser que la tarification s'effectue dans le cadre d'une procédure de tarification strictement encadrée par les articles R.314-1 à R.314-207 du Code de l'action sociale et des familles qui prévoit une procédure contradictoire (R314-21 et suivants). L'association peut à tout moment de la procédure contester le budget retenu et le prix de journée ; après la procédure et en cas de désaccord, elle peut saisir le juge de la tarification conformément à l'article L.351-1 du même code.

Le budget prévisionnel est donc toujours en équilibre :

- les dépenses sont connues : ETP autorisés, convention collective opposable au financeur
- les recettes dépendent de la réalisation par l'association de l'activité pour laquelle la DASES lui donne les moyens.

Or pendant plusieurs années, La Sauvegarde de l'adolescence à Paris n'a pas tenu ses engagements en terme de réalisation de l'activité prévisionnelle.

Activité AED	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Prévisionnelle	122 640	122 640	122 640	122 640	114 176	122 640	140 000
Réalisée	110 061	115 739	116 729	111 612	119 476	132 020	
Écart	-12 579	-6 901	-5 911	-11 028	5 300	9 380	

Comme l'association n'a pas diminué ses dépenses de personnel (non remplacement pour adapter les dépenses aux recettes) cela a engendré des déficits. Il convient de souligner que ces déficits n'ont, de fait, été que temporaires puisque la DASES a accepté de les reprendre en n + 2 ; le code lui en offre la possibilité. Le code prévoit également la possibilité de rejeter des dépenses dont le coût est hors de proportion avec le service rendu mais cette possibilité n'a pas été utilisée par la DASES.

Il n'est donc pas exact d'affirmer que « la tarification est en dessous de la réalité économique pour permettre une gestion équilibrée malgré la rigueur pratiquée par l'association dans l'engagement de ses charges ».

#### Page 13 : une stabilisation des frais de siège (BAE)

Il convient de préciser que c'est à la demande expresse de la DASES que l'association a déposé une demande d'autorisation de frais de siège pour 2007.

D'autre part, afin de ne pas mettre La Sauvegarde de l'adolescence à Paris en difficulté (financement des frais de siège par des activités DASES dont le financement avait été arrêté avant 2007), la DASES/SDAFE a accepté de financer sur les activités financées par tarification une part supplémentaire de l'ordre de 65 000 €.

Enfin, les frais de siège font l'objet d'une procédure de tarification annuelle, contrôlée par la SDAFE, ce qui limite les risques de dérive budgétaire.

#### Page 13 : une baisse du CIEJ qui a perdu ses ateliers pédagogiques personnalisés (BAE)

Il conviendrait de préciser qu'il ne s'agit pas d'activités sous le contrôle de la DASES

#### Page 14 (BRMI)

Les prestations d'insertion professionnelle des allocataires du RMI sont réalisées par le service Tonus Emploi dans le cadre d'un marché à bons de commande et à prix unitaires. Ce marché est conclu pour un an et reconductible deux fois, pour une période identique et dans les mêmes termes (soit un total de trois ans).

Ce marché a été notifié à l'association sur la base des prix définitifs qu'elle a établis au terme des négociations. La réglementation des marchés publics ne prévoit pas la possibilité pour un prestataire de modifier ses prix en cours d'exécution du marché, sauf modification de la prestation à l'initiative du mandataire qui rendrait nécessaire une augmentation des prix des prestataires afin d'adapter leurs moyens à l'évolution de la prestation.

La seule variation prévue est une révision annuelle des prix après la première année d'exécution du marché, conformément aux dispositions de l'article 6.3 du cahier des clauses particulières, selon une formule prenant en compte les indices trimestriels des salaires mensuels de base de l'ensemble des salariés santé et action sociale, des loyers et des prix à la consommation (équipements et services de téléphone). Ces révisions de prix ne sont pas de nature à modifier substantiellement le volume global du financement apporté à ce service. Il s'agit d'une simple actualisation des prix.

