

Exemplaire n°

**RAPPORT**  
**AUDIT DE L'ASSOCIATION JEAN COTXET**  
- Décembre 2013 -  
N° 12-15

**Rapporteurs :**

[.....], Inspecteur

[.....], Administratrice

## SOMMAIRE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>NOTE DE SYNTHÈSE</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>INTRODUCTION</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>1. LE FONCTIONNEMENT</b> .....  | <b>6</b>  |
| 1.1. La vie associative de Jean Cotxet .....   | 6         |
| 1.2. Les ressources humaines : nécessité d'un pilotage accru .....   | 6         |
| 1.2.1. Les rémunérations .....   | 9         |
| 1.2.2. Le recrutement .....  | 9         |
| 1.2.3. L'ancienneté du personnel .....   | 10        |
| 1.2.4. L'âge des salariés .....  | 10        |
| 1.2.5. Les qualifications .....  | 11        |
| 1.2.6. La formation .....  | 13        |
| <b>2. DES ACTIVITÉS TRÈS DIVERSES</b> .....  | <b>14</b> |
| 2.1. Le siège social .....   | 16        |
| 2.1.1. Quelques indicateurs chiffrés du siège social .....   | 21        |
| 2.2. Le milieu ouvert à Paris .....  | 23        |
| 2.2.1. L'action éducative en milieu ouvert (AEMO) .....  | 23        |
| 2.2.2. L'action éducative à domicile (AED) .....   | 24        |
| 2.2.3. Le Lieu-Rencontre .....   | 27        |
| 2.3. La prévention spécialisée .....   | 29        |
| 2.4. Le Service d'accueil et d'hébergement provisoire d'urgence de la Croix Nivert :<br>des travaux urgents pour assurer la sécurité. .... | 31        |
| 2.5. Le Service d'activités psychopédagogiques et éducatives de jour (SAPPEJ) : une<br>montée en puissance encore trop lente. ....         | 33        |
| 2.6. Les structures d'hébergement parisiennes .....  | 36        |
| 2.6.1. La Maison du Sacré Cœur : des enjeux financiers très lourds .....   | 36        |
| 2.6.2. L'établissement JENNER .....  | 41        |
| 2.6.3. Le foyer des Amandiers .....  | 44        |
| 2.6.4. Le foyer Ourcq .....  | 46        |
| 2.7. L'Unité d'accueil familial .....  | 47        |
| 2.8. Les structures hors de Paris .....  | 51        |
| 2.8.1. Dans les Hauts-de-Seine .....   | 51        |
| 2.8.2. En Seine-Saint-Denis .....  | 51        |
| 2.8.3. Dans le Val-de-Marne .....  | 52        |
| 2.8.4. Dans l'Essonne .....  | 52        |
| 2.8.5. Dans le Val d'Oise .....  | 53        |
| 2.8.6. Dans les Yvelines .....   | 53        |
| <b>3. UNE SITUATION FINANCIÈRE ENCORE FRAGILE</b> .....  | <b>55</b> |
| 3.1. Le bilan .....  | 55        |
| 3.1.1. La trésorerie .....   | 56        |
| 3.1.2. L'endettement .....   | 60        |
| 3.2. Le compte de résultat .....   | 61        |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| LISTE DES RECOMMANDATIONS .....      | 63 |
| LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ..... | 65 |
| PROCEDURE CONTRADICTOIRE .....       | 67 |
| LISTE DES ANNEXES.....               | 84 |

## NOTE DE SYNTHÈSE

### Audit de l'Association Jean COTXET

- juillet 2013 -

---

L'association Jean Cotxet, créée en 1959 et reconnue d'utilité publique en 1971, est l'une des principales associations françaises de protection de l'enfance.

Elle exerce ses nombreuses activités dans tous les départements franciliens mais son activité dans le cadre du département de Paris s'avère prépondérante (plus de 47% des journées en 2011).

Sa croissance est régulière et son effectif a atteint 1021 salariés (soit 896 ETP) au 31/12/2011.

Les personnes directement affectées à la prise en charge des enfants représentent 67% de l'effectif total.

Son budget s'élevait à 55 Millions d'euros à la fin 2011.

L'association Jean Cotxet est devenue un partenaire incontournable du département de Paris dans le domaine de la protection de l'enfance en participant aux travaux d'élaboration des schémas directeurs départementaux et en répondant aux appels à projets lancés par le département (au moins jusqu'à la mise en œuvre de la nouvelle procédure instaurée par la loi « Hôpital, patients, santé et territoires » de 2009).

Ses particularités sont très appréciées dans le domaine de la protection de l'enfance : capacité à lier soins mêmes psychiques et action éducative, travail original avec les fratries, volonté d'impliquer les familles dans le suivi des enfants, recherche d'une articulation forte avec le milieu scolaire, etc...

L'association connaît, toutefois, des problèmes de croissance et éprouve des difficultés à maîtriser des opérations complexes notamment dans leur dimension financière et immobilière.

Sa gestion des risques est insuffisante.

Sa situation financière reste fragile et elle a subi des « crises » de trésorerie liées en partie aux retards pris en matière de fixation des tarifs de certaines structures ainsi qu'au financement de certains travaux non validés par le département.

Les recommandations de la mission d'audit concernent à la fois l'association et l'autorité de tutelle.

En ce qui concerne l'association, les préconisations visent notamment à :

- Revaloriser le rôle du conseil d'administration (y compris en assurant le renouvellement de ce dernier) ;
- Compléter la récente réorganisation de la Direction générale (mai 2013) par un développement de ses outils de pilotage (contrôle de gestion, comptabilité analytique, évaluation) ;
- Améliorer les relations avec la direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé afin de rétablir un partenariat de confiance.

Concernant l'autorité de tutelle, les préconisations visent à :

- Fixer la tarification du service d'accueil familial dès le début de l'exercice ;

- Appuyer les demandes de l'association auprès des services de la protection judiciaire de la jeunesse afin de permettre l'établissement d'un bail d'une durée compatible avec l'importance des travaux de sécurité à entreprendre au service d'accueil d'urgence et d'hébergement de la Croix Nivert ;
- Approfondir les différentes options permettant de surmonter la situation de blocage du dossier du foyer « Maison du Sacré Cœur ».

## INTRODUCTION

Dans le cadre de son programme annuel de missions validé par le Maire de Paris, l'Inspection générale a réalisé une mission d'audit de l'association Jean Cotxet.

Cet audit devait permettre d'apporter des éléments d'information sur les activités et le fonctionnement de l'association et de vérifier de manière synthétique sa situation financière et juridique.

Ne figure pas dans son périmètre la question du respect par l'association de la convention collective de 1966 (contrôle réalisé régulièrement par la Direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé, DASES).

L'équipe d'auditeurs a conduit des entretiens tant au siège de l'association (avec la direction générale et les responsables des services centraux) que dans les établissements et services parisiens. Elle n'a pas réalisé un audit de chacun des établissements et services de l'association situés dans Paris *intra-muros* mais a analysé de manière approfondie les relations qu'ils entretiennent avec leur direction générale.

Elle a également tenu des réunions de travail avec les responsables de la direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé (DASES) et s'est entretenue avec la direction des affaires juridiques (DAJ) de certains aspects du dossier « Maison du Sacré Cœur » (foyer situé dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement de Paris).

Par ailleurs, la mission a procédé à l'analyse de nombreux documents (notamment financiers et comptables, mais aussi comptes rendus des conseils d'administration, bilan social et plan de formation, rapports de la mission de synthèse et de la cellule d'appui, d'évaluation et de contrôle de la DASES, etc).

Ses constats portent sur la période 2008-2011. Ont été néanmoins intégrés les développements liés à la réorganisation de la direction générale de l'association (avril 2013) et à l'évolution du dossier « Maison du Sacré cœur » (fin mars 2013).

Le rapport décrit successivement :

1. Le fonctionnement de l'association et notamment la gestion de ses ressources humaines ;
2. L'ensemble de ses activités très variées (y compris et de façon plus succincte celles financées par les autres départements franciliens).

La priorité a été donnée à l'analyse du fonctionnement du siège central ainsi qu'aux éléments réunis sur trois structures connaissant des difficultés particulières :

- Le service d'accueil et d'hébergement provisoire d'urgence de la Croix Nivert ;
- Le service d'activités psychopédagogiques et éducatives de jour (SAPPEJ) ;
- La Maison du Sacré Cœur ;

3. Sa situation financière.

Le quatrième chapitre récapitule les préconisations de la mission.

## 1. LE FONCTIONNEMENT

### 1.1. La vie associative de Jean Cotxet

Créée en 1959 par [.....], Président du Tribunal pour enfants du département de la Seine, l'association Jean Cotxet a été reconnue d'utilité publique par décret du 7 décembre 1971.

En 2013, son conseil d'administration compte 21 membres. La direction générale de l'association et les représentants du comité d'établissement sont conviés à y participer.

Dans la présentation de ses valeurs sur son site internet, l'association indique que « *Le conseil d'administration, garant du positionnement éthique et politique de l'association, se donne les moyens de prendre position en s'engageant dans les débats sociétaux relatifs à ses missions. Il définit les grandes orientations de l'association et détermine les objectifs généraux des divers modes d'intervention* ».

Chaque année, de cinq à dix conseils d'administration sont réunis, ce qui représente un rythme élevé permettant de faire un point régulier sur l'état d'avancement des projets et la situation des établissements. Ils font l'objet de comptes rendus détaillés.

Toutefois, le taux de participation s'avère irrégulier et toujours faible (l'absentéisme peut ainsi atteindre, à certaines périodes de l'année, près des deux tiers du conseil et les budgets des établissements et services sont adoptés par moins de la moitié des membres du conseil d'administration). Dans les faits, certains membres semblent ne jamais assister aux réunions du conseil d'administration. La revalorisation du conseil d'administration passe par une lutte contre l'absentéisme, ce qui implique un renouvellement partiel de ses membres et un enrichissement de l'information qui lui est communiquée par la Direction générale (cf. P. 17 du présent rapport).

**Recommandation 1 :** Revaloriser le rôle du Conseil d'administration.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise : « *Outre les orientations évoquées ci-dessus nous comptons lancer une campagne de recrutement de nouveaux administrateurs disposant d'une relative disponibilité pour participer et animer les différents comités existants et à créer* ».

Elle indique également que : « *Revaloriser le rôle du conseil d'administration constitue un objectif permanent et la participation d'un noyau dur d'administrateur aux pilotage effectif de l'association constitue déjà un atout important pour son dynamisme. Cependant en terme de gouvernance ce rapport nous donne l'opportunité d'en revoir les règles et d'envisager d'ici la fin de l'année la mise en œuvre de nouveaux comités spécialisés en ligne avec le fonctionnement et les enjeux de l'association* ».

### 1.2. Les ressources humaines : nécessité d'un pilotage accru

L'association dispose d'un effectif conséquent. L'effectif tel que le constate le commissaire aux comptes a évolué ainsi :

Tableau 1 : Evolution de l'effectif de l'association de 2008 à 2011 (ETP)

| EFFECTIF                | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------------|------|------|------|------|
| Direction               | 65   | 63   | 73   | 72   |
| Administration          | 98   | 92   | 93   | 87   |
| Travailleurs sociaux    | 413  | 443  | 455  | 464  |
| Services généraux       | 122  | 113  | 111  | 116  |
| Médical et para médical | 45   | 48   | 61   | 61   |
| Sous-total              | 743  | 759  | 793  | 800  |
| Assistantes familiales  | 184  | 205  | 214  | 221  |
|                         | 927  | 964  | 1007 | 1021 |

Source : Commissaire aux comptes

Sur la période 2008-2011, l'effectif a augmenté de près de 100 unités en raison de la reprise d'un foyer (la Maison du Sacré Cœur) pour dépasser le millier d'agents. L'effectif des travailleurs sociaux représente 45 % du total. En trois ans, il a augmenté de 12,3%.

Si l'on ajoute l'effectif des assistantes familiales, **les personnels directement affectés à la prise en charge des jeunes représentent 67% de l'effectif 2011.**

Malgré le nombre élevé de salariés, l'association ne dispose pas d'un poste de directeur des ressources humaines ; cette fonction est partagée entre le directeur général, pour les cadres, et les deux directeurs adjoints, pour les cadres intermédiaires répartis entre le personnel médico-social et les autres agents.

Le 10 octobre 2012, Le président a écrit à la DASES pour demander l'autorisation de créer un poste de secrétaire général à profil RH. A l'occasion de la réorganisation de la Direction générale, présentée au Conseil d'administration le 25 avril 2013, il a été décidé de créer un poste de Directeur juridique et administratif notamment chargé de la politique des ressources humaines (cf. P.15 et 16 du présent rapport).

Tableau 2 : Effectif en équivalent temps plein (ETP)

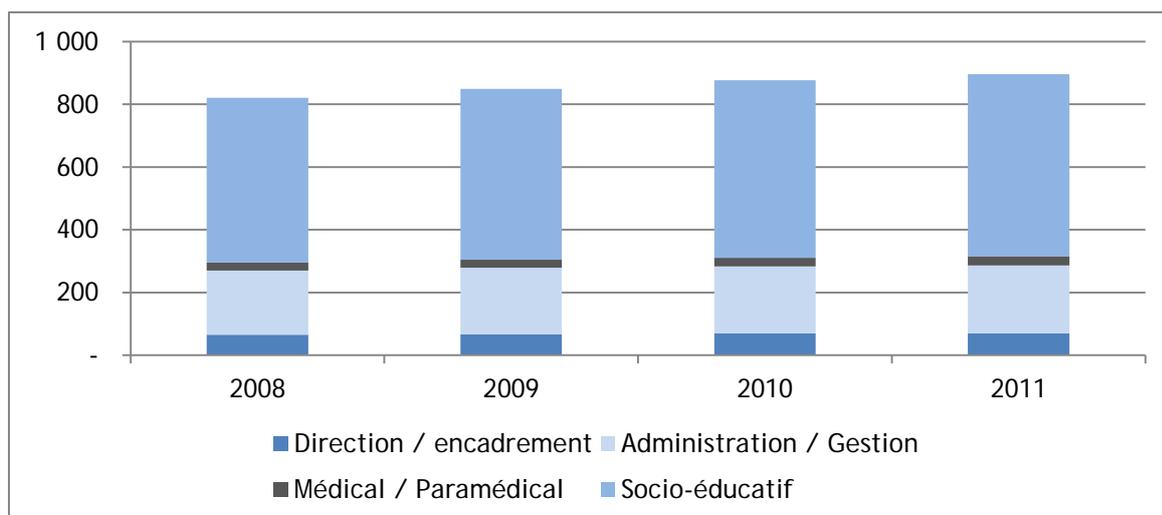
| Total association                                 | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Direction / encadrement :                         |        |        |        |        |
| - directeur général                               | 1,00   | 1,00   | 1,00   | 1,00   |
| - directeur général adjoint                       | 2,00   | 2,00   | 2,00   | 2,00   |
| - directeur d'établissement                       | 15,00  | 14,98  | 15,00  | 15,00  |
| - directeur adjoint d'établissement               | 7,75   | 8,42   | 9,84   | 10,00  |
| - chef de service                                 | 39,24  | 40,02  | 41,02  | 41,52  |
| TOTAL 1   | 64,99  | 66,41  | 68,85  | 69,52  |
| Administration / Gestion :                        |        |        |        |        |
| - comptables, secrétaires                         | 73,02  | 73,27  | 74,63  | 76,88  |
| - personnel de ménage, de cuisine, entretien      | 91,83  | 91,96  | 92,23  | 93,03  |
| - veilleurs de nuit                               | 2,50   | 2,50   | 2,50   | 2,50   |
| - surveillants de nuit                            | 37,91  | 44,91  | 44,66  | 44,66  |
| TOTAL 2   | 205,26 | 212,64 | 214,02 | 217,07 |
| Médical / Paramédical :                           |        |        |        |        |
| - psychologues                                    | 19,21  | 19,27  | 21,13  | 22,55  |
| - psychiatres                                     | 4,34   | 4,46   | 4,95   | 5,15   |
| - pédiatre  | [....] | [....] | [....] | [....] |
| - infirmière                                      | 1,58   | 1,58   | 1,58   | 1,58   |
| TOTAL 3   | 25,30  | 25,51  | 27,89  | 29,51  |
| Socio-éducatif :                                  |        |        |        |        |
| - éducateurs, moniteurs, animateurs, intervenants | 338,71 | 337,46 | 348,55 | 355,83 |
| - soutien scolaire                                | 1,26   | 1,26   | 1,44   | 1,26   |
| - ateliers thérapeutiques                         | [....] | [....] | 1,87   | 1,84   |
| - assistants familiaux                            | 184,35 | 205,35 | 214,00 | 221,00 |
| TOTAL 4   | 525,05 | 544,80 | 565,86 | 579,93 |
| Total   | 820,60 | 849,36 | 876,63 | 896,03 |

Source : Association

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

L'effectif en ETP a augmenté de 9% depuis l'année 2008.

Graphique 1 : Répartition par fonctions de l'effectif en équivalent temps plein (ETP)



Source : Association

La part de chaque fonction dans les effectifs en équivalents temps plein est passée de :

- 7,92% en 2008 à 7,76% en 2011 pour la direction,
- 25,01% en 2008 à 24,23 % en 2011 pour l'administration,
- 3,08% en 2008 à 3,29% en 2011 pour le personnel médical,
- 63,98% en 2008 à 64,72% en 2011 pour le personnel socio-éducatif.

L'augmentation de l'effectif concerne quasi exclusivement le secteur socio-éducatif.

### 1.2.1. Les rémunérations

Dans son rapport spécial, le commissaire aux comptes mentionne les rémunérations des directeurs pour satisfaire aux obligations de l'article 313-25 du code des familles et de l'action sociale. Sur un panel de 18 personnes, les rémunérations brutes s'échelonnent de 50 650 € à 70 636 € ce qui constitue un éventail resserré et peut à terme poser le problème du recrutement du directeur général d'une structure qui emploie un millier de personnes. Il ne semble pas que la convention collective de 1966 ait prévu ce type de situation.

Le salaire brut moyen s'élevait en 2011 à près de 30 000 €.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise : « *Nous ne pouvons qu'être en accord avec les auditeurs sur les difficultés des rémunérations dans notre convention collective et particulièrement sur les postes de cadres dirigeants. Nous avons déjà été confrontés à la difficulté d'embaucher par rapport aux salaires proposés* ».

### 1.2.2. Le recrutement

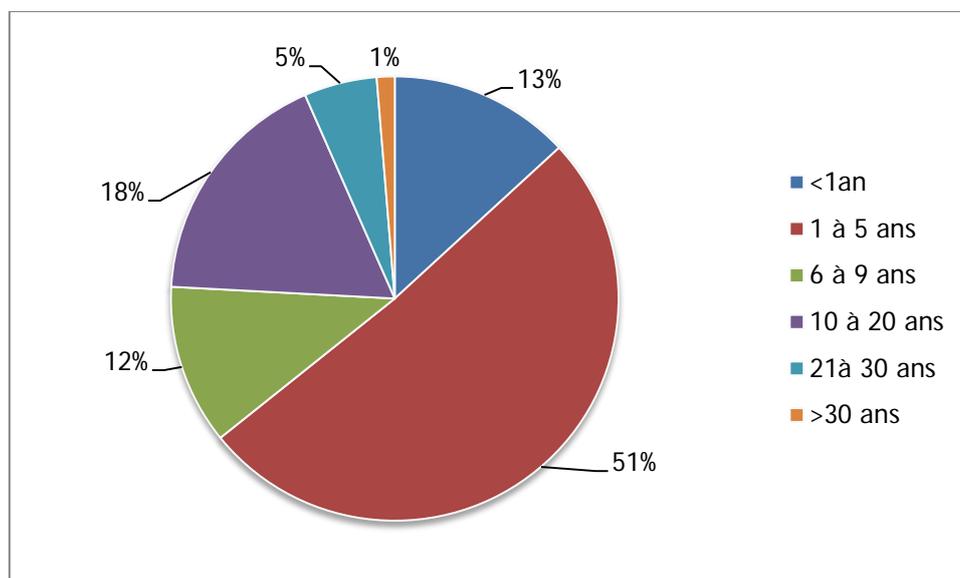
Les directeurs d'établissement sont chargés du recrutement à l'exception du personnel d'encadrement dont le recrutement est dévolu au directeur général.

Les diplômes et les certificats de travail sont envoyés au siège qui rédige le contrat de travail et valide la grille indiciaire.

L'autorité de tutelle est informée du recrutement et reçoit les diplômes et les certificats de travail pour justifier la reprise de l'ancienneté.

### 1.2.3. L'ancienneté du personnel

Graphique 2 : Ancienneté du personnel en 2011



Source : Rapport d'activité 2011

13% du personnel a moins d'un an d'ancienneté, ce fort contingent concerne principalement le personnel éducatif : leur « turn over » semble élevé et de nombreux directeurs d'établissement ont évoqué les difficultés rencontrées pour recruter et stabiliser ce personnel.

51% des salariés ont une ancienneté comprise entre 1 an et 5 ans.

36% ont donc une ancienneté supérieure à 5 ans.

**Recommandation 2 :** Elaborer un plan d'action visant à réduire le « turn over » des équipes d'éducateurs dans les foyers.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise : « *Nous restons vigilants sur le turn-over des équipes éducatives (actuellement, en moyenne, ancienneté entre 5 et 10 ans).* »

Elle indique également que : « *Lors de l'audition du directeur du foyer de l'Ourcq (2.6.4), il a été fait état d'une difficulté passagère de recrutement sur un poste d'éducateur, situation particulière à cet établissement. Pour information, les équipes éducatives de nos établissements et services ont actuellement une ancienneté qui oscille entre 5 et 10 ans* ».

### 1.2.4. L'âge des salariés

57 % du personnel a moins de 46 ans. 89% du personnel éducatif a moins de 36 ans.

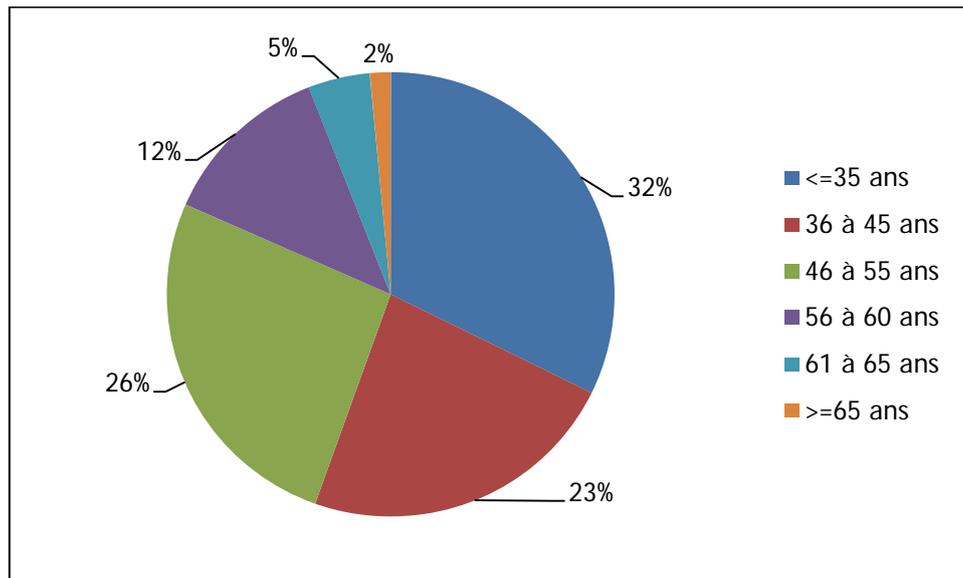
En revanche, les assistantes familiales sont âgées en moyenne de 46 ans et demi.

La répartition par tranche d'âge est illustrée dans le graphique suivant.

**Recommandation 3 :** Rajeunir progressivement le corps des assistants familiaux afin d'éviter à terme un déséquilibre de la pyramide des âges.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise : « Depuis plusieurs années déjà, nous sommes conscients de cette situation et nous avons engagé une politique volontariste d'embauche de jeunes assistants familiaux, modifiant même nos images concernant les profils des personnes, une vraie difficulté de recrutement liée, entre autres, à la grandeur des logements et à la complexité d'obtenir des logements plus grands ».

Graphique 3 : Répartition du personnel par tranche d'âge



Source : Rapport d'activité 2011

### 1.2.5. Les qualifications

Le personnel éducatif ayant un diplôme professionnel représente 70,20% de l'effectif. Près de 15% de l'effectif possède un diplôme secondaire ou universitaire.

3% des éducateurs et moniteurs éducateurs sont en formation.

Parmi le personnel d'encadrement, 21 sur 40 possèdent un diplôme supérieur à la licence.

Dans son rapport du 5/12/2012 (établissements sociaux et médico-sociaux tarifés par le bureau des actions éducatives), la Direction de l'action sociale de l'enfance et de la santé (DASES) souligne que [...] ne détiennent pas les qualifications correspondant à leur poste et à leur rémunération et devraient avant juin 2013 ou février 2014 passer [...] pour que leur rémunération soit maintenue. Les auditeurs soulignent que [...] possédaient la qualification requise au moment de leur embauche et qu'il serait déraisonnable, compte tenu de leur âge ([...]), de remettre en question leur positionnement au sein de l'association à moins de démontrer leur insuffisance professionnelle. [...] a, au demeurant, pris sa retraite [...]. Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

En outre, ce rapport mentionne que certains directeurs de foyers ne posséderaient pas la qualification requise ; les auditeurs ont vérifié que les intéressés poursuivaient une démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE) pour obtenir leur qualification.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association indique : « *Nous prenons acte de la position des auditeurs concernant la qualification [.....]. Nous rappelons que [.....] a quitté l'association [.....]* ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la Direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé précise : « *Tout d'abord, il convient de préciser que l'association n'a pas été en mesure de démontrer que [.....] ....., possédait la qualification requise au moment de son embauche (fourniture d'une attestation de [.....] avec une date et un lieu de naissance qui ne correspondent pas aux informations figurant sur le CV de M .....*).

*Ensuite, la qualification [.....] de l'association n'est pas conforme au cadre réglementaire fixé par un décret du 19 février 2007 et une circulaire du 30 avril 2007. Par note en date du 22 avril 2013, il a été rappelé à l'ensemble des associations gestionnaires d'établissements sociaux et médico-sociaux leurs obligations dans ce domaine (cf PJ N° 3).*

*L'association aurait pu engager les mesures nécessaires à la mise en conformité du niveau de qualification [.....], sachant que des dispositions transitoires ont été prises afin de laisser le temps aux salariés en place d'engager des procédures [.....*

*.....] devra avoir obtenu [.....] d'ici février 2014. Quant à M. ...., il aurait dû obtenir une [.....] avant juin 2013, ce qui n'a pas été fait [.....*

*.....]. Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

*Nonobstant l'âge des cadres concernés, la DASES exerce ses missions de contrôle en veillant à l'application du cadre réglementaire, garantissant la sécurité et la qualité de la prise en charge des enfants accueillis.*

*En outre, il convient également de préciser que l'association n'a toujours pas transmis le document unique de délégation (art. R 314-88-II du CASF) formalisant les délégations de pouvoirs existant entre les administrateurs de l'association, les membres de sa direction générale et les agents de direction de ses établissements (alors qu'il a été formellement demandé à l'association de se conformer à la réglementation sur ce point dans le rapport d'autorisation de frais de siège 2012-2016 transmis par la DASES en janvier 2013).*

### 1.2.6. La formation

La formation du personnel constitue une priorité de l'association afin de sécuriser les parcours professionnels.

Près de la moitié des salariés ont suivi en 2011 une formation professionnelle.

Tableau 3 : Formation du personnel (ETP)

| Formation                     | 2008   | 2009   | 2010  | 2011   |
|-------------------------------|--------|--------|-------|--------|
| Nombre de personnes           | 837    | 909    | 347   | 493    |
| Nombre d'heures               | 12 504 | 12 690 | 6 083 | 14 839 |
| Moyenne d'heures par personne | 15     | 14     | 18    | 30     |

Source : Rapport d'activité 2011

Depuis la loi du 24 novembre 2009, l'association doit contribuer à hauteur de 10% de sa masse salariale au Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels.

La formation concerne, pour l'essentiel, celle de chef de service éducatif dispensée aux éducateurs spécialisés.

En outre, on dénombre 36 contrats de qualification principalement dans la filière des travailleurs sociaux.

Tableau 4 : Nombre de stages de formation réalisés en 2011 (ETP)

| FORMATIONS 2011            | services généraux | médical | travailleurs sociaux | services administratifs | cadres | Pluri disciplinaire | Total |
|----------------------------|-------------------|---------|----------------------|-------------------------|--------|---------------------|-------|
| Plan de formation et DIF   | 9                 | 5       | 76                   | 30                      | 11     | 9                   | 140   |
| Professionalisation        |                   |         | 7                    | 7                       |        |                     | 14    |
| Congé individuel formation | 2                 |         | 11                   | 3                       |        |                     | 16    |
| Fonds d'intervention       |                   |         | 22                   | 4                       | 5      |                     | 31    |
| Fonds mutualisés           |                   |         | 4                    | 4                       | 2      | 2                   | 12    |
| Total                      | 11                | 5       | 120                  | 48                      | 18     | 11                  | 213   |

Source : Association

Le coût des prestations de ces formations a été de 509 792 € en 2011, soit 2 393 € par participant.

## 2. DES ACTIVITES TRES DIVERSES

L'association gère 30 activités dont 14 foyers éducatifs tous implantés en Ile de France. Elle a réalisé 580 960 journées en 2011 et 369 actes.

Par département, l'activité pour l'aide sociale à l'enfance se répartit ainsi :

Tableau 5 : Répartition de l'activité par département (ETP)

| Activité ASE        | 2009    | 2010    | 2011    | 2009 (%) | 2010 (%) | 2011 (%) |
|---------------------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|
| Paris               | 265 502 | 268 699 | 275 994 | 47,20%   | 46,90%   | 47,51%   |
| Seine et Marne      | 5 048   | 5 376   | 4 415   | 0,90%    | 0,94%    | 0,76%    |
| Yvelines            | 13 220  | 13 519  | 14 268  | 2,35%    | 2,36%    | 2,46%    |
| Essonne             | 16 183  | 15 513  | 15 058  | 2,88%    | 2,71%    | 2,59%    |
| Hauts-de-Seine      | 39 798  | 39 443  | 39 088  | 7,08%    | 6,88%    | 6,73%    |
| Seine-Saint-Denis   | 150 347 | 154 961 | 157 810 | 26,73%   | 27,05%   | 27,16%   |
| Val-de-Marne        | 54 497  | 57 186  | 55 401  | 9,69%    | 9,98%    | 9,54%    |
| Val d'Oise          | 12 481  | 11 433  | 12 465  | 2,22%    | 2,00%    | 2,15%    |
| Autres départements | 5 423   | 6 769   | 6 461   | 0,96%    | 1,18%    | 1,11%    |
| Total               | 562 499 | 572 899 | 580 960 | 100,00%  | 100,00%  | 100,00%  |

Source : Rapport d'activité 2011

L'activité avec le département de Paris est prépondérante (47,51% des journées en 2011) et tend à augmenter dans le temps. Vient ensuite la Seine-Saint-Denis avec 27,16% des journées réalisées en 2011.

Tableau 6 : Population prise en charge en 2011 (ETP)

| Effectif 2011     | Foyers | Urgence | Accueil familial | milieu ouvert | Total |
|-------------------|--------|---------|------------------|---------------|-------|
| Présents au 31/12 | 463    | 27      | 351              | 869           | 1 710 |
| Entrants 2011     | 242    | 754     | 64               | 842           | 1 902 |
| Sortants          | 228    | 749     | 63               | 813           | 1 853 |

| Age des enfants présents au 31/12/2011 |        |       |        |        |         |
|--|--------|-------|--------|--------|---------|
| <6 ans                                 | 5      | 0     | 81     | 122    | 208     |
| 6 à 10 ans                             | 42     | 0     | 90     | 177    | 309     |
| >10 ans <13 ans                        | 72     | 0     | 61     | 170    | 303     |
| >13 <=16 ans                           | 106    | 5     | 77     | 239    | 427     |
| >16 ans <= 18 ans                      | 118    | 22    | 19     | 148    | 307     |
| >18 ans                                | 120    | 0     | 23     | 13     | 156     |
| Total                                  | 463    | 27    | 351    | 869    | 1 710   |
| %                                      | 27,08% | 1,58% | 20,53% | 50,82% | 100,00% |

Source : Rapport d'activité 2011

En 2011, les enfants entrants ont été plus nombreux que les enfants sortants.

L'action éducative en milieu ouvert (AEMO) est la principale activité (plus de 50%). Le placement en foyer représente 27% de l'activité, le placement familial 21%.

Les enfants accueillis en 2011 se répartissent ainsi par sexe :

Tableau 7 : Répartition par sexe (ETP)

|                    | Filles | %      | Garçons | %      |
|--------------------|--------|--------|---------|--------|
| Foyers             | 340    | 48,23% | 365     | 51,77% |
| Urgence            | 315    | 40,33% | 466     | 59,67% |
| Placement familial | 228    | 54,94% | 187     | 45,06% |
| Milieu ouvert      | 653    | 38,16% | 1058    | 61,84% |
| Total              | 1 536  | 42,52% | 2076    | 57,48% |

Source : Rapport d'activité 2011

La proportion de filles est prépondérante dans les placements familiaux alors que pour les autres interventions, ce sont les garçons qui sont majoritaires.

## 2.1. Le siège social

### Une réorganisation récente

Le siège, initialement installé rue Madame dans le 6<sup>ème</sup> arrondissement de la capitale, a déménagé le 2 mai 2013 Boulevard de Magenta où se trouvait le service d'Action éducative en milieu ouvert (AEMO) qui été réinstallé rue de Lancry 75010. Il en résultera une économie significative de loyer.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES indique : « *Sur ce point, la DASES tient simplement à préciser qu'elle a été informée très tardivement de ce déménagement et qu'aucun élément permettant de démontrer qu'une économie significative serait réalisée n'a été communiqué* ».

Lors du démarrage de l'audit, l'organisation du siège social était la suivante : le directeur général en poste était assisté de deux directeurs généraux adjoints (DGA), chargés, l'un des finances et de l'immobilier, l'autre des questions éducatives et pédagogiques.

Un service de dix agents (ETP) était chargé de la comptabilité (payes, trésorerie fournisseurs, subrogations, facturations, immobilisations, contrôle des établissements).

Par ailleurs, un service de huit agents (ETP) avait la responsabilité des questions administratives (service du personnel, contrats d'apprentissage, secrétariats, formation, documentation, services généraux).

Suite aux dysfonctionnements constatés (en particulier manque de lisibilité de la fonction « ressources humaines », tensions dans les relations avec l'autorité de contrôle, pilotage défaillant de projets immobiliers complexes tels celui de la Maison du Sacré Cœur, gestion des risques insuffisante, etc), l'association a décidé de réorganiser profondément sa direction générale. C'est ainsi que lors de la séance du 25 avril 2013 du conseil d'administration, le président de Jean Cotxet a présenté le nouvel organigramme.

Sous la responsabilité du directeur général, trois directions sont mises en place :

- La direction financière chargée de la politique budgétaire,
- La direction juridique et administrative,
- La direction pédagogique et du développement.

La principale innovation consiste dans la création d'une direction juridique et administrative dont le responsable devrait être recruté (à l'extérieur de l'association) en septembre 2013.

Le directeur juridique et administratif aura pour principales missions d'assurer le pilotage des ressources humaines, l'organisation du siège social et de venir en appui du directeur financier (suivi juridique des baux immobiliers et de toute procédure contentieuse immobilière).

Concernant le volet « ressources humaines », la direction générale conserve toutefois la responsabilité de l'embauche et de la procédure disciplinaire des personnels cadres.

Début mai 2013, l'ancienne chef comptable a été nommée directrice financière. Elle est notamment responsable du suivi de la politique financière et budgétaire (y compris sous l'aspect contrôle de gestion).

De plus, elle assure la responsabilité financière globale du patrimoine immobilier et mobilier de l'association. La mise au point du plan de travaux et le contrôle de sa bonne exécution (en liaison avec les directeurs d'établissement concernés) est de son ressort.

Sur ce dernier point, les auditeurs ont noté que la proposition de l'association visant à créer un poste à mi-temps de cadre technique chargé du suivi des travaux n'a pas été retenue par la DASES en dépit d'un besoin en matière d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Le troisième directeur qui exerçait depuis plus de cinq ans les fonctions de DGA chargé des questions éducatives et pédagogiques voit l'intitulé de son poste devenir celui de « Directeur pédagogique chargé du développement, de la recherche et des affaires éducatives ».

Les deux services centraux (comptabilité et administratif), évoqués supra, n'ont pas fait l'objet d'une réorganisation.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association indique : « *Nous confirmons la réorganisation de la Direction générale, à compter du 01/02/13, sous la responsabilité du Directeur général :*

- *une direction financière chargée de la politique budgétaire, de la mise en place des financements et du suivi de la trésorerie,*
- *une direction juridique et administrative (en cours de recrutement),*
- *une direction pédagogique et du développement.*

*Cette nouvelle organisation va renforcer notre fonction Ressources Humaines et l'organisation administrative de notre association.*

*Nous ne pouvons qu'aller dans le sens des auditeurs concernant la création d'un mi-temps de cadre technique en charge du suivi des travaux, qui à ce jour n'a pas été retenue par la DASES ».*

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES précise : « *Cette demande de création de poste a en effet été présentée dans le cadre du renouvellement de l'autorisation de frais de siège 2012-2016. Il faut d'abord préciser que pour cette demande, comme pour l'ensemble des demandes de créations de postes présentées dans ce cadre, aucune fiche de poste n'a été transmise à l'autorité de tarification, malgré la demande qui en a été faite. Il était donc difficile d'apprécier réellement les missions de ces salariés et la pertinence d'un mi-temps pour un poste de cadre. En outre, d'autres autorités de tarification (départements des Yvelines et de l'Essonne notamment) ont donné un avis très réservé voire négatif (évolution limitée à la reconduction des moyens alloués en 2011) sur les mesures nouvelles.*

*Par ailleurs, ce refus de création de poste a finalement été contourné puisque l'association, sans en informer préalablement la DASES, a envoyé une lettre d'engagement (cf PJ N° 4) datée du 14 janvier 2013 à [.....] (collaborateur d'architecte) pour une mission de « suivi de travaux ». C'est suite à une visite du local de la suite éducative du foyer Amandiers Belleville par la DASES que celle-ci a constaté la présence de [.....] (l'association ayant, à la demande de la DASES (cf PJ N° 5), transmis par la suite une copie de la lettre d'engagement datant de janvier 2013) ».*

### Siège social et procédures

De nombreuses fonctions sont centralisées au siège social :

- Le recrutement des cadres
- Les contrats de travail
- La paie
- La formation
- La comptabilité
- Les projets de budgets
- Le contrôle de gestion
- La gestion des contrats et des biens immobiliers
- La gestion des véhicules
- Les sinistres
- Les questions prud'homales.

L'association dispose de deux comptes bancaires : l'un réservé aux établissements, l'autre à l'association.

L'informatique est sous-traitée à une société d'ingénierie.

Une instruction définissant les circuits et les procédures comptables a été délibérée au conseil d'administration du 27 mai 2010.

Les dépenses qui sont engagées dans les établissements sont celles afférentes aux mineurs placés (alimentation, frais de transport, loisirs, habillement, scolarité). La plupart de ces dépenses sont effectuées en espèces. [.....] *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

### Contrôle de gestion

Avant la réorganisation de l'équipe de direction générale évoquée supra, le contrôle de gestion était exercé par la chef comptable (nommée en 2004) qui était rattachée au précédent directeur général adjoint chargé des finances et de l'immobilier. Ses fonctions n'avaient pas été définies précisément dans le cadre d'une fiche de poste.

La nouvelle directrice financière conserve la responsabilité du contrôle de gestion. Si elle ne dispose pas de correspondants « contrôle de gestion » dans les établissements de l'association, elle peut, toutefois, mobiliser, à temps partiel, deux comptables sur des travaux de contrôle de gestion.

L'assise organisationnelle du contrôle de gestion apparaît encore faible. Elle devra d'autant plus être renforcée que le nouveau règlement de fonctionnement de l'association

Jean Cotxet, adopté lors du conseil d'administration du 25 avril 2013, prévoit un développement sensible de cette fonction essentielle.

Dans cette perspective, il s'avère nécessaire que l'association décline ses objectifs stratégiques sous une forme opérationnelle et quantifiée dans un document formalisé en les assortissant de priorités, ce qui n'est pas le cas actuellement.

Le principal tableau de bord est relatif au suivi d'activité des établissements (évolution du taux de remplissage et du pourcentage de jeunes Parisiens par rapport à la population totale hébergée). Ce document doit être présenté par la directrice des finances au titre de ses fonctions de contrôleur de gestion à chaque conseil d'administration (soit environ une fois tous les deux mois).

Dans le cadre de ses nouvelles missions, la directrice des finances projette d'engager une réflexion avec les membres du conseil d'administration sur les informations supplémentaires à produire. Un surcroît d'informations adaptées serait en effet de nature à revaloriser le rôle du conseil d'administration.

Dans le cadre du dialogue avec les directeurs d'établissement, le suivi des dépenses salariales fait l'objet d'une attention particulière et une procédure d'alerte est déclenchée dès qu'un « dérapage » est constaté. C'est la principale analyse d'écart dans le cadre du contrôle budgétaire.

Un groupe de travail comprenant la directrice des finances, les directeurs des établissements et leurs comptables doit être mis en place d'ici la fin de l'année 2013 afin de définir la forme (de la prise de rendez-vous jusqu'au compte rendu) et le fond (en allant au-delà du simple contrôle de caisse) que doit revêtir un contrôle de gestion étendu.

**Recommandation 4 :** Décliner les objectifs stratégiques de l'association sous une forme opérationnelle et quantifiée dans un document formalisé en les assortissant de priorités.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise : « *Nous présenterons un document à l'échéance proposée* ».

**Recommandation 5 :** Poursuivre, de manière participative, l'effort d'extension du contrôle de gestion.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise : « *Nous élaborerons, au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2014, un tableau de bord trimestriel qui permettra de suivre l'activité réalisée et les charges et les produits par groupe fonctionnel, comparativement au budget et au réalisé N-1. En cas d'écart significatif, le directeur d'établissement devra apporter une explication, et une réflexion sur les éventuelles actions à entreprendre sera engagée avec la Direction générale.*

*Un groupe de travail, composé de directeurs d'établissements, de comptables et de secrétaires (du Siège et des établissements), de la Chef comptable et de la Directrice financière, sera mis en place au cours du dernier trimestre 2013. Son objectif sera de redéfinir le cadre des contrôles semestriels effectués par le Siège dans les établissements, tant sur leur forme (intervenant, prise de rendez-vous, restitution...) que sur leur périmètre d'intervention ».*

#### Comptabilité analytique

Une comptabilité analytique a été introduite dans certains établissements. C'est notamment le cas dans le foyer Amandiers/Belleville 20<sup>ème</sup> afin de déterminer les prix de

revient de trois types d'activités : l'internat, les appartements avec foyer, la suite éducative.

Dans d'autres établissements (Jenner 13<sup>ème</sup>, Maison du Sacré Cœur 18<sup>ème</sup>, etc) gérant des activités différentes, plusieurs prix de journée sont calculés.

Une comptabilité analytique est également mise en œuvre afin de calculer le coût des « transferts » (séjours de vacances des enfants encadrés par des éducateurs).

Pour le siège, le conseil d'administration a souhaité que soit connu avec précision le coût de certains événements (ex la « Journée Sportive » avec la participation des enfants de tous les établissements ou les « Carrefours » qui permettent aux personnels d'approfondir une thématique transversale comme, par exemple, la santé des jeunes).

D'une manière générale, la comptabilité analytique privilégie une comptabilité par activités.

**Recommandation 6 :** Etendre la comptabilité analytique à tous les établissements et services de l'association.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise : « *La comptabilité analytique sera développée en 2014, en lien avec des besoins identifiés avec les financeurs : par type de prise en charge, par événement, par jeune, par thème (médical, vacances...). Cependant, nous devons rester vigilants à ce que la pertinence des axes d'analyse soit en rapport avec la charge de travail engendrée* ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES précise : « *Une comptabilité analytique n'a pas été mise en place à l'initiative du siège mais à la demande de la DASES, notamment en ce qui concerne le foyer Amandiers Belleville qui comprend trois services aux spécificités distinctes. Il avait été constaté par l'autorité de tarification que l'activité avait diminué sur un des trois services, engendrant un déficit (masqué par un prix de revient global). La détermination de prix de revient distincts permet donc d'avoir une meilleure lisibilité quant au fonctionnement de l'établissement et de chaque service (mais l'objectif n'est pas d'aboutir à des prix de journée distincts, ce que l'association a demandé dans le cadre du budget prévisionnel 2013)* ».

### Soutien aux directeurs et aux équipes

Le directeur pédagogique chargé du développement, de la recherche et des affaires éducatives (ex DGA chargé de la pédagogie et des questions éducatives) réunit tous les mois :

- Les directeurs de foyers et leurs adjoints
- Les chefs de service
- Les représentants des éducateurs spécialisés
- Les psychiatres et les psychologues.

Avec une périodicité moindre (tous les deux ou trois mois), des groupes de travail sont également organisés avec des maîtresses de maison et des cuisinières.

Un travail de réflexion est mené sur des thèmes particuliers : violence, intégration des singularités culturelles, rapprochement entre le travail éducatif et des soins thérapeutiques, etc.

Outre les réunions régulières évoquées supra, l'appui de la direction générale aux directeurs d'établissement ainsi qu'aux équipes et aux salariés se manifeste par l'importance accordée à la formation et aux rencontres professionnelles.

L'animation transversale permet un décloisonnement des prises en charge.

## Evaluation

L'association a construit un référentiel en interne (sur la base des travaux réalisés par des professionnels, toutes catégories confondues, de différents établissements et services).

Suite à ces travaux, trois grilles d'évaluation ont été élaborées avec l'aide du Centre d'études, de documentation, d'information et d'action sociale (CEDIAS).

Elles concernent les « publics » suivants :

- Les usagers : enfants et familles ;
- Les personnels des établissements et services ;
- Les partenaires institutionnels (écoles, ASE, Justice).

Ces grilles ont été testées. Leur analyse a permis d'adapter ce dispositif d'évaluation interne :

- Le questionnaire des grilles a été simplifié ;
- L'importance accordée aux questions ouvertes a été accrue ;
- L'exploitation des retours se fera désormais site par site car la consolidation des données au niveau central n'a guère de sens compte tenu de l'hétérogénéité des prises en charge ;
- La grille réservée aux partenaires institutionnels s'étant révélée inexploitable doit être entièrement revue.

Une deuxième « vague » d'évaluation doit donc démarrer en septembre 2013 par une réunion de présentation aux services concernés. Les retours de questionnaires et leur exploitation sont prévus pour le début de l'année 2014.

Dans un troisième temps, le questionnaire concernant les partenaires institutionnels sera retravaillé.

**Recommandation 7 :** Poursuivre l'amélioration du processus d'évaluation des activités de l'association en concertation avec les partenaires institutionnels et en s'appuyant, si nécessaire, sur un conseil méthodologique extérieur.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise : « *Nous avons réécrit et actualisé le référentiel que nous avons créé il y a quelques années. Nous finalisons la mise en œuvre de ce nouveau référentiel pour nous permettre de relancer une campagne d'évaluation interne fin 2013 / début 2014* ».

### 2.1.1. Quelques indicateurs chiffrés du siège social

Tableau 8 : Les charges du siège social

|              | 2 008       | 2 009       | 2 010       | 2 011       | Résultat au 31/12/2011 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| Siège social | 1 804 830 € | 1 999 952 € | 2 196 308 € | 2 020 389 € | - 64 745 €             |

Source : Commissaire aux comptes

Ces charges représentent 3,45% des dépenses totales de l'association, ce qui est faible. Il est donc possible de recruter un secrétaire général (ou un directeur) plus particulièrement chargé de la gestion des ressources humaines.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES précise : « L'autorisation de frais de siège 2012-2016 a été accordée sur la base d'un prélèvement de frais de siège équivalent à 3,60 % des charges brutes des établissements dont Jean Cotxet assure la gestion. Il est délicat de comparer les taux de différents sièges, dans la mesure où les organisations mises en place peuvent varier d'une association à l'autre. Toutefois, le siège de Jean Cotxet n'est pas particulièrement sous-doté, en termes d'effectifs notamment (21,78 ETP dont 8 postes de comptables alors même que des agents comptables figurent également dans les effectifs des établissements). La création du poste de secrétaire général a été accordée par la DASES dans le cadre de l'autorisation de frais de siège 2012-2016 ».

Tableau 9 : Les effectifs du siège social (ETP)

| Siège   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Direction / encadrement :                         |        |        |        |        |
| - directeur général                               | 1,00   | 1,00   | 1,00   | 1,00   |
| - directeur général adjoint                       | 2,00   | 2,00   | 2,00   | 2,00   |
| - chef de service                                 | 2,00   | 2,00   | 2,00   | 2,00   |
| TOTAL 1   | 5,00   | 5,00   | 5,00   | 5,00   |
| Administration / Gestion :                        |        |        |        |        |
| - comptables, secrétaires                         | 13,50  | 15,17  | 15,08  | 16,33  |
| - personnel de ménage, de cuisine, entretien      | [....] | [....] | [....] | [....] |
| TOTAL 2   | 14,14  | 15,81  | 15,72  | 17,02  |
| Socio-éducatif :                                  |        |        |        |        |
| - éducateurs, moniteurs, animateurs, intervenants | 1,00   | 1,00   | 1,00   | 1,00   |
| - assistants familiaux                            | [....] | [....] | 1,00   | 1,00   |
| TOTAL 4   | 1,35   | 1,35   | 2,00   | 2,00   |
| Total   | 20,49  | 22,16  | 22,72  | 24,02  |

Source : Association

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

Les effectifs de secrétaires et de comptables ont été renforcés de presque trois personnes depuis 2008.

## 2.2. Le milieu ouvert à Paris

Sont placés sous l'autorité d'une directrice, les services d'action éducative en milieu ouvert, l'action éducative à domicile, le lieu de rencontre et la prévention spécialisée. Tous ces services ont été regroupés depuis le 2 mai 2013, rue de Lancry Paris 75010.

### 2.2.1. L'action éducative en milieu ouvert (AEMO)

L'action éducative en milieu ouvert (AEMO) qui s'inscrit dans le cadre de l'enfance en danger est une mesure judiciaire civile (ordonnée par le Juge des Enfants) au bénéfice d'un ou plusieurs enfants d'une même famille. Le principe de cette mesure est le maintien de l'enfant à domicile.

**Le service d'AEMO de Jean Cotxet est habilité pour prendre en charge 198 situations sur l'année (avec de fortes fluctuations selon les périodes) et sur tout le territoire parisien, soit une activité de 72 290 journées.**

Une équipe pluridisciplinaire (travailleurs sociaux, psychologues et psychiatre) prend en charge les enfants de la naissance à 18 ans (au moins un parent doit être domicilié à Paris). Le service est également habilité pour prendre en charge des jeunes ayant atteint leur majorité dans le cadre d'une mesure de protection « jeune majeur ».

Dans la mesure où le plan de charges du service le permet, tous les mandats adressés par les juges du tribunal pour enfants sont acceptés. Il n'existe pas de relations institutionnelles entre les juges et l'association mais cette dernière propose des réunions ponctuelles d'information aux juges nouvellement nommés.

D'une manière générale, les jugements sont davantage motivés qu'ils ne l'étaient dans le passé. Un juge peut indiquer que la mesure d'AEMO a pour but de préparer un placement. Il peut définir des axes de prise en charge (soutien à la scolarité, accompagnement psychologique de l'enfant, maintien des liens avec un parent, etc).

Quelles que soient les difficultés rencontrées, l'équipe doit évaluer la situation et s'efforcer de comprendre la problématique de la famille. Plusieurs entretiens avec la famille sont parfois nécessaires pour obtenir l'adhésion de cette dernière à la mesure préconisée. C'est une tâche difficile car, par définition, l'action éducative en milieu ouvert s'adresse à des familles résistantes à une forme d'assistance vécue comme traumatisante. Dans certains cas, des relances sont nécessaires et il faut parfois même repasser par le juge.

Toutes les mesures d'AEMO nécessitent un important travail de réseau avec les institutions prenant en charge l'enfant ou le jeune et sa famille (écoles, centres médico-psychologiques, hôpital de jour, service social de polyvalence, l'Aide sociale à l'enfance, Protection maternelle et infantile, etc).

En matière de scolarité, la plupart des jeunes ont connu des parcours chaotiques (décrochages, déscolarisation, etc). L'équipe joue un grand rôle pour permettre une orientation vers une scolarité non classique (Institut médico-pédagogique ou médico-professionnel, section d'enseignement général et professionnel adapté dite SEGPA au collège, hôpital de jour, etc) lorsque cela s'avère nécessaire.

La durée d'une AEMO, toujours fixée par le juge, est variable (de six mois à deux ans renouvelable jusqu'aux 18 ans de l'enfant). Les AEMO de six mois ou d'un an sont fréquentes ; celles de deux ans beaucoup plus rares.

Il est obligatoire que les mesures d'AEMO fassent l'objet d'un rapport rendant compte du travail effectué et de sa cohérence. Ce rapport est transmis à la justice et à l'ASE.