**Page 16 : le mandat d'évaluation (BAE)**

Le mandat d'évaluation a une durée plus courte (4 mois) que l'AED (6 mois). Il conviendrait de préciser que l'AED est renouvelable contrairement au mandat d'évaluation

**Page 16 : l'AED renforcée (BAE)**

Il conviendrait de préciser que La Sauvegarde de l'adolescence à Paris n'exerce pas d'AED renforcée.

**Page 16 : Évolution de l'activité (BAE)**

« L'activité était conventionnée pour 122 640 journées en 2007 et elle s'est traduite par un résultat de près de 8% (132 020 journées) ». Il convient de rappeler que La Sauvegarde de l'adolescence à Paris avait proposé pour 2007, une activité de 120 815 journées et que la DASES a retenu 122 640 journées prévisionnelles.

Comme on peut le constater, l'activité en AED est difficile à anticiper ; elle dépend de facteurs structurels (Loi du 5 mars 2007), mais également de facteurs professionnels et relationnels entre les partenaires sur le terrain.

**Page 17 : Le nombre de mandats par famille (BAE)**

« Dans la grande majorité des cas, il s'agit d'un mandat pour un enfant par famille. » Une étude réalisée par le bureau des actions éducatives à partir de la facture de novembre 2008, montre que le nombre d'AED concernant un enfant par famille est en réalité minoritaire (45,2%).

La Sauvegarde	Enfants par famille					Total
Facture Oct/Nov 08	1	2	3	4	5	
Nombre de familles	170	44	23	6	5	248
Nombre de jeunes	170	88	69	24	25	376
%	45,2%	23,4%	18,4%	6,4%	6,6%	100%

**Page 17 : les fins de mesure (BAE)**

Il serait effectivement intéressant d'analyser la différence très importante des durées moyennes de mesures d'AED entre le centre Druinot (1 an et 10 mois) et le centre Emile Zola (3 ans et un mois)

**Page 18 : l'ouverture d'une troisième antenne (BAE)**

La Sauvegarde de l'adolescence à Paris demande depuis 2007 l'ouverture d'une troisième antenne afin de répondre dans de bonnes conditions à l'augmentation de l'activité.

Cette demande a été refusée en 2007 et en 2008 compte tenu de la faible visibilité sur l'évolution de l'activité en AED à Paris et au regard des coûts fixes qu'elle entraînerait (loyer, accueil-secretariat, travaux...).

Pour 2009 l'association a réitéré sa demande. En janvier 2009, au vu des évolutions sur le secteur, la DASES a proposé à La Sauvegarde de l'adolescence à Paris d'installer l'équipe d'AED du 13<sup>ème</sup> arrondissement dans les locaux du CIEJ à partir desquels le 13<sup>ème</sup> est directement accessible (RER, Météor). La création d'un poste de chef de service et non d'un directeur a déjà été actée.

**Page 19 : La tarification fixée par la DASES ne couvre pas le coût du service (BAE)**

Ainsi qu'il a été exposé plus haut (cf. commentaires de la page 12) cette analyse n'est pas exacte.

Il conviendrait de préciser que l'association n'a pas effectué l'activité prévisionnelle ce qui a engendré un déficit d'activité.

La Sauvegarde de l'adolescence à Paris n'ayant pas mis en œuvre des mesures suffisantes pour parvenir à l'équilibre (R.314-50 du CASF), le déficit d'activité s'est traduit par un déficit financier.

**Page 20 (BAPJ)**

Une rectification de détail sur la mention page 20 relative à la date d'implantation du service au 3, rue Danjon ( 19ème) : il s'agit de 1989 et non de 1996 ( date d'une réouverture après une crise interne ).

**Pages 28 et 29 (BAPJ)**

Les prix de revient ne sont que des informations approximatives car ils recouvrent des « prestations » très diverses allant de l'accueil de jour /information / orientation à l'accueil-abri de nuit, sur plusieurs nuitées incluant un travail en direction de la famille.