Les éducateurs participent régulièrement aux journées d'études du Carrefour national de l'action éducative en milieu ouvert (CNAEMO).

### 2.2.2. L'action éducative à domicile (AED)

La mesure d'action éducative à domicile (AED) a pour objectif d'apporter aide et accompagnement, sur sa demande ou avec son accord, à la mère, au père, ou à défaut, à la personne qui assume la charge effective de l'enfant, lorsque la santé de celui-ci, son entretien ou son éducation l'exigent.

Cette aide apportée à la famille et à l'enfant (comme le prévoient les articles L.222-2 et L.222-3 du code de l'action sociale et des familles) est destinée à prévenir les risques que ce dernier peut courir du fait de ses conditions matérielles et éducatives. Elle peut aussi être accordée aux majeurs de moins de 21 ans confrontés à des difficultés sociales.

Les mesures d'AED ont été confiées par le département de Paris à sept associations dont l'intervention est sectorisée pour certaines d'entre elles (Olga Spitzer, Jean Cotxet, La Sauvegarde de l'Adolescence). Pour sa part, l'association Jean Cotxet intervient sur les 2<sup>ème</sup>, 8<sup>ème</sup>, 9<sup>ème</sup>, 10<sup>ème</sup>, 14<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> arrondissements. Les quatre autres associations (ANRS, ANEF, OSE et Enfant Présent) exercent leur activité sur l'ensemble du territoire parisien car elles mettent en œuvre des mesures plus spécifiques au bénéfice de publics particuliers ou en raison de leur constitution historique.

**Ce qui distingue l'AED de l'AEMO, c'est le consentement de la famille à la mesure préconisée.** La rencontre avec les parents se déroule à l'Aide sociale à l'enfance au moment de la signature de l'accord pour l'intervention.

Le signalement est établi par la Cellule de recueil des informations préoccupantes (CRIP 75). A ce sujet, la DASES fait remarque que *« Cette affirmation semble laisser entendre que les signalements de la CRIP seraient exclusivement à l'origine des mesures d'AED. Or, les demandes d'AED, transmises au Bureau de l'Aide Sociale à l'Enfance, s'appuient sur une évaluation de la situation globale du mineur et de sa famille, pouvant émaner de différents services : le service social scolaire, le service social départemental polyvalent (SSDP), le service de PMI, un centre médico-psychologique (CMP)..., un service d'accueil de jour éducatif (SAJE) ou d'AEMO ou encore un service d'AED lui-même lorsque la famille a établi un contact direct avec ce service »*.

La durée d'une mesure d'AED est de six mois renouvelable. Les six premiers mois permettent d'évaluer la situation, de poser la relation, de gagner la confiance de la famille.

L'association est disponible au téléphone de 9H à 18H tous les jours ouvrables de la semaine. Il n'est pas nécessaire d'avoir pris rendez-vous pour être reçu.

Un éducateur suit 21 familles. Les mesures concernent 200 enfants par an.

En matière de suivi éducatif de la famille et de l'enfant, l'équipe se positionne comme un soutien à la parentalité, ce qui peut impliquer de jouer un rôle délicat de tiers ou de médiateur entre les deux parents.

En matière de scolarité de l'enfant, l'équipe peut être amenée à proposer une orientation vers des structures spécialisées du type hôpitaux de jour, Institut thérapeutique, éducatif et pédagogique (ITEP), etc. Parfois, les parents refusent ; c'est alors le juge qui prend la décision. Les éducateurs sont régulièrement en contact avec les assistantes sociales scolaires et les enseignants.

Afin de diversifier les réponses apportées aux besoins des familles, l'association a développé **des actions collectives originales** afin de favoriser l'accroche des parents et les faire pleinement participer au travail d'AED. Elle a ainsi mené en partenariat avec la Caisse d'allocations familiales l'action collective « Paroles de Parents » dans le 14<sup>ème</sup> arrondissement (interrompue depuis le déménagement du service). Elle a également mené en partenariat avec le service social scolaire de la DASES l'action collective « La Fabrique aux Histoires » destinée aux parents du 9<sup>ème</sup> et à leurs enfants de quatre à huit ans.

Plus fondamentalement, l'équipe est chargée **du suivi social global d'une famille**. Cet accompagnement social, s'il permet souvent d'enclencher une dynamique positive en aidant une famille tout en développant son autonomie, peut s'avérer très lourd. Il correspond en effet à celui effectué par le travailleur social d'un service social de polyvalence (aides financières, dossier logement y compris dans ses composantes Fonds de solidarité logement, utilisation du dispositif « Louez solidaire », recherche éventuelle d'un Centre d'hébergement et de réadaptation sociale, chambres d'hôtel, etc).

L'association fait remarquer que l'accompagnement social global constitue un « point d'appui » intéressant pour la mise en place d'actions éducatives. Toutefois, dans son rapport sur « L'état des lieux des mesures d'action éducative à domicile à Paris » (2012), la DASES souligne que les équipes d'AED (la remarque ne vaut donc pas que pour Jean Cotxet) ont besoin d'être davantage pluridisciplinaires pour mieux approcher les différentes dimensions de la prise en charge, ce qui suppose un effort accru de formation et le recrutement de nouveaux profils.

La DASES travaille également sur l'élaboration d'un nouveau cadre référentiel de l'AED qui se donne pour ambition à la fois de mieux répondre à certaines problématiques et d'améliorer le « chaînage » des différents intervenants.

Au-delà, la DASES souhaite une « modularité » des interventions (une AED représente cinq heures par semaine en moyenne, ce qui s'avère souvent trop « juste » alors qu'il faudrait des AED plus soutenues et plus denses).

Tous ces points doivent faire l'objet d'une concertation entre la DASES et les équipes d'AED.

**Recommandation 8 :** Participer aux travaux de la DASES sur la mise en œuvre du nouveau cadre référentiel pour l'action éducative à domicile (AED).

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise : « *Nous sommes prêts et volontaires pour travailler à ce nouveau cadre et nous souhaitons nous inscrire pleinement dans les nouvelles orientations de l'AED présentées par la DASES* ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES précise : « *Le nouveau cadre référentiel sur l'AED est actuellement en cours de validation. Il devrait ensuite être présenté aux associations à l'automne 2013. Sa mise en œuvre passerait ensuite par une phase d'expérimentation. Après validation définitive, il servirait de socle de référence pour l'évolution des projets de service des associations (qui devront être conformes à ce cadre au plus tard au moment des renouvellements des autorisations), le contrôle, les évaluations internes et externes* ».

Tableau 10 : L'effectif des mesures éducatives en milieu ouvert en équivalent temps plein (ETP)

|                           | AEMO  |       |       |       | AED   |       |       |       |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                           | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  |
| Direction encadrement :   |       |       |       |       |       |       |       |       |
| - directeur               | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] |
| - directeur adjoint       | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] |
| - chef de service         | 1,00  | 1,00  | 1,00  | 1,00  | 2,00  | 1,00  | 1,00  | 1,00  |
| TOTAL 1                   | 1,50  | 1,50  | 1,50  | 1,50  | 2,65  | 1,65  | 1,65  | 1,65  |
| Administration Gestion :  |       |       |       |       |       |       |       |       |
| - comptables, secrétaires | 3,00  | 3,00  | 3,00  | 3,00  | 4,30  | 4,30  | 4,30  | 4,30  |
| - personnel de ménage     | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] |
| TOTAL 2                   | 3,23  | 3,23  | 3,23  | 3,23  | 4,80  | 4,80  | 4,80  | 4,80  |
| Médical Paramédical :     |       |       |       |       |       |       |       |       |
| - psychologues            | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] |
| - psychiatres             | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] | [...] |
| TOTAL 3                   | 1,17  | 1,17  | 1,17  | 1,17  | 0,74  | 0,74  | 0,74  | 0,74  |
| Socio-éducatif            |       |       |       |       |       |       |       |       |
| - éducateurs, moniteurs,  | 9,60  | 9,60  | 9,60  | 9,60  | 9,45  | 9,63  | 9,63  | 9,63  |
| TOTAL 4                   | 9,60  | 9,60  | 9,60  | 9,60  | 9,45  | 9,63  | 9,63  | 9,63  |
| Total                     | 15,50 | 15,50 | 15,50 | 15,50 | 17,64 | 16,82 | 16,82 | 16,82 |

Source : Association

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

### 2.2.3. Le Lieu-Rencontre

Le Lieu-Rencontre de l'association Jean Cotxet s'adresse aux familles en situation de rupture, de divorce ou de séparation.

Il vise à permettre, d'une part, l'exercice du droit des enfants à maintenir des relations personnelles avec leurs ascendants lorsque celles-ci sont interrompues ou conflictuelles, d'autre part, l'exercice du droit des parents à rester en relation avec leurs enfants.

Le Lieu-Rencontre est une intervention professionnelle transitoire dans le champ privé des relations familiales, soucieuse avant tout du respect et de la considération des familles.

Le Lieu-Rencontre s'est donné pour objectif de prévenir les troubles de la personnalité ou du comportement chez les enfants, troubles résultant de la rupture ou de la dégradation des relations familiales. C'est à ce titre qu'il bénéficie d'un financement du département de Paris (Aide sociale à l'enfance).

Les encadrants accompagnent les familles parisiennes qui sont orientées par l'Aide sociale à l'enfance de Paris, par les juges aux affaires familiales ou les juges des enfants, dans le cadre du droit de visite.

Le lieu situé rue de Lancry dans le 10<sup>ème</sup> arrondissement de Paris est ouvert tous les samedis. L'équipe est également présente tous les vendredis.

Le Lieu-Rencontre dispose d'une capacité d'accueil de 40 enfants. A l'origine, en 1982/1983, près de 80 enfants pouvaient être pris en charge : l'équipe était alors plus étoffée.

Les parents ne se croisent pas : il existe en effet une entrée pour le parent venant avec l'enfant et une autre entrée pour le parent visiteur.

Certains parents connaissant des problèmes psychiatriques, d'alcoolisme ou de toxicomanie font l'objet pour leur enfant d'une ordonnance de protection de l'enfance. La gestion de ces personnalités est délicate : la formation de psychologue s'avère très utile.

De fait, les intervenants bien que rémunérés comme éducateurs ont tous une formation de psychologue.

La directrice reçoit les parents avant l'exercice du droit de visite pour leur fixer le cadre de l'intervention. Au bout de six mois, un entretien a lieu avec chaque parent et enfant afin d'établir un bilan.

Environ un quart des enfants sont placés à l'ASE. Certains enfants font la connaissance de leur père dans cette structure, dont l'équipe prépare l'enfant à cette rencontre.

La prise en charge est de six mois et peut être renouvelée trois fois.

Au même titre que d'autres institutions parisiennes (CECCOF, CAP Alésia, Centre pilote pour la parentalité, etc...), le Lieu-Rencontre de Jean-Cotxet appartient à la Fédération Française des Espaces-Rencontre et se réclame du Code de déontologie de cette dernière.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES précise : « Concernant cette structure, il convient de préciser qu'il avait été décidé en 2006 de réduire de moitié sa capacité d'accueil (de 80 à 40 situations), compte tenu de l'absence de financement du Ministère de la Justice et de la prise en charge majoritaire d'enfants et de familles orientés par le Juge aux Affaires Familiales (et non par le Juge des enfants). Suite à cette réduction de capacité, il avait été demandé à l'association de prioriser le public relevant de l'Aide Sociale à l'Enfance de Paris. Or, 70 % des prises en charge correspondent encore aujourd'hui à des ordonnances du JAF. La DASES sera donc très vigilante quant à l'évolution de ce service et de son public cible ».

Tableau 11 : Les charges du Lieu-Rencontre

|                      | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | Résultat au 31/12/2011 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| Lieu-Rencontre Paris | 320 105 € | 410 840 € | 278 957 € | 220 191 € | 44 479 €               |

Source : Commissaire aux comptes

Tableau 12 : Effectif en ETP du Lieu-Rencontre

| Lieu-Rencontre                                    | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Direction / encadrement :                         |        |        |        |        |
| - chef de service                                 | [....] | [....] | [....] | [....] |
| TOTAL 1   | [....] | [....] | [....] | [....] |
| Administration / Gestion :                        |        |        |        |        |
| - comptables, secrétaires                         | [....] | [....] | [....] | [....] |
| - personnel de ménage, de cuisine, entretien      | [....] | [....] | [....] | [....] |
| TOTAL 2   | 0,80   | 0,80   | 0,80   | 0,80   |
| Médical / Paramédical :                           |        |        |        |        |
| - psychologues                                    | [....] | [....] | [....] | [....] |
| TOTAL 3   | [....] | [....] | [....] | [....] |
| Socio-éducatif :                                  |        |        |        |        |
| - éducateurs, moniteurs, animateurs, intervenants | 1,80   | 1,80   | 1,80   | 1,80   |
| TOTAL 4   | 1,80   | 1,80   | 1,80   | 1,80   |
| Total   | 3,50   | 3,50   | 3,50   | 3,50   |

Source : Association

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

Tableau 13 : Le coût global des services en milieu ouvert

| Coût du milieu ouvert                | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        | Résultat au 31/12/2011 |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| AED Paris                            | 1 386 354 € | 1 318 296 € | 1 184 837 € | 1 130 885 € | -49 174 €              |
| AEMO Paris                           | 1 224 738 € | 1 124 220 € | 1 059 403 € | 993 257 €   | 145 694 €              |
| Charges communes milieu ouvert Paris | 224 572 €   | 328 533 €   | 403 968 €   | 328 533 €   | 434 665 €              |
| Lieu-Rencontre Paris                 | 320 105 €   | 410 840 e   | 278 957 €   | 220 191 €   | 44 479 €               |
| Total des charges                    | 3 155 769 € | 3 181 889 € | 2 927 164 € | 2 672 866 € | 575 664 €              |

Source : Commissaire aux comptes

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES fait remarquer que « les charges communes n'ont pas lieu de figurer de manière distincte dans la décomposition du coût des services de milieu ouvert. Elles doivent être réparties dans les budgets des différents services. Ces charges communes concernaient également, jusqu'en 2011 inclus, le SIOE (service d'investigation judiciaire relevant de la PJJ et fermé depuis) ».

### 2.3. La prévention spécialisée

Dans le domaine de la prévention spécialisée, l'association Jean Cotxet dispose de trois équipes de rue. Chacune de ces équipes comprend cinq éducateurs. Deux encadrants supervisent l'action des trois équipes qui exercent leur activité dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement, secteurs sud-ouest (Brillat-Savarin) et sud-est (Chevaleret) ainsi que dans le 14<sup>ème</sup> arrondissement, secteur ouest (Plaisance-Alésia).

L'association Jean Cotxet a fait le choix de doter chacune des équipes de prévention d'un local d'appui. Les équipes estiment avoir besoin d'un local afin de mettre en place des supports pédagogiques et d'organiser des réunions institutionnelles ou des réunions avec leurs partenaires. Chaque local d'appui est un peu excentré par rapport aux quartiers d'intervention afin de ne pas se transformer en lieu d'accueil des jeunes.

Le public suivi par les équipes de prévention a tendance à rajeunir et à se féminiser. De fait, la prévention spécialisée intervient prioritairement au bénéfice des jeunes âgés de 12 à 21 ans en ciblant plus particulièrement les adolescent(e)s de 12 à 18 ans aux relations sociales et familiales fragiles et/ou dégradées Elle peut aussi poursuivre son action éducative et sociale auprès de jeunes âgés de de 21 à 25 ans et déjà connus par les éducateurs, à défaut de relais possibles. Parallèlement, les équipes s'efforcent d'approfondir les liens avec les familles (souvent monoparentales).

L'évolution du nombre de jeunes suivis sur la période 2006-2011 est retracée dans le tableau ci-après :

Tableau 14 : Nombre de jeunes suivis par les équipes de prévention

| 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------|------|------|------|------|------|
| 662  | 560  | 465  | 583  | 578  | 506  |

Source : Rapport d'activités de l'association

Les équipes de prévention spécialisée s'efforcent de renforcer les liens avec les établissements scolaires en s'appuyant notamment sur les assistantes sociales scolaires et les conseillers principaux d'éducation. Elles sont également sollicitées par le groupement d'intérêt public (GIP) « Réussite éducative ». Toutefois, certains responsables de collèges demeurent réticents à l'idée de formaliser une coopération étendue avec les équipes de prévention spécialisée. C'est la raison pour laquelle ces dernières passent par l'intermédiaire du responsable du dispositif « Actions collégiens<sup>1</sup> » afin de franchir l'enceinte des collèges. Les éducateurs accompagnent ainsi des élèves exclus temporairement de leur établissement pour participer uniquement aux cours de soutien scolaire organisés dans le cadre d' « Actions Collégiens ».

Pour les jeunes sortis du système scolaire, les éducateurs de la prévention spécialisée privilégient le partenariat avec les missions locales afin de faciliter l'insertion professionnelle. Dans chaque mission locale, un interlocuteur désigné à cet effet est chargé de faire le lien avec les équipes de prévention spécialisée.

En matière d'horaires de travail, les interventions (en horaires décalés) des éducateurs peuvent se dérouler jusqu'à 21 H en hiver et plus tard en été. Le travail le dimanche est toujours en lien avec une activité particulière (ex : une fête de quartier).

Tableau 15 : La participation départementale versée à la prévention spécialisée

|                        | 2008                   | 2009                   | 2010        | 2011        |
|------------------------|------------------------|------------------------|-------------|-------------|
| Prévention spécialisée | 988 470 € <sup>2</sup> | 988 470 € <sup>3</sup> | 1 158 985 € | 1 181 174 € |

Source : Commissaire aux comptes

<sup>1</sup> « Actions collégiens » est un dispositif de prévention éducative mis en place par le département de Paris. Il concerne plus de 10.000 élèves.

<sup>2</sup> Il convient de préciser que la dotation votée était de 1 098 30 € mais le versement pour 2008 s'est élevé à 988 470 € le solde 2008 n'ayant pas été versé car l'association présentait un excédent.

<sup>3</sup> Le montant de 988 470 € correspondant au montant versé sur un montant voté de 1 098 300 €.

Tableau 16 : L'effectif des trois équipes de prévention spécialisée (ETP)

| Prévention spécialisée                            | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Direction / encadrement :                         |        |        |        |        |
| - directeur                                       | [....] | [....] | [....] | [....] |
| - directeur adjoint                               | [....] | [....] | [....] | [....] |
| - chef de service                                 | 2,00   | 2,00   | 2,00   | 2,00   |
| TOTAL 1   | 2,35   | 2,35   | 2,35   | 2,35   |
| Administration / Gestion :                        |        |        |        |        |
| - comptables, secrétaires                         | [....] | [....] | [....] | [....] |
| - personnel de ménage, de cuisine, entretien      | [....] | [....] | [....] | [....] |
| TOTAL 2   | 0,85   | 0,85   | 0,85   | 0,85   |
| Médical / Paramédical :                           |        |        |        |        |
| - psychologues                                    | [....] | [....] | [....] | [....] |
| TOTAL 3   | [....] | [....] | [....] | [....] |
| Socio-éducatif :                                  |        |        |        |        |
| - éducateurs, moniteurs, animateurs, intervenants | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00  |
| TOTAL 4   | 15,00  | 15,00  | 15,00  | 15,00  |
| Total   | 18,40  | 18,40  | 18,40  | 18,40  |

Source : Association

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

#### 2.4. Le Service d'accueil et d'hébergement provisoire d'urgence de la Croix Nivert : des travaux urgents pour assurer la sécurité.

Le Service d'accueil et d'hébergement provisoire (SAHP) de la Croix Nivert, situé 77 rue de la Croix Nivert Paris 75015, est un établissement qui accueille en urgence 24 h sur 24 et tout au long de l'année dix jeunes filles et garçons âgés de 13 à 18 ans interpellés sur la voie publique dans la Capitale.

Cet établissement a ouvert ses portes le 19/12/1990. Il a récemment fait l'objet d'un audit approfondi de la Cellule d'appui, d'évaluation et de contrôle (CAEC) de la DASES dont la mission de l'Inspection générale partage le constat et les préconisations.

Une convention tripartite liant le département de Paris, la Protection judiciaire de la jeunesse et l'association Jean Cotxet a été signée le 15 avril 2008, pour une durée de cinq ans, renouvelable de manière expresse. Dans le cadre de cette convention, neuf places sont réservées au titre de l'Aide sociale à l'enfance de Paris et une place est réservée à la Protection judiciaire de la jeunesse au titre de l'ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante.

L'activité réalisée est en augmentation régulière : elle est ainsi passée de 2 200 journées en 2006 à plus de 3 100 en 2009 et à 3 429 en 2011 (soit d'une moyenne d'accueil de six jeunes par jour à plus de neuf jeunes).

Au fil des ans, le bureau de l'Aide sociale à l'enfance et les instances judiciaires ont été amenés à dresser le même constat : une difficulté croissante à obtenir le placement d'urgence et un manque de fluidité des entrées et sorties de jeunes, certains étant

orientés dans un délai dépassant largement celui prévu dans la convention d'habilitation (trois jours renouvelables une fois).

Parmi les jeunes accueillis, on dénombre 60% de garçons et 40% de filles ; 30% sont des mineurs étrangers isolés. Près de la moitié des admissions est ordonnée par le Parquet. De nombreux jeunes dits « complexes » relèvent d'Instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques (ITEP) ou de la pédopsychiatrie : ils sont en errance, en rupture de placement ou de mesure d'assistance éducative.

L'évolution du profil des jeunes accueillis justifie pour partie l'allongement de la durée des prises en charge dont il résulte un engorgement. Il n'en est que plus dommage de noter la **perte de qualification éducative** subie par la Croix Nivert ces dernières années du fait que les « accueillants de nuit » ne sont plus des psychologues en formation.

Le centre de la Croix Nivert a récemment réalisé des progrès en termes de traçabilité et de visibilité avec ses partenaires institutionnels (Parquet, ASE) qui connaissent dorénavant tous les jours dès 18H le nombre de jeunes présents au foyer.

Toutefois, sur un plan matériel, les locaux, trop exigus et dépourvus d'espaces collectifs suffisants, ne sont pas adaptés. Les chambres accueillant les enfants sont vétustes.

**Surtout, les normes de sécurité incendie, d'hygiène et d'accessibilité ne sont pas respectées.**

L'association n'a, par ailleurs, plus de titre d'occupation de cet immeuble (anciennement hôtel) appartenant à la Protection judiciaire de la jeunesse. Ses relances n'ayant pas permis de régler le problème, le département de Paris a saisi ce service le 12 juin 2013 afin de permettre la conclusion d'un nouveau bail d'une durée compatible avec le montant des travaux de sécurité à entreprendre estimés à 200 000 €.

Faute de travaux réalisés dans un délai rapide, la fermeture de l'établissement devra intervenir puisque la sécurité des personnes n'est pas assurée dans des conditions satisfaisantes.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise : *« Depuis 2008, nous sommes en discussion avec la Protection Judiciaire de la Jeunesse de Paris pour obtenir un bail suffisamment long qui nous permettrait de faire les travaux nécessaires afin de poursuivre nos activités d'accueil dans des conditions acceptables.*

*En juillet 2013, après de nombreux courriers, la PJJ nous a proposé de signer de nouveau une convention d'occupation temporaire jusqu'au 31/12/13. Nous rappelons que l'association JEAN-COTXET a précisé, par courrier, à la DASES ainsi qu'à la PJJ, qu'à défaut d'un bail de moyenne durée, nous devons arrêter l'activité. Nous envisageons de cesser cette activité au 31/12/2013 si les indispensables travaux de sécurité ne peuvent être, sinon exécutés, du moins engagés.*

*En effet, aujourd'hui, ces bâtiments ne sont plus adaptés aux nombreuses prises en charge qui nous sont proposées. Nous espérons que dans les mois à venir, nous trouverons ensemble une issue favorable ».*

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES précise : *« Concernant les locaux du SAHP, la DASES a reçu, en date du 10 juillet 2013, un courrier de la Préfecture de Police indiquant que les locaux de cet établissement étaient requalifiés en tant qu'ERP de 5<sup>ème</sup> catégorie, de type PE avec locaux à sommeil. Une visite de la commission de sécurité sera prochainement programmée et elle se prononcera sur la poursuite de l'exploitation de l'établissement (cf PJ N°6).*

*Il faut rappeler que la DIRPJJ avait demandé à l'association de libérer les locaux au 31 décembre 2009. La réhabilitation des locaux qui avait été envisagée avait donc été mise en suspens. La convention d'occupation des locaux a finalement été renouvelée, d'année en année, sans aucune visibilité sur une éventuelle implantation pérenne dans les lieux.*

Un courrier de la DASES a été envoyé le 12 juin 2013 à la DIRPJJ pour appuyer la demande de l'association d'un renouvellement de la convention d'occupation qui avait pris fin le 31/12/2012, avec une durée d'occupation supérieure à 3 ans pour permettre l'amortissement des travaux qui sont nécessaires.

Jean Cotxet a informé la DASES que la DIRPJJ avait finalement régularisé la situation sur 2013, en proposant une convention d'occupation temporaire du 1/01/2013 au 31/12/2013, sans avoir l'assurance qu'une convention d'une durée plus longue pourra être proposée ».

**Recommandation 9 :** Appuyer les demandes de l'association Jean Cotxet auprès des services de la Prévention judiciaire de la jeunesse pour l'établissement d'un bail d'une durée compatible avec l'importance des travaux de sécurité à entreprendre.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise : « Nous rappelons la position de l'association : à défaut d'une décision rapide à ce sujet, l'avenir de cette activité sera compromis ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES précise : « La DASES appuiera bien entendu les démarches de l'association auprès de la PJJ, comme elle l'a déjà fait par courrier du 12 juin 2013 (cf supra ). Les places d'accueil d'urgence revêtent un caractère stratégique pour le dispositif de protection de l'enfance parisien et la fermeture de cet établissement, pour non renouvellement de la convention d'occupation ou pour non respect des normes de sécurité, aurait des conséquences très dommageables ».

Les tableaux ci-après présentent l'évolution des charges et des arrêtés de tarification du foyer d'accueil ces dernières années.

Tableau 17 : Les charges du foyer d'accueil d'urgence

|              | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Croix Nivert | 1 151 334 € | 1 119 744 € | 1 051 024 € | 1 167 608 € |

Source : Commissaire aux comptes

Tableau 18 : Arrêtés de tarification (prix de journée)

|   | 2011     | 2012     |
|---|----------|----------|
| Service d'accueil et d'hébergement provisoire | 290,09 € | 290,09 € |

Source : Préfecture de Paris

## 2.5. Le Service d'activités psychopédagogiques et éducatives de jour (SAPPEJ) : une montée en puissance encore trop lente.

Le Service d'activités psychopédagogiques et éducatives de jour (SAPPEJ) est installé 75 rue de Clichy Paris 75009. Il a ouvert le 22 novembre 2010.