Les préconisations 5 et 6 correspondent aux perspectives de la DASES :  
Dossiers de demande d'autorisation soumis à l'examen du CROSMS pour intégrer les termes de la réglementation ( article L.223-3 du CASF ), reconfiguration de l'accueil nuit et jour pour mieux utiliser le potentiel, le savoir faire et les moyens de Paris Ados Services ( en lien étroit avec les besoins de l'Aide Sociale à l'Enfance en terme d'accueil d'adolescents en fugue, en errance, isolés sans référent parental, ...), actualisation des éléments chiffrés de nuitées à partir des observations, positionnement du comité de pilotage, ...

Le Réseau Paris Nord Est ne pourrait envisager une certaine continuité de son action que dans le cadre de la création d'une Maison des Adolescents sur le Nord Est parisien.  
Un dossier a été déposé ( par le Pr Jacquin ) auprès de l'ARH impliquant un partenariat avec la Sauvegarde.

Dans la mesure où un tel projet n'est envisageable que dans le cadre d'un partenariat Etat - Département - (Région ?) tant au niveau technique que financier, une négociation pourrait plus ou moins concerner les moyens actuellement affectés au RPNE.

**Page 30 (BRMI)**

Concernant le cadre juridique et financier du partenariat de l'association avec le département, il n'apparaît pas exact d'évoquer une convention, dans la mesure où celle-ci a été remplacée depuis 2006 par un marché public. Le contrat passé est maintenant matérialisé par un acte d'engagement.

Une précision concernant les contrats d'insertion apparaît nécessaire: les allocataires pris en charge par Tonus Emploi (comme toutes les structures accompagnant les allocataires du RMI) signent régulièrement des contrats d'insertion, tout au long de leur accompagnement. Ces contrats sont d'une durée variable: de trois mois à un an selon les étapes de construction des projets d'insertion.

Enfin, les états d'activité produits mensuellement détaillent l'activité totale du service et non l'activité par conseiller d'insertion.

## **REMARQUES QUANT AUX PRÉCONISATIONS**

### **Proposition N°1 : Vivifier la vie associative.**

La préconisation sous cette formulation, paraît un peu surprenante, dans la mesure où les rapporteurs écrivent –page 5- «la vie associative est réelle» et indiquent que les administrateurs examinent et approuvent non seulement les états budgétaires et financiers, les rapports d'activité, mais aussi examinent et débattent des évolutions et difficultés particulières de chaque secteur d'activités.

Les rapporteurs écrivent enfin –page 5- « Il convient de souligner l'importance du travail fourni ..»....

Par ailleurs, nous tenons à indiquer que depuis l'inspection, et indépendamment de celle-ci, le Conseil d'Administration s'est étoffé de deux nouveaux membres, qui devront être ratifiés par l'Assemblée Générale, ainsi qu'un troisième candidat, qui vient d'être d'approché.

En effet, le développement du Conseil d'Administration fait partie d'une politique associative volontariste, affirmée en Conseil en 2008. Nous avons décidé alors de rechercher de nouveaux administrateurs, avec deux objectifs précis : rajeunir et élargir le Conseil en intégrant des personnes en activité ; acquérir ainsi des compétences complémentaires répondant à nos besoins. Nous avons défini les profils des administrateurs que nous recherchons. Ces véritables «recrutements» demandent un peu de temps et d'attention.

Dans un deuxième temps, lorsque ces greffons auront pris, nous réexaminerons la question de l'ouverture de l'Assemblée Générale à des membres plus nombreux.

### **Proposition N°2 : Améliorer les modalités de suivi des mesures d'action éducative à domicile**

Il nous paraît important de rappeler que les rapports rédigés pour chaque situation, tous les six mois développent le travail effectué par le service, l'évolution de la situation et les objectifs que nous proposons de poursuivre pour les six mois à venir lorsqu'il s'agit d'un renouvellement ; nous argumentons également les fins des mesures que nous proposons ou que la situation impose.

Ces écrits sont transmis aux responsables de secteur ASE avec lesquels nous travaillons en étroite collaboration et qui sont donc très au fait du travail réalisé. Il arrive très souvent que nous les invitions lors de réunions de synthèse, lorsque qu'il nous paraît important d'avoir leur avis avant un renouvellement ou une fin qui peut poser question.

Le rapport envisage de fixer « une date limite d'intervention » avec les services de l'ASE dès le démarrage de la mesure.