Ce projet initialement pensé par l'Education Nationale et le département de Paris (Aide sociale à l'enfance) avec le concours de la pédopsychiatrie de secteur a été présenté au Comité régional de l'organisation sociale et médico-sociale (CROSM) qui a émis un avis favorable lors de la séance du 2 juin 2010.

Une convention quadripartite, signée le 31 mai 2011, lie le département de Paris, le rectorat, le Groupe public de santé (GPS) Perray Vaucluse et l'association Jean Cotxet afin d'assurer le fonctionnement de cette structure expérimentale.

Le SAPPEJ s'adresse à un public de 24 jeunes Parisiens (filles et garçons) âgés de 11 à 16 ans soumis à l'obligation scolaire et requérant un accompagnement pluridimensionnel sur les plans éducatif, pédagogique, sanitaire et psychologique.

Les entretiens réguliers avec les familles sont une composante essentielle de la prise en charge des enfants au SAPPEJ.

Les jeunes, en situation de grande souffrance psychique, sont en rupture avec l'institution scolaire (absentéisme, décrochage, désocialisation) : certains peuvent adopter des comportements violents.

Le SAPPEJ a reçu pour mission d'organiser des actions éducatives individuelles et collectives pour ces jeunes (et parfois leurs parents) en journée mais aussi en soirée, le week-end et pendant les vacances scolaires : il s'agit de leur redonner le goût d'apprendre et de les remettre dans le dispositif scolaire de droit commun.

Le matin, sont dispensés les cours de français, de mathématiques, d'anglais, d'arts plastiques et d'éducation physique et sportive. Tous les enseignants sont mis à disposition par l'Education Nationale.

Parallèlement, les éducateurs sont chargés d'animer des ateliers et des projets fondés sur la « pédagogie du détour ». Ils participent également à l'encadrement de sorties éducatives et de séjours dits de « rupture ». Ils sont naturellement concernés par l'articulation avec le scolaire. Ils appellent les parents dès que leur enfant est absent.

Le premier bilan qui peut être dressé de l'action du SAPPEJ est révélateur des difficultés de démarrage de cette structure. A la fin de l'année 2012, seuls 16 jeunes (principalement des garçons) étaient suivis par le SAPPEJ pour une capacité de 24 places. L'effectif de 24 n'a été atteint que pendant quelques jours en mai 2011.

Dans son rapport d'activités 2010/2011, le service indique que la mise en place, à partir d'octobre 2011, d'une procédure d'admission permettant d'éviter de prendre des jeunes déjà suivis au titre d'une autre mesure de protection de l'enfance (AEMO, AED, etc) a ralenti les entrées.

Au-delà, se pose la question du rythme des entrées/sorties et de l'anticipation pour une bonne gestion des flux. Pour sa part, le SAPPEJ qui s'efforce de faire durer les prises en charge jusqu'aux vacances scolaires souhaite que le Rectorat anticipe les entrées dès juillet/août.

**Cette problématique de l'accélération de la montée en puissance de la structure a retenu l'attention du comité de coordination institutionnel du SAPPEJ composé de l'association Jean Cotxet dont le directeur général adjoint chargé des questions éducatives, de l' Education Nationale, du GPS Perray Vaucluse et de la DASES.**

Ce comité a préconisé un rapprochement des responsables du SAPPEJ et de l'Equipe relais du Rectorat (qui présente les dossiers en vue d'une admission au SAPPEJ) afin de faciliter une meilleure connaissance mutuelle de leur fonctionnement. Une simplification de la procédure d'admission devra être également recherchée.

Enfin, les auditeurs ont constaté que le financement par le prix de journée s'avère difficilement compatible avec une « double mesure » (dans les faits, seule une petite minorité de jeunes n'étaient pas suivis en milieu ouvert ou ne faisaient pas l'objet d'un placement avant leur admission au SAPPEJ) et recommandent à la DASES d'étudier la possibilité de financer le SAPPEJ par dotation globale.

Tableau 19 : Les charges du SAPPEJ

|        | 2010      | 2011      | Résultat au 31/12/2011 |
|--------|-----------|-----------|------------------------|
| SAPPEJ | 385 663 € | 772 747 € | -550 246 €             |

Source : Commissaire aux comptes

Tableau 20 : Effectif du SAPPEJ (ETP)

|   | 2010  | 2011  |
|---|-------|-------|
| - directeur adjoint                               | [...] | 1     |
| TOTAL 1   | [...] | 1,00  |
| Administration / Gestion :                        |       |       |
| - comptables, secrétaires                         | [...] | 1,00  |
| - personnel de ménage, de cuisine, entretien      | [...] | 1     |
| TOTAL 2   | 0,50  | 2,00  |
| Médical / Paramédical :                           |       |       |
| - psychologues                                    | [...] | [...] |
| - psychiatres                                     | [...] | [...] |
| TOTAL 3   | 0,18  | 0,67  |
| Socio-éducatif :                                  |       |       |
| - éducateurs, moniteurs, animateurs, intervenants | 1,42  | 6,00  |
| - ateliers thérapeutiques                         |       | [...] |
| TOTAL 4   | 1,42  | 6,17  |
| TOTAL   | 2,52  | 9,84  |

Source : Association

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

**Recommandation 10 :** Etudier la possibilité de financer le SAPPEJ par dotation globale ou par prix de journée globalisé.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association indique : « Depuis l'ouverture du SAPPEJ, nous avons fait remarquer à la DASES la difficulté de gérer une activité de jour par un seul prix de journée. L'expérience et le temps nous ont démontré la réalité de ce type de difficulté, qui ne pourra être dépassé que par un financement par dotation globale ».

Elle précise : « Nous souhaitons que cette décision soit prise dès le budget 2014 »

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES indique : « Cette recommandation ne pourra pas être mise en application. La réglementation ne prévoit pas la possibilité de financer sous forme de dotation globale les établissements sociaux et médico-sociaux relevant du 1° de l'article L. 312-1 du CASF. Le 2<sup>ème</sup> alinéa de l'article R. 314-105 du CASF précise en effet que les établissements relevant du 1° de l'article L. 312-1 du CASF (à savoir les établissements ASE) sont financés par le département, sous la forme d'un prix de journée éventuellement globalisé.

Si le financement par dotation globale n'est donc pas envisageable, il sera néanmoins tout à fait possible d'étudier la possibilité d'un financement par prix de journée globalisé qui permettrait en effet au gestionnaire de faciliter la gestion de sa trésorerie en lissant les recettes. Dans la mesure où la procédure d'admission au SAPPEJ est clarifiée et simplifiée et où les prises en charge des jeunes se font dans de bonnes conditions sur le plan administratif, ce mode de financement pourrait être mis en place. Il ne l'a pas été dès le démarrage de ce nouveau service car la transmission de factures mensuelles permettait un contrôle fin des prises en charge ».

## 2.6. Les structures d'hébergement parisiennes

### 2.6.1. La Maison du Sacré Cœur : des enjeux financiers très lourds

#### 2.6.1.1. Les conditions de la reprise du foyer Saint Rustique

Jusqu'au 29 février 2008, la maison d'enfants à caractère social (MECS), située au 12, rue Saint-Rustique dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement a été gérée par l'association « Maison du Sacré Cœur », date à laquelle il a été mis fin à son autorisation de fonctionner suite à une inspection conjointe de la direction territoriale de la protection judiciaire de la jeunesse et du département de Paris. Cette inspection avait en effet révélé de graves dysfonctionnements (deux éducateurs ayant notamment fait l'objet de poursuites judiciaires) justifiant la nomination d'un administrateur provisoire (en l'occurrence, un ancien directeur général de l'association Jean Cotxet).

Le département de Paris a alors lancé un appel à projets (correspondant aux priorités du schéma directeur de la protection de l'enfance) auprès de dix associations de Paris et d'Ile-de-France.

Le projet de Jean Cotxet avait été retenu notamment parce qu'il proposait une approche architecturale originale prévoyant la constitution de deux petites unités adaptées à la prise en charge d'enfants souffrant de troubles psychiques et que l'association pouvait se prévaloir d'une grande expérience dans l'accompagnement de ce type de population.

Le montant des travaux nécessités par le projet de réhabilitation de l'établissement (d'une superficie de près de 2500 m<sup>2</sup>), présenté par Jean Cotxet, s'élevait à 2,3 millions d'€. On notera que ce montant n'a pas fait l'objet d'une contre-expertise de la DASES pour s'assurer de son réalisme alors que la candidature de l'association a été retenue non

seulement pour son projet éducatif mais également pour son projet de réhabilitation du site.

Dans la cadre de la procédure contradictoire, la DASES précise : « Entre 2010 et 2012, de nombreux échanges ont eu lieu avec l'association autour du projet de réhabilitation de l'établissement Maison du Sacré Cœur (formalisés dans des courriers). Les différentes versions de Projet Pluriannuel d'Investissement (PPI) présentées par l'association n'ont pu être retenues par l'autorité de tarification qui ne disposait pas de l'ensemble des éléments requis (notamment l'avant-projet définitif des travaux, la copie du contrat de maîtrise d'œuvre, le calcul détaillé des surcoûts de fonctionnement et les devis afférents). Le Bureau du Patrimoine et des Travaux de la DASES avait été destinataire du projet de réhabilitation mais celui-ci n'a pas fait l'objet d'une contre-expertise technique puisque celle-ci ne peut se dérouler que lorsque le dossier est complet (le BPT donne systématiquement un avis technique dès lors qu'une subvention d'investissement est envisagée dans le plan de financement, ce qui était le cas pour le projet de la Maison du Sacré Cœur) ».

L'association Jean Cotxet a repris la gestion de la Maison du Sacré Cœur en août 2008 sur la base du projet suivant :

- Hébergement en foyer traditionnel (trois groupes mixtes de 10 à 12 jeunes, de 7 à 18 ans) ;
- Hébergement séquentiel (destiné à un groupe mixte de 15 à 20 jeunes de 7 à 18 ans) ;
- Hébergement spécialisé pour jeunes en grande difficulté psychique (deux groupes mixtes de 7 jeunes).

Cette reprise a impliqué un profond renouvellement de l'équipe en place.

Parallèlement, l'association Jean Cotxet a conclu un bail avec l'Association caisse d'encouragement missionnaire (ACEM), congrégation propriétaire des lieux, pour une durée de 25 ans moyennant un loyer annuel de 229 771 €. L'article 13 de ce bail prévoit que : « pour le cas où le preneur n'aurait pas réalisé, dans le délai de trois ans à compter du 16 janvier 2009, les travaux pour le montant prévu à l'exposé qui précède, soit la somme de 2 M € TTC et dans les termes du descriptif sommaire ci-annexé, les présentes seraient résolues de plein droit, si bon semble au bailleur ».

Cette clause n'a pas été respectée par l'association Jean Cotxet : les deux millions € de travaux n'ont en effet pas été réalisés dans les trois ans (seuls 500 000 € de travaux de sécurité ont été effectués sur l'espace Cortot qui accueille les enfants souffrant de troubles psychiques).

Par acte extra-judiciaire, l'association Jean Cotxet a été informée que le propriétaire résiliait de plein droit le bail et la sommait de quitter les lieux dans un délai d'un mois.

Une procédure judiciaire a été engagée devant le Tribunal de Grande Instance de Paris. Puis l'affaire a été retirée de l'ordre du jour lors de l'audience du 18/01/2013. Toutefois, l'association Jean Cotxet est restée en attente de la position du département de Paris sur le protocole d'accord proposé par le propriétaire (ACEM).

Ce projet de protocole s'avère très contraignant : passage de la durée du bail de 25 à 50 ans, doublement du loyer annuel (500 000 €) et réalisation d'importants travaux dont certains à bref délai.

La direction des affaires juridiques (DAJ) en a été saisie ; son analyse figure en annexe du présent rapport.

Pour leur part, les auditeurs ont noté que le coût des travaux d'agrandissement, de mise aux normes et d'améliorations fonctionnelles de l'ensemble immobilier s'élève à six millions et demi €. Une part non négligeable de ces travaux (1 230 223 €) incombe

normalement au propriétaire (toiture et ravalement). Les autres travaux sont chiffrés à 4 816 502 € auxquels il y a lieu d'ajouter 544 175 € d'achats de mobilier.

Les auditeurs partagent le point de vue de la DAJ selon lequel *« le propriétaire ayant précédemment imposé un délai de trois ans pour la réalisation de travaux d'aménagement d'une valeur de deux millions €, l'association Jean Cotxet pourrait raisonnablement proposer un délai minimum de neuf ans pour réaliser des travaux d'un montant de six million € minimum »*.

Il convient toutefois de s'interroger sur les raisons expliquant le passage d'un coût initial de 2,3 millions € à 6,5 millions € en matière d'aménagement.

A la fin de 2009, l'association a en effet présenté un nouveau projet architectural sensiblement plus onéreux en arguant de sa meilleure connaissance des contraintes du bâtiment et de l'évolution de son projet éducatif. Dès mars 2010, la DASES, tout en reconnaissant les mérites de ce nouveau projet, avait demandé par écrit à l'association Jean Cotxet d'*« examiner toutes les sources potentielles d'économie pour réduire de manière drastique le budget présenté... Il sera nécessaire d'abandonner certains travaux et de prioriser les autres en intégrant dans le temps les répercussions éventuelles en terme d'activité »*.

Or, en dépit de plusieurs modifications (d'ailleurs difficiles à suivre, compte tenu d'un **manque voire d'une absence de formalisation** des réunions de travail entre la DASES et l'association) le montant des travaux n'a pas connu d'évolution significative.

L'organisation par la Ville d'une contre-expertise technique des projets de l'association apparaît indispensable, dès lors que le soutien financier du département est sollicité.

On notera, par ailleurs, que la DASES a toujours éprouvé les plus grandes difficultés à obtenir de l'association des dossiers complets permettant une analyse approfondie de son Plan pluriannuel d'investissement (PPI).

Différentes options ont fait l'objet de scénarii (figurant également en annexe du présent rapport) de la part de la DASES.

Dans cet esprit, il convient de souligner l'intérêt que pourrait avoir le département de Paris à se porter acquéreur de la propriété, d'en confier la maîtrise d'ouvrage à une SEM immobilière et de concéder un bail emphytéotique à l'association Jean Cotxet. Plus onéreux à court terme, ce scénario serait le plus intéressant à long terme.

Concernant le financement de travaux de restructuration, la participation du propriétaire devrait être recherchée pour les travaux de toiture et de ravalement estimés à 1,2 million d'euros (cf. supra). L'association disposant d'environ 6 millions d'euros de fonds associatif et réserves pourrait participer à hauteur d'au moins 1 million d'euros. Le complément pourrait être emprunté.

Pour limiter l'impact des remboursements d'emprunts sur les prix de journée, la mission estime que le département devrait envisager la possibilité d'attribuer une subvention d'investissement. Cette dernière (qui pourrait être répartie entre les départements au prorata des enfants placés) constituerait en fait une avance de trésorerie pour les départements puisqu'ils la récupéreraient en différé par la neutralisation de la charge d'investissement y afférente.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES précise : *« Le versement d'une subvention d'investissement a été envisagé dès le départ (un montant avait d'ailleurs été provisionné dans le cadre du PIPP de la DASES).*

*La proposition de répartir la subvention d'investissement entre différents départements au prorata des enfants placés se heurterait au refus très probable des départements*

*concernés et à la difficulté d'établir un prorata, compte tenu de la fluctuation chaque année du nombre d'enfants orientés par les départements autres que celui de Paris ».*

Toutefois l'association Jean Cotxet a fait savoir à la DASES par courriel du 27 mars 2013 que le propriétaire avait décidé de mettre un terme à toute négociation amiable, qu'il faisait donc réinscrire l'affaire au rôle du tribunal et qu'il poursuivait la résiliation du bail sur les fondements juridiques initiaux.

A terme, dans l'hypothèse où le bail serait résilié et compte tenu de l'ampleur des besoins relevés dans le Schéma directeur de protection de l'enfance, le département de Paris serait amené à lancer un nouvel appel à projets. Ce qui signifie devoir trouver non seulement un nouvel opérateur mais surtout de nouveaux lieux (y compris éventuellement sous forme de co-projet avec un département limitrophe) alors que la Maison du sacré Cœur représente un emplacement exceptionnel dans Paris « intra muros ».

En raison de la situation de blocage de ce dossier, la collectivité parisienne a engagé une réflexion : toutes les pistes doivent être envisagées.

Concernant le point particulièrement sensible de la sécurité du bâtiment, il convient de noter que le suivi des mesures à prendre en application du procès-verbal de la commission de sécurité de 13 septembre 2012 s'avère très difficile. La DASES avait demandé au directeur de l'établissement de lui rendre compte mensuellement de l'état d'avancement des mesures mises en œuvre. Début avril 2013, le dernier élément d'information (transmis par courriel) datait du 21 décembre 2012.

Dans le même ordre d'idées, le tableau d'activité du pavillon Cortot n'est pas transmis mensuellement à l'autorité de tutelle, contrairement aux engagements pris.

**Recommandation 11 :** Approfondir les différentes options permettant de surmonter la situation de blocage du dossier « Maison du Sacré Cœur » (conclusion d'un nouveau bail selon un protocole moins contraignant, contre-expertise du projet architectural compte tenu des enjeux financiers, étude d'un projet d'achat de l'immeuble, participation financière de l'association aux travaux d'investissement, octroi d'une subvention d'investissement, lancement d'un nouvel appel à projets, etc...).

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise : *« Suite aux avancées du propriétaire pendant l'été 2013, nous souhaitons une réunion pour apporter une réponse rapide à l'évolution du projet pédagogique et éducatif qui, au-delà d'une remise en état des locaux, permettrait une augmentation du nombre de prises en charge sur ce site.*

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES précise : *« Différentes hypothèses ont été étudiées par la DASES (notes au Secrétariat général du 28/02/2013 et du 24/04/2013) : option d'achat du site par la collectivité parisienne / négociation d'un nouveau bail locatif avec projet de réhabilitation du site et versement d'une subvention d'investissement par le département de Paris notamment.*

*Suite à la dernière réunion organisée par le Secrétariat général le 3 juillet 2013, l'option d'achat a été abandonnée, compte tenu de son coût élevé.*

*La procédure judiciaire a repris, aucun accord amiable n'ayant été trouvé avec le propriétaire (le protocole d'accord proposé par le propriétaire comportait des clauses exorbitantes que le département de Paris ne pouvait valider). Une audience préliminaire a eu lieu le 5 juillet. Une autre audience doit avoir lieu en décembre 2013. Dans l'hypothèse de résiliation du bail qui est probable selon la DAJ, il sera nécessaire d'obtenir des délais suffisants pour organiser le relogement des enfants. La DASES s'est rapprochée depuis plusieurs mois de la Direction de l'Urbanisme par rapport aux besoins de locaux pour les établissements ASE. L'identification de nouveaux locaux adaptés pour cet établissement permettrait, le cas échéant, d'envisager sa délocalisation ».*

**Recommandation 12 :** Prévoir une formalisation accrue des réunions de travail DASES/association (comptes rendus systématiques).

Dans le cadre de la procédure, la DASES précise : « *Des comptes-rendus sont désormais systématiquement rédigés après toute réunion* ».

**Recommandation 13 :** Adresser à la DASES des dossiers de financement complets afin de lui permettre de réaliser une analyse approfondie du plan pluriannuel d'investissement (PPI).

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise : « *Dès juillet 2013, nous avons participé à deux réunions de travail avec le Bureau des actions éducatives de la DASES pour déterminer les critères nécessaires à l'élaboration de PPI.*

*Dans le courant du dernier trimestre 2013, nous présenterons un tableau récapitulatif concernant les établissements et services pour lesquels nous souhaiterons engager une démarche de PPI ».*

**Recommandation 14 :** Assurer une transmission régulière à la DASES du suivi des mesures à prendre en application du procès-verbal de la Commission de sécurité du 13 septembre 2012 ainsi que du tableau d'activité du pavillon Cortot.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise : « *A ce jour, la DASES est informée pleinement de l'application du procès-verbal de la Commission de Sécurité du 13/09/2012. Un tableau de l'activité du Pavillon Cortot est envoyé tous les mois au contrôleur de l'établissement.*

Elle indique également : « *Nous rappelons que nous avons fait une proposition de réhabilitation de ces locaux fin octobre 2012, dans le cadre d'un PPI. Nous sommes tout à fait favorables à la proposition des auditeurs sur la mise en œuvre d'une contre-expertise par la DASES, devant l'ampleur des travaux à financer.*

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

*Dans cet esprit, il convient de souligner l'importance de maintenir ce foyer sur le territoire de Paris. Il reste à travailler ensemble : Ville de Paris, DASES et notre association, à un projet pédagogique et éducatif viable sur ce lieu, et à un montage financier adapté. Nous sommes prêts à participer à des réunions de travail à ce sujet ».*

#### 2.6.1.2. Le fonctionnement du foyer

Le foyer est un ensemble de trois bâtiments à restructurer. L'un d'eux est à huit niveaux dont un est désaffecté à la demande de la commission de sécurité. Tous ces locaux ont besoin d'une sérieuse rénovation.

Le foyer comporte quatre groupes de jeunes de 6 à 18 ans (filles et garçons) au nombre de 12 à 13 par groupe.

Dans un des bâtiments appelé l'espace Cortot sont accueillis sept adolescents en grande difficulté.

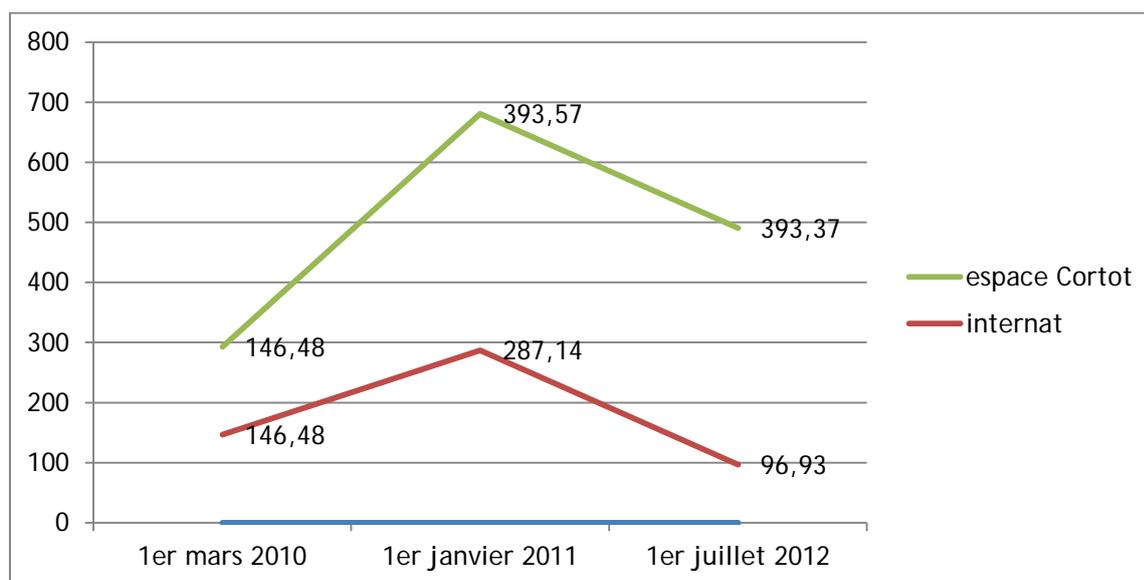
Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES indique : « Il convient de préciser que l'établissement a effectivement une capacité d'accueil de 7 adolescents en grande difficulté mais l'effectif de jeunes pris en charge n'a que très récemment dépassé le chiffre de 5 ».

Le pédopsychiatre voit tous les mineurs à leur admission.

Dans le projet architectural il est prévu un certain nombre de chambres individuelles. La capacité d'accueil pourrait atteindre 80 mineurs.

Les fratries sont fréquentes. Dans le projet six studios seraient aménagés pour préparer les jeunes à l'autonomie.

Graphique 4 : Arrêté de prix de journée de la Maison du Sacré Coeur



Source : Arrêté de tarification

Le prix de revient de l'internat sur la période (mars 2010 - 1<sup>er</sup> juillet 2012) est de 197,98 €, celui de l'espace Cortot de 311,16 € (source : comptabilité analytique).

Tableau 21 : Les charges de la Maison du Sacré Coeur

|                       | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        | Résultat au 31/12/2011 |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| Maison du Sacré Coeur | 1 598 841 € | 3 718 190 € | 3 698 402 € | 4 214 227 € | -179 343 €             |

Source : Commissaire aux comptes

Depuis 2009, les charges ont augmenté de 13,34% tandis que le prix de journée diminuait de 33% pour l'internat et augmentait de 168% pour l'espace Cortot.

### 2.6.2. L'établissement JENNER

Cet établissement est implanté au 37 de la rue Jenner (13<sup>ème</sup> arrondissement) dans un bâtiment construit en 1996 dont l'association est propriétaire. C'est une Maison d'enfants à caractère social (MECS) qui accueille des enfants, des adolescents et des jeunes majeurs dans le cadre des missions de protection de l'enfance.

L'établissement a une capacité d'accueil de **80 jeunes**.

Il est composé de trois services (sur cinq niveaux) :

- 1) Un internat de 40 places dont 20 places pour les enfants de 6 à 13 ans et 20 places pour les adolescents et les jeunes majeurs ;
- 2) Le PHARE (Placement en Hébergement Aménagé et Relais Educatif) qui accueille de façon séquentielle 22 mineurs ;
- 3) Le SAJE (Service d'Accueil de Jour Educatif) qui accompagne 18 enfants en difficulté personnelle en risque de rupture de leur parcours scolaire.

L'« ancien » Jenner était géré par une congrégation religieuse. En dépit des contraintes du lieu, l'association privilégie un modèle familial et chaleureux qui repose sur de petites structures.

#### A) L'internat :

La section des plus jeunes accueille des enfants en grande souffrance qui rentrent de moins en moins dans leur famille en fin de semaine et peuvent présenter des troubles du comportement. Ils sont scolarisés dans les établissements du quartier. Un éducateur scolaire de l'association s'occupe plus particulièrement des enfants scolarisés en cours préparatoire et en CE1 de manière à leur faire acquérir les connaissances de base. La durée de séjour est en moyenne de deux ans et demi. **Un des axes forts est le travail éducatif en direction des fratries.**

La section des adolescents est destinée aux garçons de 13 à 16 ans, ainsi qu'aux filles de plus de 16 ans qui séjournent dans l'un des trois appartements mis à disposition de trois groupes de trois filles qui se préparent à l'autonomie en confectionnant leur repas avec un budget qui leur est alloué, en lavant leur linge et en entretenant leur appartement. Certaines d'entre elles peuvent, à la sortie du foyer rue Jenner, occuper un appartement ([.....]) *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs* mis à disposition par l'association.

#### B) Le PHARE

Le PHARE (Placement en hébergement aménagé avec relais éducatif) dispose de 22 places. Il conçoit un projet individuel en liaison avec les familles et alternant l'hébergement au foyer Jenner et le retour au domicile. Il ne s'agit pas d'un hébergement « à la carte » ; un planning est établi pour un projet individuel s'inscrivant dans un calendrier conçu avec les familles.

La plupart du temps, ce sont les Centres médico-psychologiques (CMP) qui demandent une orientation vers le PHARE. Cette structure permet aux enfants qui ont séjourné longtemps en milieu institutionnel d'aménager un retour en famille.

#### C) Le SAJE

Le Service d'accueil de jour éducatif (SAJE) propose un accompagnement des enfants (âgés de 6 à 13 ans), soit après l'école de 16h30 à 19h, soit sur le temps scolaire pour les enfants nécessitant une aide plus soutenue, mise en place par le biais d'un projet d'accueil scolaire personnalisé (PASP). Par ailleurs, le SAJE assure un accueil les mercredis, toute la journée, ainsi que pendant les vacances scolaires et certains samedis.

L'équipe du SAJE est pluridisciplinaire (chef de service, psychologue, éducateur scolaire, éducateurs spécialisés, etc...). Le SAJE peut accueillir 18 jeunes.

Dans des domaines différents, le PHARE et le SAJE sont des dispositifs innovants répondant aux besoins exprimés dans les deux derniers schémas départementaux de protection de l'enfance.

Les équipes du foyer travaillent en réseau :

- Avec la brigade des mineurs plus particulièrement sur la problématique des fugues d'adolescents ;
  - Sur l'insertion professionnelle avec le Centre Initiative Emploi Jeunes (CIEJ) particulièrement adapté à recevoir des jeunes en difficulté. Un poste de conseiller à l'insertion vient d'être créé à mi-temps au sein de l'établissement JENNER.
  - Sur les addictions avec la mission prévention toxicomanie de la DASES et l'association « La Corde raide ».
  - Avec les assistantes sociales scolaires des 12<sup>ème</sup> et 13<sup>ème</sup> arrondissements où sont mis en place les conseillers territoriaux de la DASES.
- D'une manière générale, le maintien de l'insertion scolaire est une priorité pour toutes les structures de Jenner.

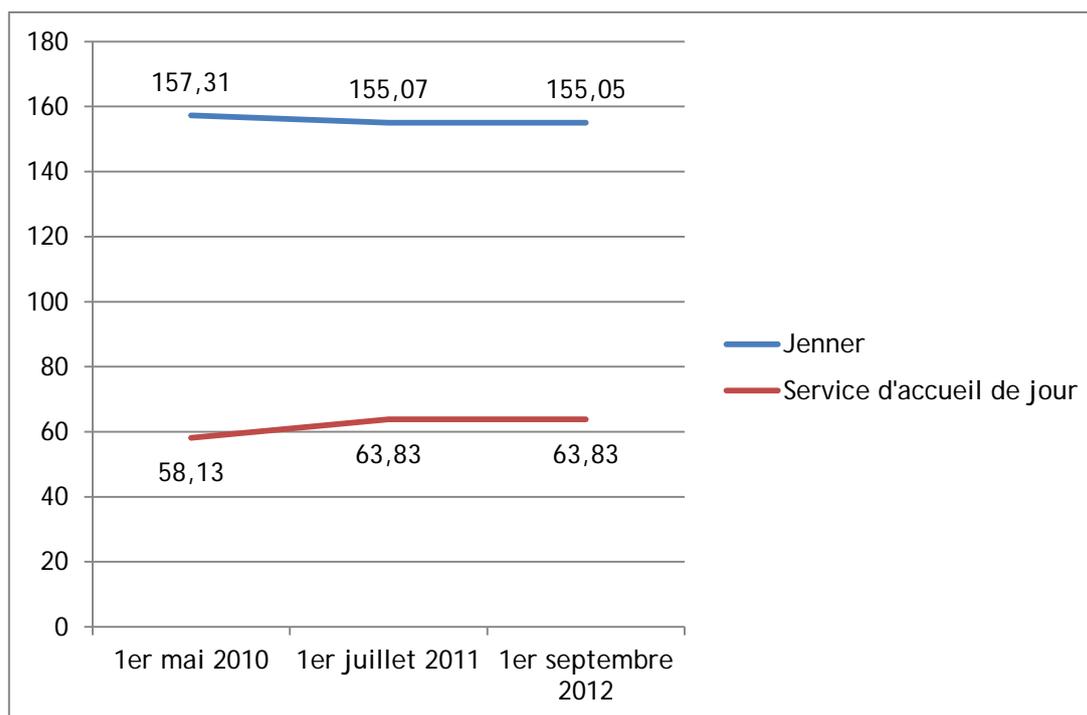
Tableau 22 : Les effectifs en ETP du foyer Jenner

| internat Phare Jenner                            | 2008         | 2009         | 2010         | 2011         |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Direction / encadrement :                        |              |              |              |              |
| - directeur                                      | 1            | 1            | 1            | 1            |
| - directeur adjoint                              | 1            | 1            | 1            | 1            |
| - chef de service                                | 3            | 4            | 4            | 4            |
| <b>TOTAL 1</b>                                   | <b>5,00</b>  | <b>6,00</b>  | <b>6,00</b>  | <b>6,00</b>  |
| Administration / Gestion :                       |              |              |              |              |
| - comptables, secrétaires                        | 4,25         | 3,25         | 3,25         | 3,25         |
| - personnel de ménage, de cuisine, entretien     | 9,9          | 9,9          | 9,9          | 9,9          |
| - veilleurs de nuit                              |              |              |              |              |
| - surveillants de nuit                           | 4            | 5            | 5            | 5            |
| <b>TOTAL 2</b>                                   | <b>18,15</b> | <b>18,15</b> | <b>18,15</b> | <b>18,15</b> |
| Médical / Paramédical :                          |              |              |              |              |
| - psychologues                                   | 1,60         | 1,60         | 1,60         | 1,60         |
| - psychiatres                                    | [....]       | [....]       | [....]       | [....]       |
| <b>TOTAL 3</b>                                   | <b>1,90</b>  | <b>1,90</b>  | <b>1,90</b>  | <b>1,90</b>  |
| Socio-éducatif :                                 |              |              |              |              |
| -éducateurs, moniteurs, animateurs, intervenants | 27,32        | 26,57        | 26,82        | 26,82        |
| <b>TOTAL 4</b>                                   | <b>27,32</b> | <b>26,57</b> | <b>26,82</b> | <b>26,82</b> |
| <b>Total</b>                                     | <b>52,37</b> | <b>52,62</b> | <b>52,87</b> | <b>52,87</b> |

Source : Association

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

Graphique 5 : Arrêtés de prix de journée de l'internat Jenner et du service de jour



Source : Arrêté de tarification

Tableau 23 : Les charges du foyer Jenner

|        | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        | Résultat au 31/12/2011 |
|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| JENNER | 3 309 098 € | 3 417 050 € | 3 324 544 € | 3 425 550 € | 118 981 €              |

Source : Commissaire aux comptes

Les charges ont augmenté en quatre ans de 3,52% tandis que le prix de journée est resté pratiquement stable.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES précise : « Concernant les prix de journée du foyer et du SAJE Jenner, il est rappelé que le SAJE est hébergé dans les locaux du foyer mais que les coûts de structure sont intégralement portés sur le budget du foyer sans aucune proratisation sur le budget du SAJE ».

### 2.6.3. Le foyer des Amandiers

Le foyer des Amandiers est situé 5 cour de la Métairie Paris 20<sup>ème</sup>.

L'établissement a la capacité de recevoir 63 jeunes de 13 à 21 ans confiés par les services de l'aide sociale à l'enfance. La répartition des lits est la suivante :

- Internat : 18 lits garçons à partir de 13 ans ;
- Foyer appartements ([.....]) *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs* : 10 lits garçons à partir de 16 ans ;
- Suite éducative (studios et chambres de bonne situés aux alentours du foyer) : 35 lits en hébergement individuel : garçons et filles à partir de 18 ans.

La DASES précise que : « l'association Jean Cotxet ne disposera pas d'un studio mais de 5 logements individuels dans le 3<sup>ème</sup> arrondissement, à compter d'octobre 2013, dans un immeuble réhabilité par la RIVP pour l'accueil de jeunes filles en contrat jeune majeur. Il ne s'agira pas d'une augmentation de la capacité du foyer Amandiers Belleville mais d'un redéploiement (5 studios peu adaptés à l'accueil des jeunes seront rendus par l'association) »

Sur 30 chambres de bonne, 22 ne sont pas équipées de douches mais il est très difficile pour l'association de trouver des lieux d'habitation adaptés sauf à loger des jeunes dans des studios très éloignés, ce qui ne permettrait pas de mettre en place un véritable accompagnement.

A l'heure actuelle, même avec un hébergement éclaté, l'association s'efforce de promouvoir les activités collectives.

Les admissions s'échelonnent tout au long de l'année.

En 2011, 28 admissions ont été prononcées dont 8 en internat, 6 en foyer appartements et 14 en suite éducative.

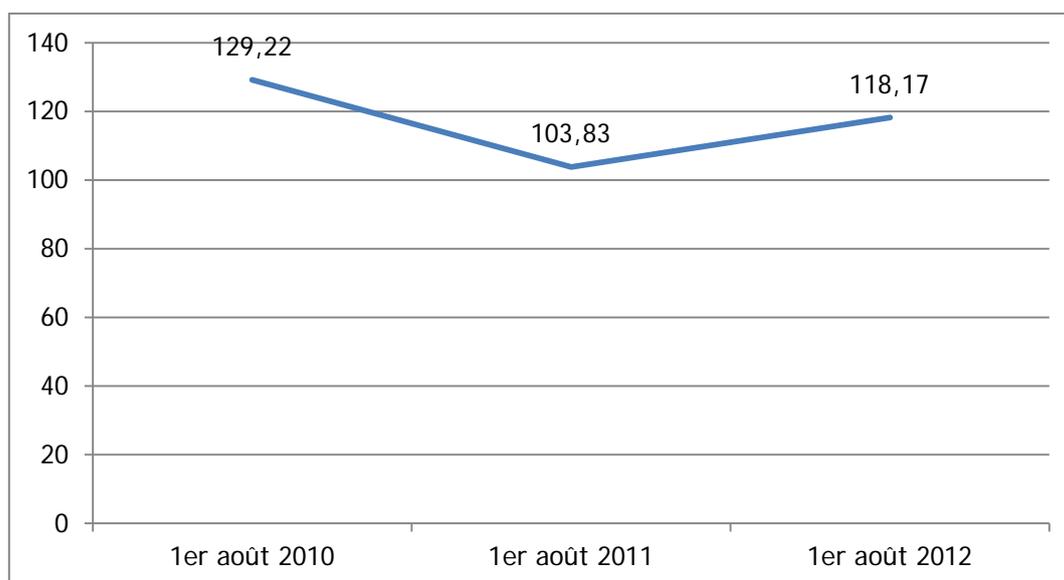
Les jeunes admis au foyer des Amandiers viennent principalement du département de Paris : 17 sur 28 admissions.

Le foyer travaille avec les familles qui sont reçues régulièrement mais qui ne viennent que si elles y sont conviées.

La priorité est donnée à la scolarité et à l'insertion professionnelle. Un dispositif de remise à niveau scolaire est en place avec l'aide d'étudiants.

Les jeunes connaissent des difficultés sociales et familiales et sont parfois violents. Un tiers des jeunes sont des mineurs étrangers isolés qui, aux dires des éducateurs, s'adaptent aisément et acquièrent en six mois la langue française. Du fait de l'absence de soutiens familiaux, ces jeunes requièrent un accompagnement adapté.

Graphique 6 : La tarification du foyer des Amandiers



Source : Arrêté de tarification

Tableau 24 : Les charges du foyer des Amandiers

|           | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        | Résultat au 31/12/2011 |
|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| Amandiers | 2 647 935 € | 2 717 970 € | 2 682 381 € | 2 714 551 € | 163 020 €              |

Source : Commissaire aux comptes

Sur la période 2008-2011, elles ont augmenté de 2,52% tandis que le prix de journée baissait de 8,6%.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES indique : « Il convient ici de préciser que le prix de journée intègre la reprise des résultats (contrairement au prix de revient). Le prix de journée du foyer Amandiers a donc en effet baissé mais cette diminution s'explique par des reprises de résultats excédentaires (ainsi en 2011 : reprise d'une partie du résultat excédentaire de 2009 à hauteur de 97 249 € / le prix de revient augmente tout de même de 1,8 % en 2011) ».

#### 2.6.4. Le foyer Ourcq

Situé au 38 rue de l'Ourcq, le foyer accueille 20 adolescents de 12 à 21 ans.

Le bâtiment central est prévu pour accueillir 12 jeunes et offre également une place pour de l'accueil d'urgence. Les huit autres jeunes sont installés dans quatre appartements. En outre, un studio est réservé à un jeune près de la place de la République.

Les jeunes viennent essentiellement du département de Paris (avec quelques jeunes de Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne).

Les placements judiciaires représentent les cas les plus fréquents (sur toute la population du foyer, on ne dénombre que deux placements administratifs).

L'objectif est de faire acquérir aux jeunes leur autonomie en restaurant leur scolarité et en s'attachant à rendre possible leur formation professionnelle. Le travail autour de la santé et de la citoyenneté est également important. Les éducateurs incitent toujours les jeunes à effectuer seuls des démarches.

L'équipe éducative s'efforce de faire renouer les liens familiaux.

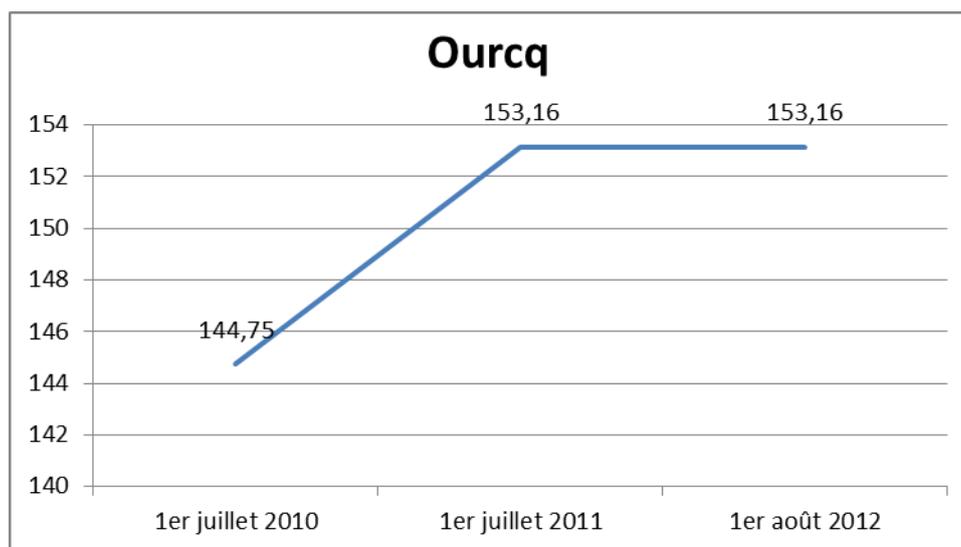
Ce foyer accueille des mineurs étrangers isolés notamment des Afghans qui passent les tests de l'Education Nationale et sont inscrits dans une section français langue étrangère (FLE).

Les jeunes en appartement doivent gérer le budget qui leur est alloué.

Le directeur de l'établissement insiste sur les difficultés rencontrées pour recruter des éducateurs. Le « turn-over » élevés des équipes est également à la source de problèmes (cf. l'absence momentanée de référents pour les jeunes du foyer).

Le directeur de l'établissement ambitionne de compléter le projet d'établissement sur certains points particuliers (cf. les groupes de parole avec les parents, le partenariat avec les foyers de jeunes travailleurs).

Graphique 7 : Le prix de journée du foyer Ourcq



Source : arrêté de tarification

Tableau 25 : Les charges du foyer Ourcq

|       | 2008      | 2009        | 2010        | 2011        | Résultat au 31/12/2011 |
|-------|-----------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| Ourcq | 999 202 € | 1 135 729 € | 1 072 732 € | 1 047 779 € | 83 302 €               |

Source : Commissaire aux comptes

## 2.7. L'Unité d'accueil familial

Sous la direction d'une attachée territoriale détachée à l'association, l'Unité d'accueil familial est implantée 34 rue de Paradis 75010 Paris. Une antenne pilotée par un chef de service est située 75 rue de Clichy 75009 Paris, pour les adolescents.

L'Unité d'accueil familial (UAF) rassemble depuis 2007 les deux entités d'accueil familial de l'association, historiquement séparées en 1994. L'activité de l'UAF repose sur deux services :

- Le Service d'accueil familial, situé rue de Paradis 75010 Paris (SAF 75),
- Le Service d'accueil familial, situé rue Clovis Hugues à Drancy (SAF 93).

Ces deux services ont des habilitations et des budgets distincts.

L'Unité d'accueil familial reçoit à temps complet tout au long de l'année 342 mineurs de 0 à 18 ans ainsi que des jeunes majeurs jusqu'à 21 ans, accueillis aux domiciles d'assistants familiaux qui constituent, avec leurs familles, des familles d'accueil.

Pour le service parisien, la capacité d'accueil se monte à 241 jeunes.

Pour le service de Seine-Saint-Denis la capacité s'élève à 101 dont 44 places réservées à l'accueil des tout petits (équipe petite enfance).

Les jeunes accueillis peuvent l'être momentanément ou de manière plus durable. La majorité d'entre eux sont placés dans le cadre d'une mesure d'assistance éducative.

L'équipe éducative s'efforce d'associer les parents détenteurs de l'autorité parentale à la prise en charge de leur enfant par une famille d'accueil.

L'Unité d'accueil familial recrute des assistants familiaux dans tous les départements de la région Ile-de France comme l'indique le tableau ci-après :

Tableau 26 : Origine géographique des assistants familiaux (ETP)

| Département       | Nombre | %      |
|-------------------|--------|--------|
| Paris             | 6      | 2,93%  |
| Hauts-de-Seine    | 5      | 2,44%  |
| Seine-Saint-Denis | 145    | 70,73% |
| Val-de-Marne      | 12     | 5,85%  |
| Essonne           | 2      | 0,98%  |
| Yvelines          | 2      | 0,98%  |
| Val d'Oise        | 18     | 8,78%  |
| Seine et Marne    | 11     | 5,37%  |
| Oise              | 4      | 1,95%  |
| Total             | 205    |        |

On constatera, toutefois, à sa lecture que les assistants familiaux parisiens ne représentent même pas 3% du total alors que les assistants familiaux résidant dans le département de Seine-Saint-Denis représentent la très grande majorité de ces professionnels (près de 71%).

Les assistants familiaux sont recrutés à partir d'un agrément du service de PMI de leur département de résidence. Ils répondent à un questionnaire et trois entretiens sont prévus : un avec le Directeur Adjoint, un au domicile avec le chef de service, ensuite le couple s'entretient avec le psychiatre.

Un assistant familial suit un stage préalable de 60 heures (30 heures théoriques et 30 heures de préparation à l'accueil de l'enfant).

Plus tard, il suivra une formation diplômante de 240 heures où le travail écrit est important (ce qui pose parfois des problèmes pour certains assistants familiaux qui possèdent, par ailleurs, les qualités requises pour s'occuper des enfants qui leur sont confiés).

Les assistants familiaux ne sont jamais laissés seuls face aux parents qui viennent visiter leurs enfants dans le service qui est ouvert un samedi sur deux (un tiers est toujours présent pour jouer le rôle de médiateur).

Les assistants familiaux sont intégrés dans des équipes pluridisciplinaires, constituées de référents éducatifs (éducateur spécialisé ou assistant social de formation), psychologues et médecin psychiatre.

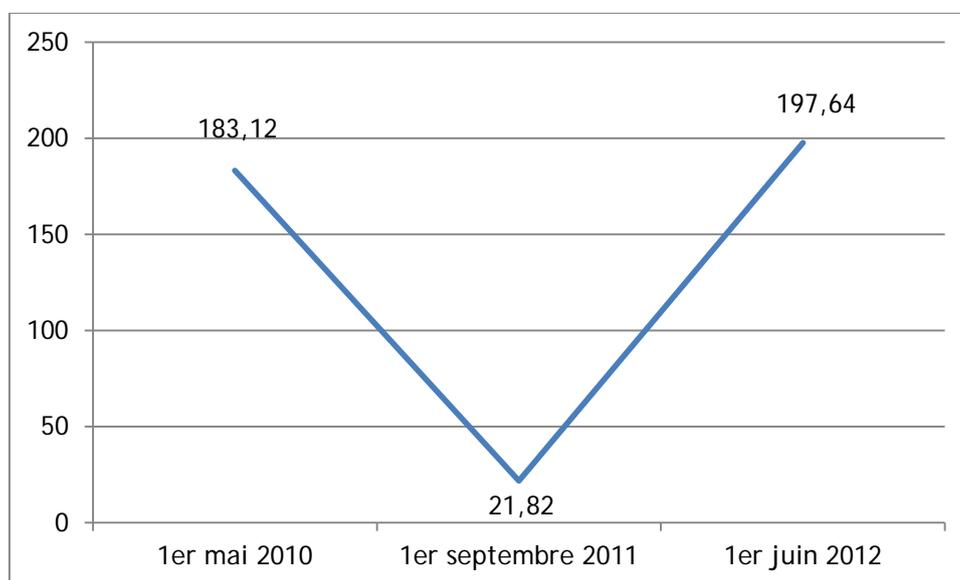
Le service est organisé en trois pôles :

- Petite enfance de 0 à 5 ans, où l'on prend en charge de jeunes enfants victimes de séparation précoce,
- Enfance de 6 à 13 ans où il faut soutenir la socialisation des enfants,
- Adolescents et jeunes majeurs de 14 à 21 ans où l'on travaille l'insertion professionnelle et prépare à l'autonomie.

L'Unité d'accueil familial a mis à jour son projet d'établissement à la fin de l'année 2012 à la suite d'un processus de concertation qui a associé très étroitement les assistants familiaux à l'élaboration de ce document.

En matière d'évaluation de ses activités, l'UAF s'inspirera des recommandations de bonnes pratiques professionnelles élaborées par l'Agence nationale de l'évaluation sociale et médico-sociale (ANESM).

Graphique 8 : Tarif journalier du SAF 75



Source : Arrêté de tarification

La fixation tardive du prix de journée, en plus des problèmes de trésorerie qu'elle engendre, a pour effet de la déconnecter du prix de revient réel du service. Pour les années 2010, 2011, et 2012 le prix de revient s'établit à 140,75 €, soit à un niveau très différent de celui fixé pour la tarification (183,12€, 21,82€ et 197,64€ pour les mêmes années). Il est nécessaire d'établir une tarification dès le début de l'exercice.

Tableau 27 : Les charges de l'accueil familial à Paris

|                        | 2008         | 2009         | 2010         | 2011         | Résultat au 31/12/2011 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|
| Accueil familial Paris | 10 721 566 € | 11 189 423 € | 11 263 266 € | 11 379 602 € | 247 453 €              |

Source : Commissaire aux comptes

Sur la période 2008-2011, les charges ont augmenté de 6,14% tandis que le prix de journée augmentait de 7,93%. Ce poste de dépenses est le plus élevé pour le département et l'association.

Tableau 28 : Les effectifs en ETP du SAF 75

| SAF 75  | 2 008         | 2009          | 2010          | 2011          |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Direction / encadrement :                         |               |               |               |               |
| - directeur                                       | [...]         | [...]         | [...]         | [...]         |
| - directeur adjoint                               | 1,00          | 1,00          | 1,00          | 1,00          |
| - chef de service                                 | 3,83          | 4,00          | 4,00          | 4,00          |
| <b>TOTAL 1</b>                                    | <b>5,58</b>   | <b>5,70</b>   | <b>5,70</b>   | <b>5,70</b>   |
| Administration / Gestion :                        |               |               |               |               |
| - comptables, secrétaires                         | 7,33          | 6,00          | 6,00          | 6,25          |
| - personnel de ménage, de cuisine, entretien      | 1,00          | 1,00          | 1,00          | 1,00          |
| <b>TOTAL 2</b>                                    | <b>8,33</b>   | <b>7,00</b>   | <b>7,00</b>   | <b>7,25</b>   |
| Médical / Paramédical :                           |               |               |               |               |
| - psychologues                                    | 1,50          | 1,55          | 1,55          | 1,70          |
| - psychiatres                                     | 1,00          | 1,00          | 1,00          | 1,00          |
| - pédiatre  | [...]         | [...]         | [...]         | [...]         |
| - infirmière                                      | [...]         | [...]         | [...]         | [...]         |
| <b>TOTAL 3</b>                                    | <b>3,12</b>   | <b>3,17</b>   | <b>3,17</b>   | <b>3,32</b>   |
| Socio-éducatif :                                  |               |               |               |               |
| - éducateurs, moniteurs, animateurs, intervenants | 16,79         | 16,75         | 16,75         | 17,00         |
| - assistants familiaux                            | 136,00        | 145,00        | 146,00        | 144,00        |
| <b>TOTAL 4</b>                                    | <b>152,79</b> | <b>161,75</b> | <b>162,75</b> | <b>161,00</b> |
| <b>Total</b>                                      | <b>169,82</b> | <b>177,62</b> | <b>178,62</b> | <b>177,27</b> |

Source : Association

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

## 2.8. Les structures hors de Paris

### 2.8.1. Dans les Hauts-de-Seine

Le foyer de Garches héberge des adolescentes de 16 ans et plus.

Tableau 29 : Le prix de journée du foyer de Garches

|         | 1er juin 2010 | 1er juin 2011 | 1er juin 2012 |
|---------|---------------|---------------|---------------|
| GARCHES | 140,12 €      | 168,53 €      | 159,54 €      |

Source : Arrêté de tarification

Tableau 30 : Charges du foyer de Garches

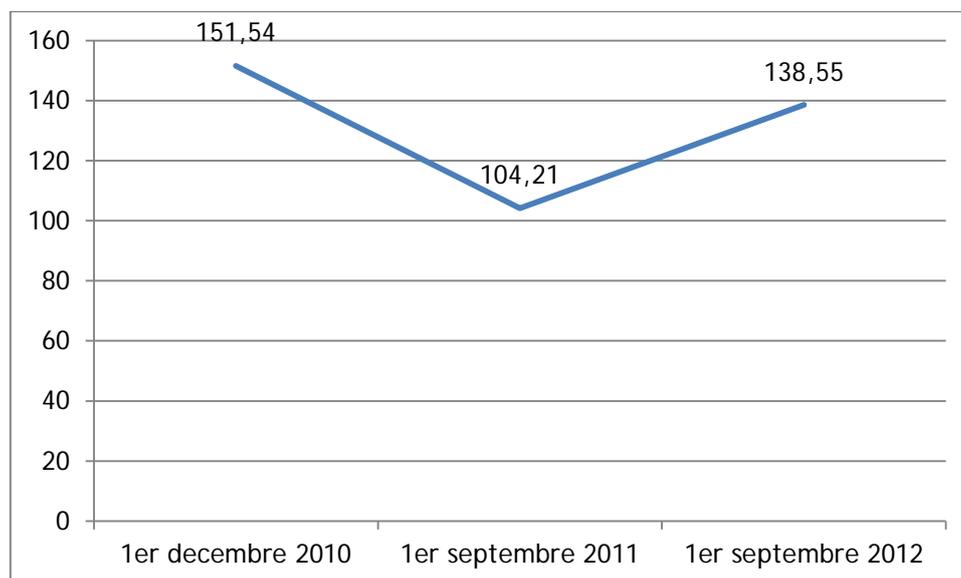
|         | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        |
|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Garches | 1 085 103 € | 1 066 161 € | 1 086 744 € | 1 064 290 € |

Source : Commissaire aux comptes

### 2.8.2. En Seine-Saint-Denis

Un service d'accueil familial et un service d'AEMO sont gérés par l'association.