La durée d'un mandat est de six mois, ce qui est en soi une date limite. Le renouvellement est donc, tous les six mois, remis en question et son argumentation développée.

Il faut également noter que la durée moyenne des mesures est fortement à la baisse sur la décennie. Nous sommes très attentifs au sens que pourraient avoir des mesures trop longues et la place occupée alors par le service dans la dynamique familiale. Il nous arrive de plus en plus d'utiliser la fin de mesure comme un outil nous permettant de redynamiser un travail avec une famille, la famille ayant alors la possibilité de demander la prolongation ou le redémarrage de l'accompagnement.

### **Proposition N°3 : Différer l'ouverture d'une troisième antenne AED**

Cette position nous a complètement surpris, de même que l'argumentaire qui la sous-tend. Notre activité AED connaît depuis trois ans une croissance importante. Nous sommes passés de 111.615 journées réalisées en 2005 à 132.020 journées en 2007 et plus de 135.000 journées en 2008, ainsi que le rapport le souligne. La progression est de plus de 20% soit près de 70 mandats annuels supplémentaires et plus de trois créations de postes de travailleurs sociaux.

Nos deux antennes dans le 12<sup>ème</sup> et dans le 15<sup>ème</sup> sont désormais à l'étroit dans des locaux non extensibles. Les espaces d'entretiens sont surbookés. Les réunions de synthèse sont engorgées compte tenu du nombre de situations suivies globalement par chaque service ( le rapport mentionne d'ailleurs ce point page 17/18) ; les responsables qui connaissent chaque situation et accompagnent chaque travailleur social expriment depuis deux ans une surcharge réelle de travail.

Il faut ajouter que la Loi du 5 mars 2007 va amplifier – selon nous – ce mouvement de croissance de l'AED, car les enfants suivis au titre de l'AED ne sont plus aujourd'hui seulement en risque de danger ; les situations désormais confiées par l'ASE avec l'accord des familles relevaient pour partie de l'AEMO judiciaire avant la Loi de mars. Il faut donc renforcer le soutien et l'étayage des équipes éducatives confrontées à des situations familiales plus difficiles, plus dégradées, c'est le premier rôle de l'encadrement. Il faut donc, renforcer l'encadrement.

Les antennes ayant déjà atteint le maximum de leurs possibilités de réalisation, c'est logiquement que nous proposons la réouverture d'une troisième antenne afin d'anticiper sur un devenir proche, éviter les listes d'attente pour les familles et disposer d'un taux d'encadrement correspondant aux normes parisiennes.

### **Proposition N°4 : Affecter le résultat de gestion 2007 de l'AED à la réserve pour fonds de roulement**

Nous adhérons évidemment à cette proposition. Les tensions de trésorerie sont sévères ainsi que le note le rapport. Nous souhaiterions que les réserves de trésorerie ne soient pas uniquement constituées par des affectations de résultats mais par des dotations intégrées dès la constitution des budgets et donc indépendantes des résultats de gestion.

### **Proposition N°5 : Adapter la prochaine convention pour la gestion du service d'accueil d'urgence des adolescents**

Les évolutions du cadre législatif de la Protection de l'enfance ont rendu incontournable le passage du service en CROSMS. Ce processus est en cours, en concertation avec les services de la DASES concernés.

La proposition N°5 reprend plusieurs des pistes que nous évoquons effectivement à ce propos : intégration des 72 heures (Loi du 5 mars 2007), reconnaissance de l'accueil des jeunes mineurs étrangers sans référents légaux sur le territoire français, réévaluation du nombre de nuitées tenant compte de la réalité des mises à l'abri pratiquées (plus 1000 nuitées par an depuis quatre ans)....

Nous proposons également de construire avec l'ASE la possibilité d'accueillir quelques jours des mineurs pour une évaluation, à la demande des services éducatifs en charge de ces jeunes. Le développement ces dernières années du travail réalisé avec les familles devrait également être souligné dans le cadre de la nouvelle convention. Nous souhaitons par ailleurs échanger sur les objectifs et les moyens du service à destination des jeunes majeurs.