Graphique 9 : Le prix de journée du SAF 93



Source : Arrêtés de tarification

Le prix de journée 2011 reflète la réalité du coût du service.

Tableau 31 : Les charges des services de Seine-Saint-Denis

|                         | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | Résultat |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| Accueil familial Drancy | 3 701 281 | 4 103 994 | 4 888 085 | 5 312 902 | 208 799  |
| AEMO Saint-Denis        | 977 698   | 1 043 843 | 1 107 654 | 1 165 541 | 81 978   |

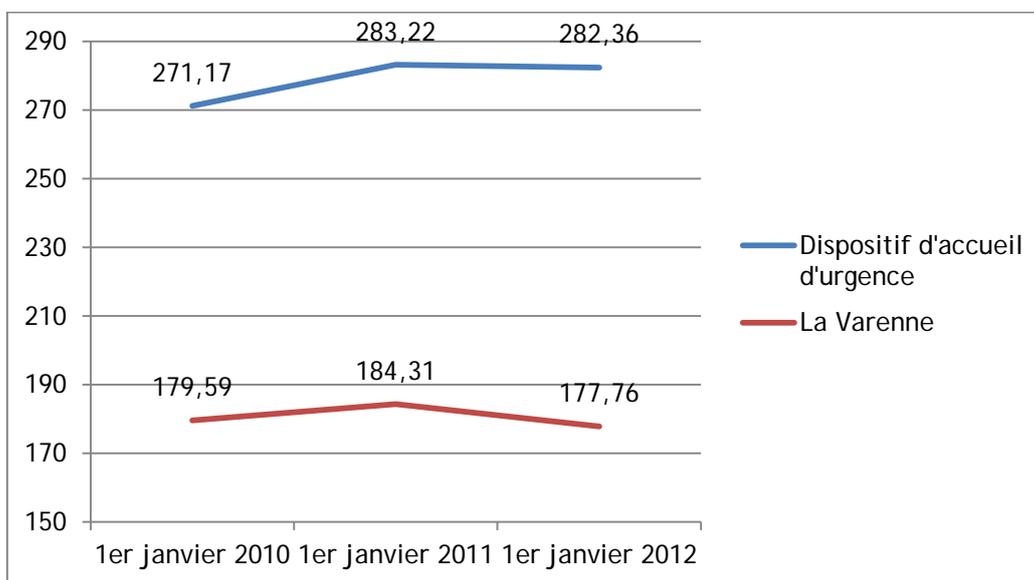
Source : Commissaire aux comptes

Pour l'accueil familial, les dépenses représentent à peu près le tiers de celles engagées par le département de Paris.

### 2.8.3. Dans le Val-de-Marne

L'association gère un dispositif d'accueil d'urgence et un foyer. Le dispositif d'accueil est prévu pour 35 adolescents. Le foyer héberge 34 filles et garçons de 12 à 21 ans.

Graphique 10 : Arrêtés de tarification des services du Val-de-Marne



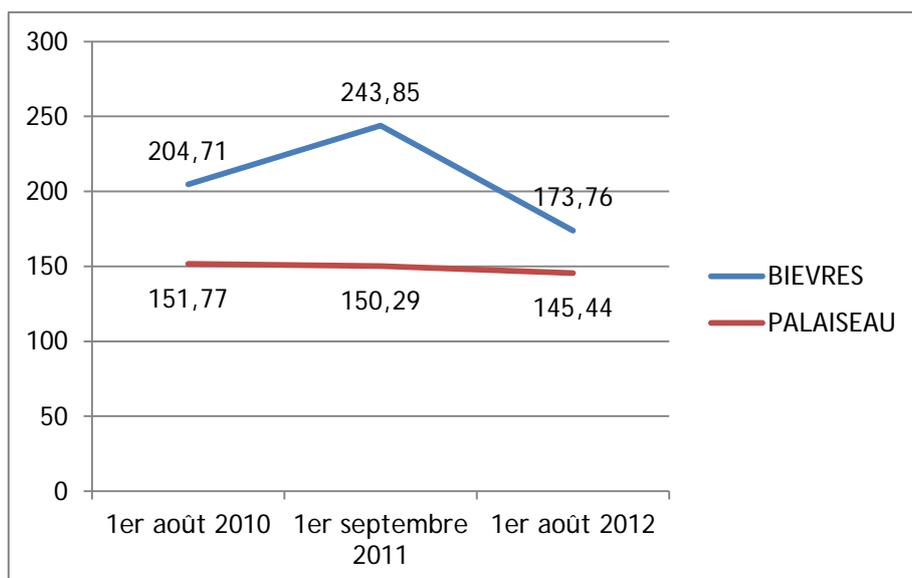
Source : Arrêtés de tarification

Il est intéressant de constater que le département du Val de Marne fixe toujours le prix de journée au 1<sup>er</sup> janvier de l'année ce qui donne de la signification à la tarification.

### 2.8.4. Dans l'Essonne

L'association gère deux foyers. Le foyer de Bièvres est prévu pour 22 mineurs âgés de 6 à 12 ans. Le foyer de Palaiseau accueille 12 adolescents de 12 à 18 ans.

Graphique 11 : Arrêtés de tarification des services de l'Essonne



Source : Arrêtés de tarification

### 2.8.5. Dans le Val d'Oise

L'association gère des maisons et appartements d'une capacité d'accueil de 40 jeunes âgés de 6 à 18 ans.

Tableau 32 : Prix de journée du foyer d'Ermont

|        | 1er janvier 2010 | 1er janvier 2011 | 1er janvier 2012 |
|--------|------------------|------------------|------------------|
| Ermont | 177,24           | 178,61           | 184,07           |

Source : Arrêté de tarification

Dans ce département, la fixation du prix de journée intervient également au 1<sup>er</sup> janvier.

Tableau 33 : Les charges du foyer d'Ermont

|        | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        |
|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ermont | 2 299 602 € | 2 282 566 € | 2 398 918 € | 2 579 698 € |

Source : Commissaire aux comptes

### 2.8.6. Dans les Yvelines

La maison d'enfants accueille 36 jeunes âgés de 4 à 21 ans.

Tableau 34 : Prix de journée du foyer éducatif de Neauphle le château

|                     | 1er avril 2010 | 1er avril 2011 | 1er avril 2012 |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|
| Neauphle le château | 170,49         | 172,07         | 174,36         |

Source : Arrêté de prix de journée

Tableau 35 : Charges du foyer de Neauphle le Château

|                     | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Neauphle le Château | 2 158 861 € | 2 145 212 € | 2 173 547 € | 2 237 514 € |

Source : Commissaire aux comptes

### 3. UNE SITUATION FINANCIERE ENCORE FRAGILE

La situation financière a été examinée à l'aide du bilan et du compte de résultat certifiés par le commissaire aux comptes, de la balance synthétique et des grands livres de chacune des structures. Lors du démarrage de l'audit, les comptes 2012 n'étaient pas disponibles et la mission a principalement examiné les comptes de 2008 à 2011. Toutefois, la situation 2012 est abordée à la fin du paragraphe 3.2.

#### 3.1. Le bilan

Tableau 36 : Le bilan

| ACTIF NET                               | 2008                 | 2009                 | 2010                 | 2011                 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Immobilisations incorporelles           | 442 718,96           | 493 159,24           | 430 743,35           | 384 048,04           |
| Constructions                           | 20 028 382,66        | 20 738 177,96        | 20 130 958,87        | 19 599 329,48        |
| Immobilisations en cours                | 651 029,13           | 69 598,54            | 577 737,11           | 265 661,61           |
| Immobilisations corporelles             | 20 679 411,79        | 20 807 776,50        | 20 708 695,98        | 19 864 991,09        |
| Immobilisations financières             | 1 871 402,25         | 1 987 937,01         | 2 098 148,13         | 2 210 969,95         |
| <b>Actif immobilisé</b>                 | <b>22 993 533,00</b> | <b>23 288 872,75</b> | <b>23 237 587,46</b> | <b>22 460 009,08</b> |
| En cours de production                  | 194 978,00           | 165 898,00           | 125 409,00           | 152 675,00           |
| Créances                                | 11 599 759,72        | 12 111 868,52        | 13 529 241,53        | 10 726 704,44        |
| Valeur mobilière de placement           | 3 775 749,78         | 3 690 097,52         | 1 638 653,75         | 6 999 266,74         |
| Disponibilités                          | 718 714,27           | 106 951,75           | 76 666,32            | 111 699,98           |
| Charges constatées d'avance             | 151 750,06           | 246 827,15           | 263 424,51           | 53 312,59            |
| <b>Actif circulant</b>                  | <b>16 440 951,83</b> | <b>16 321 642,94</b> | <b>15 633 395,11</b> | <b>18 043 658,75</b> |
| <b>TOTAL ACTIF</b>                      | <b>39 434 484,83</b> | <b>39 610 515,69</b> | <b>38 870 982,57</b> | <b>40 503 667,83</b> |
| <b>PASSIF NET</b>                       | <b>2008</b>          | <b>2009</b>          | <b>2010</b>          | <b>2010</b>          |
| Fonds associatifs sans droit de reprise | 1 671 638,91         | 1 592 614,15         | 1 734 862,91         | 1 734 862,91         |
| Fonds associatif avec droit de reprise  | 492 337,22           | 542 227,38           | 321 163,81           | 251 512,15           |
| Autres réserves                         | 3 536 038,01         | 3 910 481,27         | 3 984 475,67         | 4 351 248,17         |
| Report à nouveau                        | 64 575,93            | -1 134 602,74        | -938 548,39          | -1 666 970,72        |
| Résultat de l'exercice                  | -762 256,10          | 237 358,09           | -628 940,29          | 2 284 847,95         |
| Provisions réglementées                 | 16 215 744,63        | 16 741 033,07        | 17 036 527,60        | 17 192 827,39        |
| <b>Fonds propres</b>                    | <b>21 218 078,60</b> | <b>21 889 111,22</b> | <b>21 509 541,31</b> | <b>24 148 327,85</b> |

|                             |                      |                      |                      |                      |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Provisions pour risques     | 2 123 991,25         | 1 735 842,81         | 1 746 018,81         | 1 777 559,77         |
| Provisions pour charges     | 520 196,88           | 496 168,35           | 424 188,35           | 321 293,34           |
| <b>Provisions</b>           | <b>2 644 188,13</b>  | <b>2 232 011,16</b>  | <b>2 170 207,16</b>  | <b>2 098 853,11</b>  |
| Fonds dédiés                | 125 001,98           | 158 960,00           | 151 791,05           | 153 999,05           |
| Emprunts à plus d'un an     | 8 299 778,05         | 7 769 821,01         | 7 279 402,30         | 6 568 213,13         |
| Fournisseurs et rattachés   | 942 170,06           | 2 398 021,16         | 625 237,56           | 569 173,78           |
| Dettes fiscales et sociales | 4 339 698,25         | 3 243 445,17         | 5 188 021,71         | 4 957 757,24         |
| Autres dettes               | 1 793 855,90         | 1 902 245,97         | 1 905 461,45         | 1 985 075,37         |
| Produits constatés d'avance | 71 713,86            | 16 900,00            | 41 320,03            | 22 268,30            |
| <b>Dettes</b>               | <b>15 447 216,12</b> | <b>15 330 433,31</b> | <b>15 039 443,05</b> | <b>14 102 487,82</b> |
| <b>TOTAL PASSIF</b>         | <b>39 434 484,83</b> | <b>39 610 515,69</b> | <b>38 870 982,57</b> | <b>40 503 667,83</b> |

Source : Commissaire aux comptes

Le bilan a diminué en 2010 en raison de graves difficultés de trésorerie liées à l'absence de fixation du tarif de deux structures, l'une implantée à Paris, l'autre en Seine-Saint-Denis. C'est pourquoi le déficit de l'exercice est proche du million d'euros.

En 2011, la situation s'améliore et le bilan augmente, l'exercice dégage un excédent de 2,2 millions d'euros.

### 3.1.1. La trésorerie

La situation de trésorerie au 31/12 de chacune des années 2008 à 2011 se résume ainsi :

Tableau 37 : La situation de trésorerie

|                                 | 2008          | 2009          | 2010          | 2011           |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Fonds de roulement              | 9 168 511,78€ | 8 602 070,64€ | 7 721 563,31€ | 10 355 385,01€ |
| Besoin en fonds de roulement    | 4 674 047,73€ | 4 805 021,37€ | 6 006 243,24€ | 3 244 418,29€  |
| Trésorerie nette                | 4 494 464,05€ | 3 797 049,27€ | 1 715 320,07€ | 7 110 966,72€  |
| Trésorerie en jours de dépenses | 34            | 26            | 11            | 47             |

Les emprunts à long terme constituant une ressource durable ont été comptabilisés dans le fonds de roulement.

La trésorerie nette diminue régulièrement de 2008 à 2010 pour ne représenter plus que 11 jours de dépenses de fonctionnement. En 2011, la situation se rétablit puisque la trésorerie est égale à 47 jours de dépenses de fonctionnement, seuil qui permet des conditions correctes de fonctionnement.

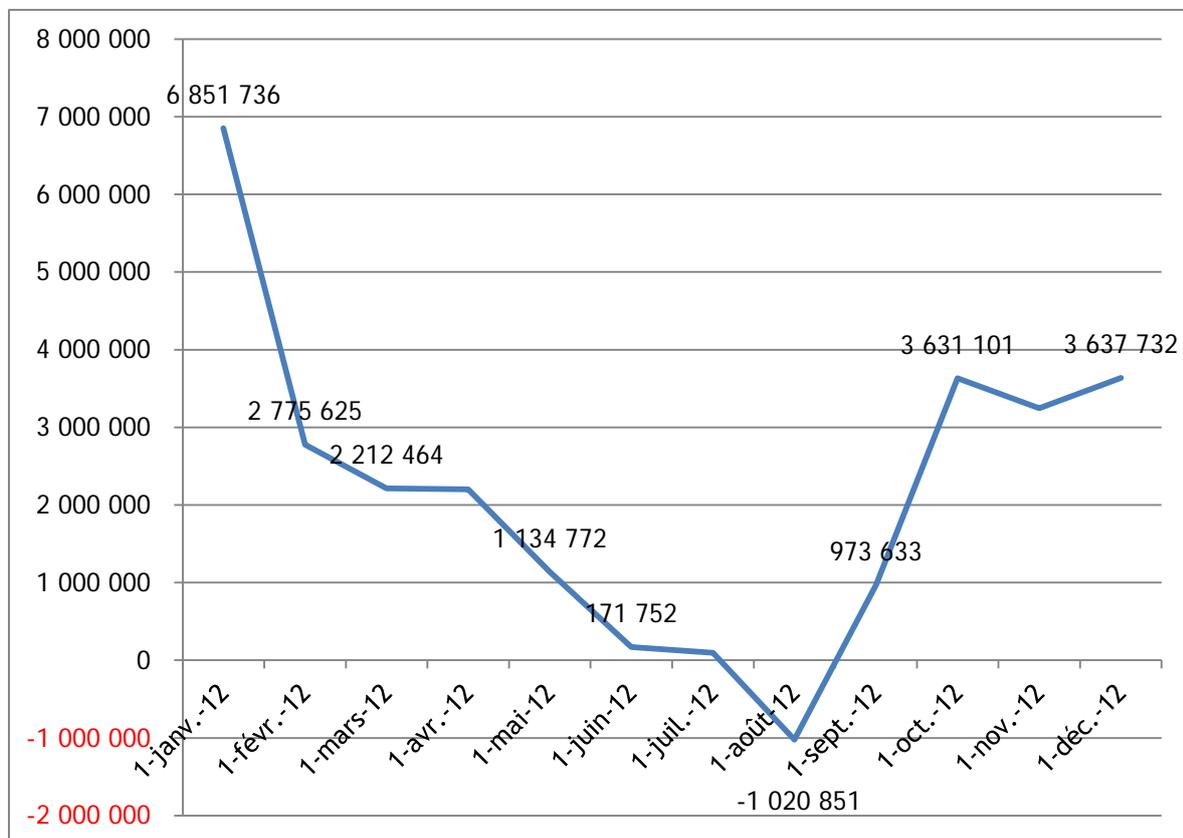
La situation 2012 semble moins favorable parce que, comme en 2010, le prix de journée du service d'accueil familial parisien a été fixé tardivement. En outre, la reprise du foyer de la Maison du Sacré Cœur (57 places) ne s'est pas accompagnée d'une dotation de fonds de

roulement ; l'association demande à ce titre dans le cadre du budget de l'année 2013 l'allocation de 1 750 000€.

Les fluctuations importantes de la trésorerie (décroissance régulière durant les premiers mois de 2012 pour atteindre un solde négatif supérieur à un millions d'euros au mois d'août, légère remontée en septembre et solde de 3,6 millions d'euros au mois de novembre) trouvent leur source dans le système adopté par le département de Paris pour fixer le prix de journée de l'accueil familial qui est versé à l'association. Contrairement aux autres départements de la région Ile-de-France, ce montant n'est en effet pas déterminé par un prix de journée moyen constaté : il est défini au plus bas (en l'occurrence, 21,82 €, prix de facturation en SAF 75 pour un prix de journée théorique de 129,91 €).

Cette pratique fait courir à l'association un risque de découvert et oblige à un fort « rattrapage » sur les derniers mois de l'année (prix de facturation de 197,64 € à partir de juin).

Graphique 12 : Situation de trésorerie en 2012



Source : Association

Il devient donc urgent d'assurer des flux financiers réguliers en fixant les prix de journée des structures parisiennes à une date la plus proche possible du début de l'exercice, comme le prévoit l'article R 314-36 du CFAS qui stipule que « La décision d'autorisation budgétaire est notifiée par l'autorité de tarification à l'établissement ou au service dans un délai de 60 jours qui court à compter :

De la publication de la délibération du conseil général fixant l'objectif annuel d'évolution des dépenses en application de l'article L. 313-8, pour les tarifs fixés par le président du conseil général ». Le vote du budget du département de Paris intervenant entre le 10 et 15

décembre chaque année, l'association devrait connaître les dotations budgétaires de ses établissements au plus tard le 15 février de chaque année.

**Recommandation 15** :<sup>4</sup> Fixer la tarification des établissements et des services le plus près possible du début de l'exercice.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise : « *Nous rappelons qu'il s'agit d'une demande ancienne de l'association, en application du CFAS. A ce jour, le prix de journée de l'Unité d'Accueil Familial n'étant toujours pas arrêté, cette situation sera d'autant plus critique dès janvier 2014* ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES précise : « *La DASES ne peut que souscrire à cet objectif de fixation des prix de journée le plus tôt possible dans l'année. En 2014, l'objectif sera de les établir au plus tard au 1<sup>er</sup> avril. Il est néanmoins rappelé que le Département de Paris ne tarifie que 41% des ESMS de l'association Jean Cotxet (776 places sur 1890 places autorisées en Ile de France fin 2011)* ».

*Pour le service d'accueil familial, particulièrement concerné par cette problématique, la fixation du prix de journée 2013 sera de nouveau tardive. Ce retard peut néanmoins s'expliquer par plusieurs facteurs : le 1<sup>er</sup> rendez-vous budgétaire qui avait été fixé au service a été repoussé de 2 mois à la demande du siège pour indisponibilité temporaire du directeur général adjoint ; par ailleurs, le manque de lisibilité lié à l'organisation du service évoqué supra a nécessité la demande d'éléments d'information complémentaires par l'autorité de tarification, ce qui a retardé l'instruction du dossier*

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise : « *Nous rappelons que depuis 2011, nous demandons dans les conclusions de nos budgets prévisionnels à ce que dans le cas de discussions budgétaires retardées, nous puissions, en attendant le nouveau prix de journée de l'année en cours, bénéficier du prix de journée théorique N-1.*

*Les Conseils généraux de la Région Parisienne ont répondu favorablement à cette demande, seul le département du 75 n'a pas souhaité mettre en œuvre cette disposition.*

*Les difficultés de trésorerie que nous avons connues ces dernières années étaient principalement liées au retard de paiement du prix de journée, particulièrement sur le 75, du fait de l'activité importante de l'accueil familial.*

*D'autre part, comme le notent les auditeurs, la DASES n'a pas accompagné la reprise de la Maison du Sacré-Cœur d'une dotation en fonds de roulement, calculée à hauteur de 1 750 000 €. Nous rappelons que si l'association avait disposé de ce fonds de roulement les années précédentes, nous n'aurions pas connu la situation négative de trésorerie.*

*Enfin, les auditeurs notent qu'une association qui connaît des problèmes de trésorerie et de grande ampleur reste en état de fragilité. Nous notons que cette situation n'existerait pas si nos prix de journée étaient mis en œuvre comme prévu par le CFAS ».*

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES précise : « *Sur les différences entre les bases du rapport DASES du 5/12/2012 sur les ESMS tarifés par le BAE et le rapport provisoire de l'IGVP, page 51, tableau 37 :*

<sup>4</sup> Nouvelle numérotation (la recommandation 15 initiale relative à l'Unité d'accueil familial ayant été supprimée suites aux remarques de l'association et de la DASES).

**- Fonds de roulement IGVP :**

D'une part, il n'intègre pas les fonds dédiés (cf PJ N° 7), lesquels sont considérés par la Direction des Finances comme ressources durables d'exploitation, au même titre que les provisions (cf calcul de ratios des associations), et constituent donc un composant du calcul du Fonds de roulement.

D'autre part, il intègre les dettes financières à moins d'un an, lesquelles constituent, hors instruments de trésorerie, des ressources d'exploitation (cf calcul de ratios des associations de la DF) et figurent dans les composants du calcul du Besoin en fonds de roulement.

Or, la ligne « emprunts à plus d'un an » du tableau 36, prise en compte en totalité pour le calcul du F.R., correspond à la ligne « emprunts auprès des établissements de crédit » du bilan CAC qui se décline en emprunts et banques, et ces 2 postes sont déclinés par degré d'exigibilité dans l'état des dettes (note n°6 du CAC).

Les montants des lignes « emprunt et dettes financières à plus d'un an », utilisés par la DASES, sont ceux indiqués par l'association Jean Cotxet dans le bilan financier de l'association en page 37 des comptes annuels 2011 - autres annexes (cf PJ N° 8), à savoir 7 642 525 € pour 2009, 7 026 842 k€ pour 2010 et 6 390 592 k€ pour 2011 et 8 244 k€ pour 2008 (page 47 des comptes annuels 2009).

|                                     | 2008       | 2009       | 2010       | 2011        |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|-------------|
| Fonds de roulement IGVP             | 9 168 512€ | 8 602 071€ | 7 721 563€ | 10 355 385€ |
| Ecart sur fonds dédiés              | +125 002€  | +158 960€  | +151 791€  | +153 999€   |
| Ecart sur dettes financières > 1 an | -56 k€     | -127 296€  | -252 560€  | -177 621€   |
| Fonds de roulement DASES            | 9 238 k€   | 8 633 k€   | 7 621 k€   | 10 332 k€   |

**- Besoin en fonds de roulement IGVP et Trésorerie nette :**

La trésorerie nette présentée sur le tableau 37 correspond uniquement aux liquidités (valeurs mobilières de placement, banques, chèques postaux, caisse et régies d'avance) mais les concours bancaires courants n'ont pas été défalqués (cf PJ N° 8). La DASES a respecté le mode de calcul préconisé sur le secteur, à savoir, liquidités moins financements à court terme. Ont donc été défalqués des liquidités, les concours bancaires courants, les intérêts courus non échus et les fournisseurs d'immobilisation.

A noter que le bilan financier présenté par l'association Jean Cotxet sur ses comptes annuels 2011 (page 37) présente les mêmes chiffres que la DASES.

Les écarts sur BFR sont liés aux écarts sus indiqués sur le FR et la trésorerie.

**1) Précisions concernant certains chiffres (sans grande incidence sur l'analyse) :**

Sur le bilan (tableau 36) pages 56 et 57

- en 2009, sur les fonds associatifs avec droit de reprise, la somme portée soit 542 227€ comporte les libéralités ayant un caractère d'apport de 142 249€ (cf PJ N° 8), lesquelles

doivent être rattachées aux fonds associatifs sans droit de reprise (1 592 614€) qui atteindraient ainsi 1 734 863€.

(Légère incidence sur graphique 13 page 61 avec des capitaux propres qui seraient de 5 645 344€ au lieu des 5 503 095€ portés).

- en 2009, les dettes fiscales et sociales n'intègrent pas personnel et CE (soit 1 580 238,97€ et 49 911,72€ - cf PJ N° 7) qui de fait sont basculés par calcul automatique sur la ligne « fournisseurs et comptes rattachés ».

- en 2011, les charges constatées d'avance se totalisent à 300 313€ (cf PJ N° 7) selon le bilan CAC et non à 53 312,59€ comme cela est inscrit sur le tableau 36.