Enfin, l'accroissement du nombre de mineurs mis à l'abri et sous la responsabilité du service plusieurs jours de suite, à temps plein, impose de réfléchir au renforcement de l'équipe éducative par des ressources d'animation notamment le week end.

### **Proposition N°6 : Mettre fin à la convention relative à la gestion du réseau d'écoute et d'appui aux adolescents en difficulté sur le Nord-Est parisien**

Nous avons regretté de découvrir cette proposition. En effet, nous regrettons d'une part l'accent mis sur la périodicité de mise à jour de la cartographie sur le site WEB, sans un mot sur la qualité et l'utilité de son contenu.

Cette cartographie est appréciée et utilisée par nos partenaires. Nous avons défini une mise à jour annuelle, la dernière réalisée étant de mi-février 2009. Nous pouvons entendre qu'une mise à jour trimestrielle -par exemple- eut été plus adaptée, mais l'important aujourd'hui nous semble être de trouver les moyens permettant de faire vivre cet outil, donc de continuer à le mettre à jour. Son extension à tout PARIS serait par ailleurs une idée à creuser.

D'autre part, la question des indicateurs d'évaluation de l'activité « création et animation d'un réseau » est posée légitimement par le rapport. Depuis 2005, nous « bataillons » avec cette question. En effet, la constitution d'un réseau est un investissement de longue haleine. La pratique des rencontres régulières et des échanges sur des situations concrètes permet de construire la confiance, la connaissance mutuelle des institutions et des professionnels, une coordination des pratiques professionnelles ; elle conduit à dépasser des préventions parfois enkystées ou des étanchéités historiques. L'indicateur « nombre de jeunes accueillis des 18,19,20<sup>ème</sup> arrondissements » ne rend pas forcément compte de la constitution réelle du réseau, de l'amélioration des pratiques croisées, de l'accélération des prises en charge...

Par ailleurs, si des mouvements de personnel au sein de cette équipe de coordination ont pu parfois retarder la réalisation du programme d'actions prévues, la liste des partenariats noués que le rapport mentionne est déjà longue. En 2008, l'approfondissement des rapports avec l'Education nationale a été important : un cycle de formation réalisé par l'équipe-réseau pour toutes les infirmières scolaires du territoire concerné a démarré avec le soutien du Rectorat.

Le rapprochement partenarial mené depuis 2005 sur le Nord-Est parisien a été productif. Le projet de « Maison des adolescents » présenté par l'hôpital Robert DEBRE fait état à la fois des relations liées avec PARIS ADOS Service mais également du maillage construit par l'équipe de coordination du réseau, qui servira de socle pour construire la future Maison des Ados sur le Nord-est parisien.

Nous anticipons donc une évolution des objectifs d'animation partenariale en saisissant l'opportunité du dispositif Maison des Ados, en concertation avec la DASES.

### **Proposition N°7 : Orienter les Rmistes accueillis par TONUS Emploi vers des projets d'insertion plus réalistes**

Cette proposition nous a étonnés. Nous imaginons qu'elle est née d'une erreur de calcul du taux de retour à l'emploi qui s'établit à 25% à TONUS Emploi et pas à 7%, pour un taux moyen des associations conventionnées que le rapport établit à 10%. Le taux de retour à l'emploi de TONUS serait donc de 2,5 fois le taux moyen des associations conventionnées. Les contrats d'insertion signés avec les allocataires sont pragmatiques et validés par les CLI pour cette raison.

Par ailleurs, notre souci de poursuivre l'amélioration de nos méthodes et outillages en matière d'insertion sociale et professionnelle nous a conduit à proposer dans le cadre de l'appel d'offres 2009-2011, la création d'une plateforme Info/Emploi/Métiers au sein du service renforcée par un programme d'animations collectives centrées sur l'accès à l'emploi.

### **Proposition N°8 : Moderniser les outils du centre de ressources de l'APP**

Il importe en tout premier lieu de rappeler que l'auto-formation des apprenants est à TONUS Emploi toujours accompagnée par des formateurs qualifiés et expérimentés, présents en permanence dans le lieu ressources et disponibles pour les stagiaires.