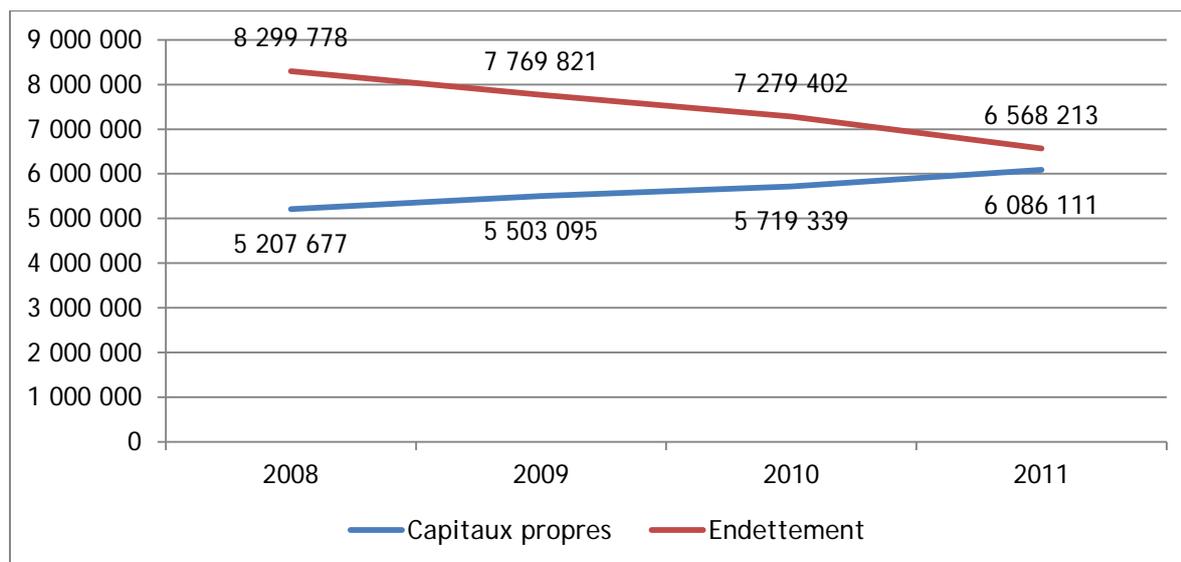
(Légère incidence sur les créances qui semblent être calculées automatiquement par différence entre total actif circulant et autres postes) ».

### 3.1.2. L'endettement

Pour financer les travaux d'amélioration de son patrimoine, l'association a recours à des prêts bancaires dont le taux moyen est voisin de 5%.

L'encours de ces prêts sera comparé aux capitaux propres. Il a évolué ainsi :

Graphique 13 : Endettement et capitaux propres



Source : Balance synthétique

Si en 2008, l'endettement était nettement supérieur aux ressources stables de l'association, la situation s'améliore depuis puisque l'encours de la dette est proche en 2011 du montant des capitaux propres.

Toutefois, une association qui connaît des problèmes de trésorerie et de grande ampleur reste en état de fragilité.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DASES note que : « cette remarque ne semble pas tenir compte de la suggestion émise sur le financement des travaux de la Maison du Sacré Cœur ».

3.2. Le compte de résultat

|                                    | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Charges</b>                     |               |               |               |               |
| Achats de marchandises             | 2 374 756,33  | 2 603 762,43  | 2 536 271,09  | 2 671 339,62  |
| Services extérieurs                | 5 502 647,34  | 6 001 573,21  | 6 128 949,66  | 6 274 672,75  |
| Autres services extérieurs         | 2 832 205,70  | 2 061 177,29  | 2 217 583,98  | 2 184 170,46  |
| Impôts et taxes                    | 2 780 646,43  | 3 100 120,66  | 3 171 162,75  | 3 258 090,69  |
| Salaires et traitements            | 22 764 936,62 | 25 283 307,42 | 25 559 839,49 | 26 877 235,34 |
| Charges sociales                   | 10 050 743,70 | 11 242 719,08 | 11 658 460,30 | 11 807 687,14 |
| Dotation aux amortissements        | 1 380 363,13  | 1 547 438,21  | 1 616 223,87  | 1 609 289,59  |
| Dotations aux provisions           | 787 444,78    | 278 006,20    | 285 555,91    | 294 936,08    |
| Autres charges de gestion courante | 2 282 483,60  | 2 608 179,76  | 2 800 006,49  | 2 954 066,39  |
| Charges réfléchies                 | -1 731 421,48 | -1 972 387,49 | -2 194 244,52 | -2 178 024,95 |
| Total des charges d'exploitation   | 49 024 806,15 | 52 753 896,77 | 53 779 809,02 | 55 753 463,11 |
| <b>Produits</b>                    |               |               |               |               |
| Recettes prix de journée           | 45 569 340,32 | 50 899 128,71 | 51 112 099,87 | 56 135 765,73 |
| Production stockée                 | 194 978,00    | -29 080,00    | -40 489,00    | 27 266,00     |
| Subvention d'exploitation          | 1 098 300,00  | 988 470,00    | 1 281 304,22  | 1 181 174,00  |
| Produit des activités annexes      | 181 934,96    | 190 782,11    | 185 300,78    | 184 167,51    |
| Subvention de fonctionnement       | 141 877,04    | 188 663,56    |               |               |
| Reprise sur provisions             | 688 287,79    | 658 295,75    | 221 982,37    | 184 243,00    |
| Cotisations                        | 8 959,89      | 11 236,28     |               | 7 749,58      |
| Produits réfléchis                 | -1 731 421,48 | -1 972 387,49 | -2 194 244,52 | -2 178 024,95 |
| Autres produits                    | 2 986 074,81  | 2 802 996,56  | 2 995 025,16  | 2 900 593,34  |
| Total des produits d'exploitation  | 49 138 331,33 | 53 738 105,48 | 53 560 978,88 | 58 442 934,21 |
| Résultat d'exploitation            | 113 525,18    | 984 208,71    | -218 830,14   | 2 689 471,10  |
| Charges financières                | 413 791,03    | 415 325,38    | 352 155,29    | 319 539,1     |
| Produits financiers                | 244 565,40    | 56 635,51     | 17 473,58     | 30 839,39     |
| Résultat financier                 | -169 225,63   | -358 689,87   | -334 681,71   | -288 699,71   |
| Résultat courant                   | -55 700,45    | 625 518,84    | -553 511,85   | 2 400 771,39  |
| Charges exceptionnelles            | 935 295,25    | 648 048,04    | 412 429,22    | 390 930,54    |
| Produits exceptionnelles           | 228 739,60    | 259 887,29    | 331 541,83    | 277 215,1     |
| Résultat exceptionnel              | -706 555,65   | -388 160,75   | -80 887,39    | -113 715,44   |
| Résultat                           | -762 256,10   | 237 358,09    | -634 399,24   | 2 287 055,95  |
| CHARGES                            | 50 373 892,43 | 53 817 270,19 | 54 544 393,53 | 56 463 932,75 |
| PRODUITS                           | 49 611 636,33 | 54 054 628,28 | 53 909 994,29 | 58 750 988,70 |
| Résultat comptable                 | -762 256,10   | 237 358,09    | -634 399,24   | 2 287 055,95  |
| Reprise des résultats antérieurs   | 656 435,73    | 622 457,34    | 329 944,97    | 187 185,01    |
| Résultat de l'exercice             | -105 820,37   | 859 815,43    | -304 454,27   | 2 474 240,96  |

Source : Commissaire aux comptes

Le compte « Achats de marchandises » comprend essentiellement les dépenses de fluides et d'alimentation.

Le compte services extérieurs comporte les dépenses de loyer (2 179 703 € en 2011).

Les séjours de vacances et les loisirs des jeunes, l'entretien, la maintenance et les réparations sont imputés sur ce compte.

Les autres services extérieurs comportent les honoraires médicaux, les honoraires d'avocat ([.....] en 2011), les honoraires du commissaire aux comptes ([.....] en 2011), les dépenses d'informatique et de bureautique (171 408 € en 2011) et les frais de transport.

Les autres charges de gestion courante, outre les frais de siège et les charges de la rue de Lancry se rapportent aux allocations versées aux jeunes majeurs et à l'argent de poche des enfants.

Les recettes de prix de journée représentent 96 % des produits totaux en 2011.

Le résultat de l'exercice est en déficit en 2008 du fait de la Maison du Sacré Cœur, en déficit en 2010 du fait du SAPPEJ et des accueils familiaux en Seine-Saint-Denis et dans le département de Paris.

Au 31/12/2012, le total des charges s'élevait à 56 890 885 € et celui des produits à 56 648 778 €. Le résultat comptable était un déficit de 236 630 €. Compte tenu des résultats antérieurs de 1 312 883 €, le résultat de l'exercice s'élevait à 1 076 203 €.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation 1 :** Revaloriser le rôle du Conseil d'administration. ....6
- Recommandation 2 :** Elaborer un plan d'action visant à réduire le « turn over » des équipes d'éducateurs dans les foyers. .... 10
- Recommandation 3 :** Rajeunir progressivement le corps des assistants familiaux afin d'éviter à terme un déséquilibre de la pyramide des âges. .... 10
- Recommandation 4 :** Décliner les objectifs stratégiques de l'association sous une forme opérationnelle et quantifiée dans un document formalisé en les assortissant de priorités. .... 19
- Recommandation 5 :** Poursuivre, de manière participative, l'effort d'extension du contrôle de gestion. .... 19
- Recommandation 6 :** Etendre la comptabilité analytique à tous les établissements et services de l'association. .... 20
- Recommandation 7 :** Poursuivre l'amélioration du processus d'évaluation des activités de l'association en concertation avec les partenaires institutionnels et en s'appuyant, si nécessaire, sur un conseil méthodologique extérieur. .... 21
- Recommandation 8 :** Participer aux travaux de la DASES sur la mise en œuvre du nouveau cadre référentiel pour l'action éducative à domicile (AED). .... 25
- Recommandation 9 :** Appuyer les demandes de l'association Jean Cotxet auprès des services de la Prévention judiciaire de la jeunesse pour l'établissement d'un bail d'une durée compatible avec l'importance des travaux de sécurité à entreprendre. . 33
- Recommandation 10 :** Etudier la possibilité de financer le SAPPEJ par dotation globale ou par prix de journée globalisé. .... 36
- Recommandation 11 :** Approfondir les différentes options permettant de surmonter la situation de blocage du dossier « Maison du Sacré Cœur » (conclusion d'un nouveau bail selon un protocole moins contraignant, contre-expertise du projet architectural compte tenu des enjeux financiers, étude d'un projet d'achat de l'immeuble, participation financière de l'association aux travaux d'investissement, octroi d'une subvention d'investissement, lancement d'un nouvel appel à projets, etc...). .... 39
- Recommandation 12 :** Prévoir une formalisation accrue des réunions de travail DASES/association (comptes rendus systématiques). .... 40
- Recommandation 13 :** Adresser à la DASES des dossiers de financement complets afin de lui permettre de réaliser une analyse approfondie du plan pluriannuel d'investissement (PPI). .... 40

**Recommandation 14 :** Assurer une transmission régulière à la DASES du suivi des mesures à prendre en application du procès-verbal de la Commission de sécurité du 13 septembre 2012 ainsi que du tableau d'activité du pavillon Cortot. .... 40

**Recommandation 15 :** Fixer la tarification des établissements et des services le plus près possible du début de l'exercice. .... 58

## LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES

|   |    |
|---|----|
| Tableau 1 : Evolution de l'effectif de l'association de 2008 à 2011 (ETP) .....                       | 7  |
| Tableau 2 : Effectif en équivalent temps plein (ETP).....   | 8  |
| Graphique 1 : Répartition par fonctions de l'effectif en équivalent temps plein (ETP) .....           | 9  |
| Graphique 2 : Ancienneté du personnel en 2011 .....   | 10 |
| Graphique 3 : Répartition du personnel par tranche d'âge .....  | 11 |
| Tableau 3 : Formation du personnel (ETP).....   | 13 |
| Tableau 4 : Nombre de stages de formation réalisés en 2011 (ETP) .....                                | 13 |
| Tableau 5 : Répartition de l'activité par département (ETP) .....                                     | 14 |
| Tableau 6 : Population prise en charge en 2011 (ETP).....   | 15 |
| Tableau 7 : Répartition par sexe (ETP) .....  | 16 |
| Tableau 8 : Les charges du siège social.....  | 21 |
| Tableau 9 : Les effectifs du siège social (ETP) .....   | 22 |
| Tableau 10 : L'effectif des mesures éducatives en milieu ouvert en équivalent temps plein (ETP) ..... | 26 |
| Tableau 11 : Les charges du Lieu-Rencontre .....  | 28 |
| Tableau 12 : Effectif en ETP du Lieu-Rencontre .....  | 28 |
| Tableau 13 : Le coût global des services en milieu ouvert.....  | 29 |
| Tableau 14 : Nombre de jeunes suivis par les équipes de prévention .....                              | 29 |
| Tableau 15 : La participation départementale versée à la prévention spécialisée.....                  | 30 |
| Tableau 16 : L'effectif des trois équipes de prévention spécialisée (ETP).....                        | 31 |
| Tableau 17 : Les charges du foyer d'accueil d'urgence .....   | 33 |
| Tableau 18 : Arrêtés de tarification (prix de journée).....   | 33 |
| Tableau 19 : Les charges du SAPPEJ .....  | 35 |
| Tableau 20 : Effectif du SAPPEJ (ETP) .....   | 35 |
| Graphique 4 : Arrêté de prix de journée de la Maison du Sacré Coeur .....                             | 41 |
| Tableau 21 : Les charges de la Maison du Sacré Cœur.....  | 41 |
| Tableau 22 : Les effectifs en ETP du foyer Jenner .....   | 43 |
| Graphique 5 : Arrêtés de prix de journée de l'internat Jenner et du service de jour .....             | 44 |
| Tableau 23 : Les charges du foyer Jenner.....   | 44 |
| Graphique 6 : La tarification du foyer des Amandiers .....  | 45 |
| Tableau 24 : Les charges du foyer des Amandiers .....   | 46 |
| Graphique 7 : Le prix de journée du foyer Ourcq .....   | 47 |
| Tableau 25 : Les charges du foyer Ourcq.....  | 47 |
| Tableau 26 : Origine géographique des assistants familiaux (ETP) .....                                | 48 |
| Graphique 8 : Le prix de journée du SAF 75 .....  | 49 |
| Tableau 27 : Les charges de l'accueil familial à Paris .....  | 50 |
| Tableau 28 : Les effectifs en ETP du SAF 75.....  | 50 |

|  |    |
|--|----|
| Tableau 29 : Le prix de journée du foyer de Garches.....                   | 51 |
| Tableau 30 : Charges du foyer de Garches.....                              | 51 |
| Graphique 9 : Le prix de journée du SAF 93.....                            | 51 |
| Tableau 31 : Les charges des services de Seine-Saint-Denis.....            | 52 |
| Graphique 10 : Arrêtés de tarification des services du Val-de-Marne.....   | 52 |
| Graphique 11 : Arrêtés de tarification des services de l'Essonne.....      | 53 |
| Tableau 32 : Prix de journée du foyer d'Ermont.....                        | 53 |
| Tableau 33 : Les charges du foyer d'Ermont.....                            | 53 |
| Tableau 34 : Prix de journée du foyer éducatif de Neauphle le château..... | 54 |
| Tableau 35 : Charges du foyer de Neauphle le Château.....                  | 54 |
| Tableau 36 : Le bilan.....   | 55 |
| Tableau 37 : La situation de trésorerie.....                               | 56 |
| Graphique 12 : Situation de trésorerie en 2012.....                        | 57 |
| Graphique 13 : Endettement et capitaux propres.....                        | 60 |

## PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit de l'association Jean COTXET a été transmis le 15 juillet 2013 au président de l'association ainsi qu'à la directrice des affaires sociales, de l'enfance et de la santé.

- La réponse au rapport provisoire du président de l'association Jean COTXET a été adressée par courrier en date du 6 septembre 2013.
- La réponse au rapport provisoire de la directrice des affaires sociales, de l'enfance et de la santé a été adressée par courrier en date du 8 novembre 2013.

La réponse au rapport provisoire du président de l'association Jean COTXET a été adressée par courrier en date du 6 septembre 2013



## ASSOCIATION "JEAN-COTXET"

pour la protection et l'éducation de l'enfance et de l'adolescence inadaptées  
reconnue d'utilité publique - décret du 07-12-71



INSPECTION GENERALE  
DE LA VILLE DE PARIS  
A l'att. de  
Directrice  
17, Boulevard Morland  
75181 PARIS CEDEX 04

Paris, le 6 septembre 2013

*De la*  
*26/9/2013*

V/Réf. : rapport provisoire N°12-15  
N/Réf. :  
Objet : Audit de l'Association JEAN-COTXET

Madame la Directrice,

Nous avons pris connaissance du rapport provisoire que vous avez établi dans le cadre de notre audit, dont le contenu reflète une image fidèle de notre association, et des échanges qui ont eu lieu.

Nous souhaitons préciser certaines positions que nous avons exprimées aux auditeurs lors des différentes rencontres, ou faire état de quelques remarques afin d'améliorer la lisibilité du rapport final.

Nous nous appuyerons sur ce rapport d'audit pour continuer d'améliorer nos orientations et nos organisations pour les années à venir.

Vous trouverez ci-joint une synthèse de nos commentaires du rapport. Nous souscrivons aux préconisations et nous vous proposons des engagements pour la mise en oeuvre.

Je vous prie de croire, Madame la Directrice, en l'assurance de ma considération distinguée.

Le Président



P.J. : synthèse de nos commentaires

SIÈGE SOCIAL : 7, Bd de Magenta - 75010 PARIS - SIRET 775 663 933 00106  
TÉL. : 01 45 49 63 80 - TÉLÉCOPIE : 01 45 48 84 90 - E-MAIL : siege@jean-cotxet.asso.fr

**REPONSES DE L'ASSOCIATION JEAN-COTXET  
AU RAPPORT PROVISOIRE  
DE L'INSPECTION GENERALE DE LA VILLE DE PARIS**

Le 6 septembre 2013

**1.1 La vie associative de JEAN-COTXET (Revaloriser le rôle du Conseil d'Administration)**

Revaloriser le rôle du conseil d'administration constitue un objectif permanent et la participation d'un noyau dur d'administrateur au pilotage effectif de l'association constitue déjà un atout important pour son dynamisme. Cependant en terme de gouvernance ce rapport nous donne l'opportunité d'en revoir les règles et d'envisager d'ici la fin de l'année la mise en œuvre de nouveaux comités spécialisés en ligne avec le fonctionnement et les enjeux de l'association.

**1.2.1 Les rémunérations**

Nous ne pouvons qu'être en accord avec les auditeurs sur la difficulté des rémunérations dans notre convention collective et particulièrement sur les postes de cadres dirigeants. Nous avons déjà été confrontés à la difficulté d'embaucher par rapport aux salaires proposés.

**1.2.3 L'ancienneté du personnel**

Lors de l'audit du directeur du foyer de l'Ourcq (2.6.4), il a été fait état d'une difficulté passagère de recrutement sur un poste d'éducateur, situation particulière à cet établissement. Pour information, les équipes éducatives de nos établissements et services ont actuellement une ancienneté qui oscille entre 5 et 10 ans.

**1.2.5 Les qualifications**

Nous prenons acte de la position des auditeurs concernant la qualification  
Nous rappelons que \_\_\_\_\_ a quitté l'association

**2.1 Le Siègne social**

Nous confirmons la réorganisation de la Direction Générale, à compter du 01/05/13, sous la responsabilité du Directeur Général :

- une direction financière chargée de la politique budgétaire, de la mise en place des financements et du suivi de la trésorerie,
- une direction juridique et administrative (en cours de recrutement),
- une direction pédagogique et du développement.

Cette nouvelle organisation va renforcer notre fonction Ressources Humaines et l'organisation administrative de notre association.

Nous ne pouvons qu'aller dans le sens des auditeurs concernant la création d'un mi-temps de cadre technique en charge du suivi des travaux, qui à ce jour n'a pas été retenue par la DASES.

Contrôle de gestion

Nous élaborerons, au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2014, un tableau de bord trimestriel qui permettra de suivre l'activité réalisée et les charges et les produits par groupe fonctionnel, comparativement au budget et au réalisé N-1. En cas d'écart significatif, le directeur d'établissement devra apporter une explication, et une réflexion sur les éventuelles actions à entreprendre sera engagée avec la Direction Générale.

Un groupe de travail, composé de directeurs d'établissements, de comptables et de secrétaires (du Siège et des établissements), de la Chef Comptable et de la Directrice Financière, sera mis en place au cours du dernier trimestre 2013. Son objectif sera de redéfinir le cadre des contrôles semestriels effectués par le Siège dans les établissements, tant sur leur forme (intervenant, prise de rendez-vous, restitution...) que sur leur périmètre d'intervention.

#### Comptabilité analytique

La comptabilité analytique sera développée en 2014, en lien avec des besoins identifiés avec les financeurs: par type de prise en charge, par événement, par jeune, par thème (médical, vacances...). Cependant, nous devons rester vigilants à ce que la pertinence des axes d'analyse soit en rapport avec la charge de travail engendrée.

#### Evaluation interne

Nous avons réécrit et actualisé le référentiel que nous avons créé il y a quelques années. Nous finalisons la mise en oeuvre de ce nouveau référentiel pour nous permettre de relancer une campagne d'évaluation interne fin 2013 / début 2014.

#### **2.4 Le Service d'Accueil et d'Hébergement Provisoire d'urgence de la Croix-Nivert: des travaux urgents pour assurer la sécurité**

Depuis 2008, nous sommes en discussion avec la Protection Judiciaire de la Jeunesse de Paris pour obtenir un bail suffisamment long qui nous permettrait de faire les travaux nécessaires afin de poursuivre nos activités d'accueil dans des conditions acceptables.

En juillet 2013, après de nombreux courriers, la PJJ nous a proposé de signer de nouveau une convention d'occupation temporaire jusqu'au 31/12/13. Nous rappelons que l'association JEAN-COTXET a précisé, par courrier, à la DASES ainsi qu'à la PJJ, qu'à défaut d'un bail de moyenne durée, nous devons arrêter l'activité. Nous envisageons de cesser cette activité au 31/12/13 si les indispensables travaux de sécurité ne peuvent être, sinon exécutés, du moins engagés.

En effet, aujourd'hui, ces bâtiments ne sont plus adaptés aux nombreuses prises en charge qui nous sont proposées. Nous espérons que dans les mois à venir, nous trouverons ensemble une issue favorable.

#### **2.5 Le Service d'Activités Psycho-Pédagogiques et Educatives de Jour (SAPPEJ): une montée en puissance encore trop lente**

Depuis l'ouverture du SAPPEJ, nous avons fait remarquer à la DASES la difficulté de gérer une activité de jour par un seul prix de journée. L'expérience et le temps nous ont démontré la réalité de ce type de difficulté, qui ne pourra être dépassé que par un financement par dotation globale.

#### **2.6.1 La Maison du Sacré-Coeur: des enjeux financiers très lourds**

Nous rappelons que nous avons fait une proposition de réhabilitation de ces locaux fin octobre 2012, dans le cadre d'un PPI. Nous sommes tout à fait favorables à la proposition des auditeurs sur la mise en oeuvre d'une contre-expertise par la DASES, devant l'ampleur des travaux à financer.

Dans cet esprit, il convient de souligner l'importance de maintenir ce foyer sur le territoire de Paris. Il reste à travailler ensemble: Ville de Paris, DASES et notre association, à un projet pédagogique et éducatif viable sur ce lieu, et à un montage financier adapté. Nous sommes prêts à participer à des réunions de travail à ce sujet.

#### **2.7 L'Unité d'Accueil Familial**

Au cours de la rencontre avec les responsables de l'Unité d'Accueil Familial, une incompréhension s'est installée qui a induit la recommandation 15: la mutualisation des fonctions support des services d'accueil familial. Cette mutualisation est en place depuis des années: jusqu'en décembre 2012, par un poste de chef de service administratif qui avait sous sa responsabilité la totalité des services

administratifs et comptables des deux services d'accueil familial 75 et 93; depuis le 01/02/13, cette mission est prise en compte par une directrice adjointe chargée des questions administratives.

### 3.1.1 La trésorerie

Nous rappelons que depuis 2011, nous demandions dans les conclusions de nos budgets prévisionnels à ce que dans le cas de discussions budgétaires retardées, nous puissions, en attendant le nouveau prix de journée de l'année en cours, bénéficier du prix de journée théorique N-1.

Les Conseils Généraux de la Région Parisienne ont répondu favorablement à cette demande, seul le Département du 75 n'a pas souhaité mettre en oeuvre cette disposition.

Les difficultés de trésorerie que nous avons connues ces dernières années étaient principalement liées au retard de paiement du prix de journée, particulièrement sur le 75, du fait de l'activité importante de l'accueil familial.

D'autre part, comme le notent les auditeurs, la DASES n'a pas accompagné la reprise de la Maison du Sacré-Coeur d'une dotation en fonds de roulement, calculée à hauteur de 1 750 000 €. Nous rappelons que si l'association avait disposé de ce fonds de roulement les années précédentes, nous n'aurions pas connu de situation négative de trésorerie.

Enfin, les auditeurs notent qu'une association qui connaît des problèmes de trésorerie et de grande ampleur reste en état de fragilité. Nous notons que cette situation n'existerait pas si nos prix de journée étaient mis en oeuvre comme prévu par le CFAS.

## Recommandations

### Recommandation 1: revalorisation du rôle du Conseil d'Administration

Outre les orientations évoquées ci-dessus nous comptons lancer une campagne de recrutement de nouveaux administrateurs disposant d'une relative disponibilité pour participer et animer les différents comités existants et à créer.

### Recommandation 2: élaborer un plan d'action visant à réduire le taux de turn-over des éducateurs dans les foyers

Nous restons vigilants sur le turn-over des équipes éducatives (actuellement, en moyenne, ancienneté entre 5 et 10 ans).

### Recommandation 3: rajeunir progressivement le corps des Assistants Familiaux afin d'éviter à terme un déséquilibre de la pyramide des âges

Depuis plusieurs années déjà, nous sommes conscients de cette situation et nous avons engagé une politique volontariste d'embauche de jeunes assistants familiaux, modifiant même nos images concernant les profils des personnes que nous recherchions il y a quelques années. Malgré ces efforts, il y a, sur le territoire de la Région Parisienne, une vraie difficulté de recrutement liée, entre autres, à la grandeur des logements et à la complexité d'obtenir des logements plus grands.

### Recommandation 4: décliner les objectifs stratégiques de l'association sous une forme opérationnelle et quantifiée dans un document formalisé en les assortissant de priorités

Nous présenterons un document à l'échéance proposée.

### Recommandation 5: poursuivre de manière participative l'effort d'extension du contrôle de gestion

Mise en place d'un tableau de bord au 1<sup>er</sup> semestre 2014.

### Recommandation 6: étendre la comptabilité analytique à tous les établissements et services de l'association

Développement de la comptabilité analytique courant 2014.

**Recommandation 7: poursuivre l'amélioration du processus d'évaluation en concertation avec les partenaires institutionnels et en s'appuyant si nécessaire sur un conseil méthodologique extérieur**

✓ Nous serons en situation de relancer, début 2014, le dispositif d'évaluation interne, que nous aurons présenté à des membres de l'ANESM pour avis.

**Recommandation 8: participer aux travaux de la DASES pour la mise en oeuvre du nouveau cadre référentiel pour l'Action Educatif à Domicile (AED)**

✓ Nous sommes prêts et volontaires pour travailler à ce nouveau cadre et nous souhaitons nous inscrire pleinement dans les nouvelles orientations de l'AED présentées par la DASES.

**Recommandation 9: appuyer les demandes de l'Association JEAN-COTXET auprès des services de la Prévention Judiciaire de la Jeunesse pour l'établissement d'un bail d'une durée compatible avec l'importance des travaux de sécurité à entreprendre**

✓ Nous rappelons la position de l'association: à défaut d'une décision rapide à ce sujet, l'avenir de cette activité sera compromis.