Au delà des outils-papier dont certains peuvent paraître un peu désuets, nous recourrons également à une batterie de logiciels interactifs et de sites formatifs qui renouvellent régulièrement les supports documentaires (exemples : logiciels de FLE « Pour tout dire 1 et 2 » /édition CUEPP Université de Lille 1 ; Logiciels généralistes de français, mathématiques et anglais / édition Nathan de la 6<sup>ème</sup> à la 3<sup>ème</sup> ...; sites internet d'EAO/liste jointe en annexe)

La salle informatique de l'APP est destinée à l'animation des parcours bureautiques et web mais elle est également accessible aux apprenants dans le cadre des stages ECLER, en atelier d'écriture, par exemple.

Par ailleurs, le lieu ressources dispose déjà de 2 ordinateurs qui lui sont dédiés et nous avons budgété en 2009 au programme d'investissement via une demande de subvention en cours, l'achat de six postes informatiques qui seront également implantés dans le lieu ressource.

### **Proposition N°9 : Poursuivre l'effort d'adaptation du CIEJ compte tenu de la baisse régulière d'activité**

Nous développons deux pistes pour poursuivre cet effort nécessaire d'adaptation afin de résorber le déficit d'accueil et contribuer à répondre à des besoins insuffisamment ou pas couverts dans une logique de prévention :

- contribuer à la lutte contre le décrochage scolaire et à une prévention générale par un partenariat actif avec l'Education Nationale. Le CIEJ interviendra auprès d'une centaine d'élèves, relevant de 5 établissements parisiens pour le seul premier semestre 2009.

Dans leurs établissements scolaires ou au sein du CIEJ, ces jeunes parisiens décrocheurs, sous statut scolaire, âgés de 16 à 21 ans, participent à des modules d'aide à l'orientation professionnelle et de découverte de l'entreprise, de techniques de recherche de stage ou d'emploi, couplés à des entretiens individuels.

- Intervenir auprès des jeunes parisiens dès leurs 15 ans, dans un double objectif :
  - . anticiper et étayer leurs réflexions et celles de leurs parents en matière d'orientation
  - . éviter pour une partie d'entre eux, une exclusion du système scolaire, sans réponse adéquate à leur orientation professionnelle et renforcer ainsi la prévention de leurs difficultés à leur sortie du système

Cette proposition implique une modification de notre convention avec le département de Paris, habilitant le CIEJ à intervenir en direction de jeunes à partir de 15 ans et non plus 16, ainsi que le mentionne le rapport.

le 4 mars 2009.

## Sites Internet d'Enseignement assisté par ordinateur utilisés par l'équipe de l'APP

- <http://www.sesamath.net/> Maths en poche de la 6<sup>ème</sup> à la seconde
- <http://exercices.free.fr/maths/index.htm>
- <http://www.tfs.afpa.fr> Télé formation et savoir
- <http://pcolleu.free.fr/maths> Mathématiques et grammaire en CM
- <http://www.pomme.ualberta.ca/devoir/> permet d'obtenir la conjugaison de plus de 7800 verbes
- <http://exercices.free.fr/francais/index.htm> exercices interactifs de grammaire, conjugaison, orthographe, vocabulaire et poèmes
- <http://francite.net/education/cyberprof/> exercices d'évaluation en français
- <http://grammaire.reverso.net> grammaire interactive
- <http://orthonet.sdv.fr/pages/informations.html> une information sur l'orthographe
- [http://www.fondationppl.ca/fr/projetsCanadiens/dictee\\_en\\_ligne.php](http://www.fondationppl.ca/fr/projetsCanadiens/dictee_en_ligne.php) dictées en ligne
- [www.mipplus.org](http://www.mipplus.org) Ressources multimédia de formation en ligne
- <http://www.ccdmd.qc.ca> Site pour l'amélioration du français et jeux pédagogiques
- <http://www.polarfle.com/> Cours de français FLE
- <http://phonetique.free.fr/> exercices de phonétique pour débutant
- <http://www.caravanserail-dev.org/mediaserail/accueil.htm>  
entraînement à la Logique et aux tests psychotechniques