**Recommandation 10: étudier la possibilité de financer le SAPPEJ par dotation globale**

Nous souhaitons que cette décision soit prise dès le budget 2014.

**Recommandation 11: approfondir les différentes options permettant de surmonter la situation de blocage du dossier "Maison du Sacré-Coeur" (conclusion d'un nouveau bail selon un protocole moins contraignant, contre-expertise du projet architectural compte tenu des enjeux financiers, étude d'un projet d'achat de l'immeuble, participation financière de l'association aux travaux d'investissement, octroi d'une subvention d'investissement, lancement d'un nouvel appel à projets, etc...)**

Suite aux avancées du propriétaire pendant l'été 2013, nous souhaitons une réunion pour apporter une réponse rapide à l'évolution du projet pédagogique et éducatif qui, au-delà d'une remise en état des locaux, permettrait une augmentation du nombre de prises en charge sur ce site.

**Recommandation 13: adresser à la DASES des dossiers de financement complets afin de lui permettre de réaliser une analyse approfondie du Plan Pluriannuel d'Investissements (PPI)**

Dès juillet 2013, nous avons participé à deux réunions de travail avec le Bureau des actions éducatives de la DASES pour déterminer les critères nécessaires à l'élaboration de PPI.

Dans le courant du dernier trimestre 2013, nous présenterons un tableau récapitulatif concernant les établissements et services pour lesquels nous souhaiterons engager une démarche de PPI.

**Recommandation 14: assurer une transmission régulière à la DASES du suivi des mesures à prendre en application du procès-verbal de la Commission de Sécurité du 13/09/12 ainsi que le tableau d'activité du Pavillon Cortot**

A ce jour, la DASES est informée pleinement de l'application du procès-verbal de la Commission de Sécurité du 13/09/12. Un tableau de l'activité du Pavillon Cortot est envoyé tous les mois au contrôleur de l'établissement.

**Recommandation 15: étudier la possibilité de mutualiser les fonctions support de l'Unité d'Accueil Familial en les réunissant sous une même autorité (secrétariat, accueil, comptabilité)**

Comme indiqué dans les commentaires ci-dessus, c'est à l'oeuvre depuis plusieurs années.

**Recommandation 16: fixer la tarification des établissements et des services le plus près possible du début de l'exercice**

✗ Nous rappelons qu'il s'agit d'une demande ancienne de l'association, en application du CFAS. A ce jour, le prix de journée de l'Unité d'Accueil Familial n'étant toujours pas arrêté, cette situation sera d'autant plus critique dès janvier 2014.

La réponse au rapport provisoire de la directrice des affaires sociales, de l'enfance et de la santé a été adressée par courrier en date du 8 novembre 2013.

DÉPARTEMENT DE PARIS



Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé,  
Sous-direction des Actions Familiales et Educatives

Bureau des actions éducatives

N/Réf

Paris, le

08 NOV. 2013

NOTE à l'attention de :

[Redacted]

Directrice de l'Inspection Générale de la Ville de Paris

Objet : Observations de la DASES concernant le rapport provisoire sur l'audit de l'association Jean Cotxet (n° 12-15).

PJ : 1

Les services de la DASES ont pris connaissance du rapport provisoire d'audit que vous avez bien voulu me communiquer concernant l'association Jean Cotxet.

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint les observations de mes services concernant ce rapport provisoire, se décomposant en trois parties distinctes :

- Observations sur les constats présentés dans ce document ;
- Avis sur les recommandations concernant la DASES ;
- Remarques ponctuelles permettant de préciser certains points.

La Directrice générale de l'Action Sociale,  
de l'Enfance et de la Santé

DASES - 94/96, quai de la Rapée 75012 PARIS

I. **Observations sur les constats présentés dans le rapport provisoire sur l'audit de l'association Jean Cotxet**

**Page 3** : *il est précisé que l'association est devenue un partenaire incontournable du département de Paris dans le domaine de la protection de l'enfance notamment en répondant aux appels à projets lancés par le département.*

L'association n'a pas répondu aux appels à projets lancés par le département de Paris depuis la mise en œuvre de la nouvelle procédure instaurée par la loi HPST de 2009 (3 appels à projets ont été lancés dans le secteur de la protection de l'enfance depuis 2011, l'association n'y a pas répondu. Elle n'a pas répondu non plus aux appels à projets publiés dans le champ de la prévention spécialisée).

**Page 3** : *« sa situation financière reste fragile et elle a subi des « crises » de trésorerie liées en partie aux retards pris en matière de fixation des tarifs de certaines structures ».*

La DASES ne remet pas en cause ce constat mais souhaite insister sur le fait que le retard pris en matière de fixation des tarifs de certaines structures n'est que partiellement responsable des difficultés de trésorerie de l'association. Les problèmes de trésorerie, notamment en 2010, sont également liés au financement de certains travaux (espace Cortot et SAPPEJ notamment) par l'association et non validés par le Département. Il avait pourtant été envisagé de verser une subvention d'investissement à l'association mais les factures des travaux ont été transmises par l'association 2 ans après l'exécution de ces travaux, rendant le versement de la subvention impossible (délai trop tardif par rapport à l'exécution des travaux).

Par ailleurs, il est à signaler que des résultats excédentaires de plusieurs établissements n'ont pas été affectés par la DASES, représentant fin 2012 un montant total de 665 667 €. Ces résultats laissés en attente d'affectation constituent de la trésorerie pour l'association, venant compenser une partie des difficultés évoquées supra (cf PJ N°1). De même, un montant cumulé de 597 711 € aurait pu être récupéré par la DASES sur les comptes administratifs 2008 et 2009 du service d'accueil d'urgence de la Croix Nivert si les journées réalisées pour les non-parisiens avaient été défalquées, ce qui n'a pas été le cas, en raison d'une mauvaise interprétation de la convention liant le département de Paris à l'association (l'activité a été prise en compte à 100% et non selon le nombre prévisionnel de journées pour les jeunes parisiens - cf PJ N° 2). A partir de 2010, la situation a été régularisée et la dotation retenue a bien pris en compte l'activité parisienne uniquement.

**Page 9** : § 1.2.2 *Le recrutement*

*« L'autorité de tutelle est informée du recrutement et reçoit les diplômes et les certificats de travail pour justifier la reprise de l'ancienneté ».*

Les informations sont souvent transmises tardivement par rapport aux dates de recrutement et les diplômes et certificats de travail ne sont pas systématiquement joints, notamment pour (cf ci-dessous le cas de \_\_\_\_\_ notamment, \_\_\_\_\_ pour lequel le diplôme a été demandé par la DASES en octobre 2012 dans le cadre de l'examen du \_\_\_\_\_).

**Page 11** : § 1.2.5. Les qualifications

*Le rapport souligne que* possédaient la qualification requise au moment de leur embauche et qu'il serait déraisonnable compte tenu de leur âge (...) de remettre en question leur positionnement au sein de l'association à moins de démontrer leur insuffisance professionnelle.

Tout d'abord, il convient de préciser que l'association n'a pas été en mesure de démontrer que possédait la qualification requise au moment de son embauche (fourniture d'une attestation avec une date et un lieu de naissance qui ne correspondent pas aux informations figurant sur le CV de ).

Ensuite, la qualification de l'association n'est pas conforme au cadre réglementaire fixé par un décret du 19 février 2007 et une circulaire du 30 avril 2007. Par note en date du 22 avril 2013, il a été rappelé à l'ensemble des associations gestionnaires d'établissements sociaux et médico-sociaux leurs obligations dans ce domaine (cf PJ N° 3).

L'association aurait pu engager les mesures nécessaires à la mise en conformité du niveau de qualification sachant que des dispositions transitoires ont été prises afin de laisser le temps aux salariés en place d'engager des procédures

2014. Quant à devra avoir obtenu d'ici février qui n'a pas été fait il aurait du obtenir avant juin 2013, ce

Nonobstant l'âge des cadres concernés, la DASES exerce ses missions de contrôle en veillant à l'application du cadre réglementaire, garantissant la sécurité et la qualité de la prise en charge des enfants accueillis.

En outre, il convient également de préciser que l'association n'a toujours pas transmis le document unique de délégation (art. R 314-88-II du CASF) formalisant les délégations de pouvoirs existant entre les administrateurs de l'association, les membres de sa direction générale et les agents de direction de ses établissements (alors qu'il a été formellement demandé à l'association de se conformer à la réglementation sur ce point dans le rapport d'autorisation de frais de siège 2012-2016 transmis par la DASES en janvier 2013).

**Page 15** : § 2.1. Le siège social

*Le rapport indique que le déménagement du siège social entraînera une économie significative de loyer.*

Sur ce point, la DASES tient simplement à préciser qu'elle a été informée très tardivement de ce déménagement et qu'aucun élément permettant de démontrer qu'une économie significative serait réalisée n'a été communiqué.

**Page 16** : § 2.1. *Le siège social*

*« les auditeurs ont noté que la proposition de l'association visant à créer un poste à mi-temps de cadre technique chargé du suivi des travaux n'a pas été retenue par la DASES en dépit d'un besoin en matière d'assistance à maîtrise d'ouvrage ».*

Cette demande de création de poste a en effet été présentée dans le cadre du renouvellement de l'autorisation de frais de siège 2012-2016. Il faut d'abord préciser que pour cette demande, comme pour l'ensemble des demandes de créations de postes présentées dans ce cadre, aucune fiche de poste n'a été transmise à l'autorité de tarification, malgré la demande qui en a été faite. Il était donc difficile d'apprécier réellement les missions de ces salariés et la pertinence d'un mi-temps pour un poste de cadre. En outre, d'autres autorités de tarification (départements des Yvelines et de l'Essonne notamment) ont donné un avis très réservé voire négatif (évolution limitée à la reconduction des moyens alloués en 2011) sur les mesures nouvelles.

Par ailleurs, ce refus de création de poste a finalement été contourné puisque l'association, sans en informer préalablement la DASES, a envoyé une lettre d'engagement (cf PJ N° 4) datée du 14 janvier 2013 à (collaborateur d'architecte) pour une mission de « suivi de travaux ». C'est suite à une visite du local de la suite éducative du foyer Amandiers Belleville par la DASES que celle-ci a constaté la présence de (l'association ayant, à la demande de la DASES (cf PJ N° 5), transmis par la suite une copie de la lettre d'engagement datant de janvier 2013).

**Page 17** : § 2.1. *Le siège social*

*« A l'initiative du siège, une comptabilité analytique a été introduite dans certains établissements »*

Une comptabilité analytique n'a pas été mise en place à l'initiative du siège mais à la demande de la DASES, notamment en ce qui concerne le foyer Amandiers Belleville qui comprend trois services aux spécificités distinctes. Il avait été constaté par l'autorité de tarification que l'activité avait diminué sur un des trois services, engendrant un déficit (masqué par un prix de revient global). La détermination de prix de revient distincts permet donc d'avoir une meilleure lisibilité quant au fonctionnement de l'établissement et de chaque service (mais l'objectif n'est pas d'aboutir à des prix de journée distincts, ce que l'association a demandé dans le cadre du budget prévisionnel 2013).

**Page 19** : § 2.1.1 *Quelques indicateurs chiffrés du siège social*

*« Ces charges représentent 3,45% des dépenses totales de l'association, ce qui est faible. Il est donc possible de recruter un secrétaire général (ou un directeur) plus particulièrement chargé de la gestion des ressources humaines ».*

L'autorisation de frais de siège 2012-2016 a été accordée sur la base d'un prélèvement de frais de siège équivalent à 3,60 % des charges brutes des établissements dont Jean Cotxet assure la gestion. Il est délicat de comparer les taux de différents sièges, dans la mesure où les organisations mises en place peuvent varier d'une association à l'autre. Toutefois, le siège de Jean Cotxet n'est pas particulièrement sous-doté, en termes d'effectifs notamment (21,78 ETP dont 8 postes de comptables alors même que des agents comptables figurent également dans les effectifs des établissements). La création du poste de secrétaire général a été accordée par la DASES dans le cadre de l'autorisation de frais de siège 2012-2016.

**Page 25** : § 2.2.3 *Le Lieu Rencontre*

Concernant cette structure, il convient de préciser qu'il avait été décidé en 2006 de réduire de moitié sa capacité d'accueil (de 80 à 40 situations), compte tenu de l'absence de financement du Ministère de la Justice et de la prise en charge majoritaire d'enfants et de familles orientés par le Juge aux Affaires Familiales (et non par le Juge des enfants). Suite à cette réduction de capacité, il avait été demandé à l'association de prioriser le public relevant de l'Aide Sociale à l'Enfance de Paris. Or, 70 % des prises en charge correspondent encore aujourd'hui à des ordonnances du JAF. La DASES sera donc très vigilante quant à l'évolution de ce service et de son public cible.

**Page 29** : § 2.4. *Le SAHP de la Croix Nivert*

Concernant les locaux du SAHP, la DASES a reçu, en date du 10 juillet 2013, un courrier de la Préfecture de Police indiquant que les locaux de cet établissement étaient requalifiés en tant qu'ERP de 5<sup>ème</sup> catégorie, de type PE avec locaux à sommeil. Une visite de la commission de sécurité sera prochainement programmée et elle se prononcera sur la poursuite de l'exploitation de l'établissement (cf PJ N°6).

Il faut rappeler que la DIRPJJ avait demandé à l'association de libérer les locaux au 31 décembre 2009. La réhabilitation des locaux qui avait été envisagée avait donc été mise en suspens. La convention d'occupation des locaux a finalement été renouvelée, d'année en année, sans aucune visibilité sur une éventuelle implantation pérenne dans les lieux. Un courrier de la DASES a été envoyé le 12 juin 2013 à la DIRPJJ pour appuyer la demande de l'association d'un renouvellement de la convention d'occupation qui avait pris fin le 31/12/2012, avec une durée d'occupation supérieure à 3 ans pour permettre l'amortissement des travaux qui sont nécessaires.

Jean Cotxet a informé la DASES que la DIRPJJ avait finalement régularisé la situation sur 2013, en proposant une convention d'occupation temporaire du 1/01/2013 au 31/12/2013, sans avoir l'assurance qu'une convention d'une durée plus longue pourra être proposée.

**Pages 33** : § 2.6.1.1 *Les conditions de la reprise du foyer Saint Rustique*

« le montant de travaux nécessités par le projet de réhabilitation de l'établissement (...) n'a pas fait l'objet d'une contre-expertise de la DASES pour s'assurer de son réalisme alors que la candidature de l'association a été retenue non seulement pour son projet éducatif mais également pour son projet de réhabilitation du site ».

Entre 2010 et 2012, de nombreux échanges ont eu lieu avec l'association autour du projet de réhabilitation de l'établissement Maison du Sacré Cœur (formalisés dans des courriers). Les différentes versions de Projet Pluriannuel d'Investissement (PPI) présentées par l'association n'ont pu être retenues par l'autorité de tarification qui ne disposait pas de l'ensemble des éléments requis (notamment l'avant-projet définitif des travaux, la copie du contrat de maîtrise d'œuvre, le calcul détaillé des surcoûts de fonctionnement et les devis afférents). Le Bureau du Patrimoine et des Travaux de la DASES avait été destinataire du projet de réhabilitation mais celui-ci n'a pas fait l'objet d'une contre-expertise technique puisque celle-ci ne peut se dérouler que lorsque le dossier est complet (le BPT donne systématiquement un avis technique dès lors qu'une subvention d'investissement est envisagée dans le plan de financement, ce qui était le cas pour le projet de la Maison du Sacré Cœur).

**Page 34** : § 2.6.1.1.

*Le rapport indique que le versement d'une subvention d'investissement pour le financement des travaux de réhabilitation de la Maison du Sacré Cœur devrait être envisagé et qu'elle pourrait être répartie entre les départements au prorata des enfants placés.*

Le versement d'une subvention d'investissement a été envisagé dès le départ (un montant avait d'ailleurs été provisionné dans le cadre du PIPP de la DASES).

La proposition de répartir la subvention d'investissement entre différents départements au prorata des enfants placés se heurterait au refus très probable des départements concernés et à la difficulté d'établir un prorata, compte tenu de la fluctuation chaque année du nombre d'enfants orientés par les départements autres que celui de Paris.

**Page 35** : § 2.6.1.2. *Le fonctionnement du foyer « Maison du Sacré Cœur »  
Accueil de 7 adolescents en grande difficulté au sein de l'espace Cortot.*

Il convient de préciser que l'établissement a effectivement une capacité d'accueil de 7 adolescents en grande difficulté mais l'effectif de jeunes pris en charge n'a que très récemment dépassé le chiffre de 5.

**Page 39** : *Graphique 5 – Arrêtés de prix de journée de l'internat Jenner et du service de jour*

Concernant les prix de journée du foyer et du SAJE Jenner, il est rappelé que le SAJE est hébergé dans les locaux du foyer mais que les coûts de structure sont intégralement portés sur le budget du foyer sans aucune proratisation sur le budget du SAJE.

**Page 41** : § 2.6.3. *Le foyer des Amandiers*

*« Sur la période 2008-2011, les charges du foyer ont augmenté de 2,52% tandis que le prix de journée baissait de 8,6% ».*

Il convient ici de préciser que le prix de journée intègre la reprise des résultats (contrairement au prix de revient). Le prix de journée du foyer Amandiers a donc en effet baissé mais cette diminution s'explique par des reprises de résultats excédentaires (ainsi en 2011 : reprise d'une partie du résultat excédentaire de 2009 à hauteur de 97 249 € / le prix de revient augmente tout de même de 1,8 % en 2011).

**Page 44** : § 2.7. *L'unité d'accueil familial*

*« Recommandation 15 : Etudier la possibilité de mutualiser les fonctions supports des services d'accueil familial (75 et 93) en les réunissant sous une même autorité ».*

L'association Jean Cotxet qui a récemment revu le projet d'établissement de son service d'accueil familial a élaboré un projet commun aux deux services d'accueil familial distincts (département de Paris et département de la Seine Saint Denis), ce qui n'était pas le cas auparavant (chaque unité avait son propre projet). Si cette démarche transversale poursuit des objectifs d'élaboration d'un socle de références commun, de partage des pratiques professionnelles et d'amélioration de la qualité de la prise en charge, il n'en résulte pas moins des difficultés importantes en matière de tarification, liées au manque de lisibilité de cette organisation. Ainsi, les assistants familiaux peuvent être amenés à travailler à la fois pour le département de Paris et pour celui de la Seine Saint Denis, ce qui rend le contrôle de la masse salariale extrêmement compliqué.

Il convient donc de rester très vigilants concernant la mutualisation de fonctions supports entre les deux unités (mutualisation qui de fait se pratique déjà puisque des salariés de l'unité du 93 occupent des locaux du service parisien). Cette mutualisation ne peut s'envisager qu'à la condition que des clés de répartition précises, lisibles et stables soient mises en place, sachant que la prise en compte financière des charges par un Département n'engage en rien l'autre Département.

Observation : le graphique 8 indique « prix de journée du SAF 75 » mais il s'agit en réalité des tarifs journaliers.

**Pages 51 et 52** : § 3.1.1 La trésorerie

1) **Observations sur les montants présentés dans le rapport provisoire**

*Sur les différences entre les bases du rapport DASES du 5/12/2012 sur les ESMS tarifés par le BAE et le rapport provisoire de l'IGVP, page 51, tableau 37 :*

- Fonds de roulement IGVP :

D'une part, il n'intègre pas les fonds dédiés (cf PJ N° 7), lesquels sont considérés par la Direction des Finances comme ressources durables d'exploitation, au même titre que les provisions (cf calcul de ratios des associations), et constituent donc un composant du calcul du Fonds de roulement.

D'autre part, il intègre les dettes financières à moins d'un an, lesquelles constituent, hors instruments de trésorerie, des ressources d'exploitation (cf calcul de ratios des associations de la DF) et figurent dans les composants du calcul du Besoin en fonds de roulement.

Or, la ligne « emprunts à plus d'un an » du tableau 36, prise en compte en totalité pour le calcul du F.R., correspond à la ligne « emprunts auprès des établissements de crédit » du bilan CAC qui se décline en emprunts et banques, et ces 2 postes sont déclinés par degré d'exigibilité dans l'état des dettes (note n°6 du CAC).

Les montants des lignes « emprunt et dettes financières à plus d'un an », utilisés par la DASES, sont ceux indiqués par l'association Jean Cotxet dans le bilan financier de l'association en page 37 des comptes annuels 2011 - autres annexes (cf PJ N° 8), à savoir 7 642 525 € pour 2009, 7 026 842 k€ pour 2010 et 6 390 592 k€ pour 2011 et 8 244 k€ pour 2008 (page 47 des comptes annuels 2009).

|                                     | 2008       | 2009       | 2010       | 2011        |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|-------------|
| Fonds de roulement IGVP             | 9 168 512€ | 8 602 071€ | 7 721 563€ | 10 355 385€ |
| Ecart sur fonds dédiés              | +125 002€  | +158 960€  | +151 791€  | +153 999€   |
| Ecart sur dettes financières > 1 an | -56 k€     | -127 296€  | -252 560€  | -177 621€   |
| Fonds de roulement DASES            | 9 238 k€   | 8 633 k€   | 7 621 k€   | 10 332 k€   |

- Besoin en fonds de roulement IGVP et Trésorerie nette :

La trésorerie nette présentée sur le tableau 37 correspond uniquement aux liquidités (valeurs mobilières de placement, banques, chèques postaux, caisse et régies d'avance) mais les concours bancaires courants n'ont pas été défalqués (cf PJ N° 8). La DASES a respecté le mode de calcul préconisé sur le secteur, à savoir, liquidités moins financements à court terme. Ont donc été défalqués des liquidités, les concours bancaires courants, les intérêts courus non échus et les fournisseurs d'immobilisation.

A noter que le bilan financier présenté par l'association Jean Cotxet sur ses comptes annuels 2011 (page 37) présente les mêmes chiffres que la DASES.

Les écarts sur BFR sont liés aux écarts sus indiqués sur le FR et la trésorerie.

2) Précisions concernant certains chiffres (sans grande incidence sur l'analyse) :

Sur le bilan (tableau 36) page 50 et 51

- en 2009, sur les fonds associatifs avec droit de reprise, la somme portée soit 542 227€ comporte les libéralités ayant un caractère d'apport de 142 249€ (cf PJ N° 8), lesquelles doivent être rattachées aux fonds associatifs sans droit de reprise (1 592 614€) qui atteindraient ainsi 1 734 863€.

(Légère incidence sur graphique 13 page 53 avec des capitaux propres qui seraient de 5 645 344€ au lieu des 5 503 095€ portés).

- en 2009, les dettes fiscales et sociales n'intègrent pas personnel et CE (soit 1 580 238,97€ et 49 911,72€ - cf PJ N° 7) qui de fait sont basculés par calcul automatique sur la ligne « fournisseurs et comptes rattachés ».

- en 2011, les charges constatées d'avance se totalisent à 300 313€ (cf PJ N° 7) selon le bilan CAC et non à 53 312,59€ comme cela est inscrit sur le tableau 36.

(Légère incidence sur les créances qui semblent être calculées automatiquement par différence entre total actif circulant et autres postes).

Enfin, sur le commentaire final du paragraphe 3.1.2 L'endettement (page 53) : « si en 2008, l'endettement était nettement supérieur aux ressources stables de l'association, la situation s'améliore depuis puisque l'encours de la dette est proche en 2011 du montant des capitaux propres. Toutefois, une association qui connaît des problèmes de trésorerie et de grande ampleur reste en état de fragilité. »

Cette remarque ne semble pas tenir compte de la suggestion émise en page 34 sur le financement des travaux de la Maison du Sacré Cœur.

En effet, il y est précisé « l'association, disposant d'environ 6 millions d'euros de fonds associatifs et réserves, pourrait participer à hauteur d'au moins 1 million d'euros. Le complément pourrait être emprunté ». A cet égard, il est également précisé que lesdites réserves sont constituées des excédents affectés à l'investissement, des réserves de trésorerie et des réserves de compensation, qui proviennent essentiellement des produits de tarification et pourraient donc faire l'objet de reprise en cas de retrait d'autorisation.

**II. Avis sur les recommandations concernant la DASES et mesures alternatives envisagées, le cas échéant.**

- *Recommandation 8 (association / DASES) : Participer aux travaux de la DASES sur la mise en œuvre du nouveau cadre référentiel pour l'action éducative à domicile (AED).*

Le nouveau cadre référentiel sur l'AED est actuellement en cours de validation. Il devrait ensuite être présenté aux associations à l'automne 2013. Sa mise en œuvre passerait ensuite par une phase d'expérimentation. Après validation définitive, il servirait de socle de référence pour l'évolution des projets de service des associations (qui devront être conformes à ce cadre au plus tard au moment des renouvellements des autorisations), le contrôle, les évaluations internes et externes.

- *Recommandation 9 (association / DASES) : Appuyer les demandes de l'association Jean Cotxet auprès des services de la PJJ pour l'établissement d'un bail d'une durée compatible avec l'importance des travaux de sécurité à entreprendre.*

La DASES appuiera bien entendu les démarches de l'association auprès de la PJJ, comme elle l'a déjà fait par courrier du 12 juin 2013 (cf supra page 4). Les places d'accueil d'urgence revêtent un caractère stratégique pour le dispositif de protection de l'enfance parisien et la fermeture de cet établissement, pour non renouvellement de la convention d'occupation ou pour non respect des normes de sécurité, aurait des conséquences très dommageables.

- *Recommandation 10 (DASES) : Etudier la possibilité de financer le SAPPEJ par dotation globale.*

Cette recommandation ne pourra pas être mise en application. La réglementation ne prévoit pas la possibilité de financer sous forme de dotation globale les établissements sociaux et médico-sociaux relevant du 1° de l'article L. 312-1 du CASF. Le 2<sup>ème</sup> alinéa de l'article R. 314-105 du CASF précise en effet que les établissements relevant du 1° de l'article L. 312-1 du CASF (à savoir les établissements ASE) sont financés par le département, sous la forme d'un prix de journée éventuellement globalisé.

Si le financement par dotation globale n'est donc pas envisageable, il sera néanmoins tout à fait possible d'étudier la possibilité d'un financement par prix de journée globalisé qui permettrait en effet au gestionnaire de faciliter la gestion de sa trésorerie en lissant les recettes. Dans la mesure où la procédure d'admission au SAPPEJ est clarifiée et simplifiée et où les prises en charge des jeunes se font dans de bonnes conditions sur le plan administratif, ce mode de financement pourrait être mis en place. Il ne l'a pas été dès le démarrage de ce nouveau service car la transmission de factures mensuelles permettait un contrôle fin des prises en charge.

- *Recommandation 11 (DASES) : Approfondir les différentes options permettant de surmonter la situation de blocage du dossier « Maison du Sacré Cœur » (conclusion d'un nouveau bail selon un protocole moins contraignant, contre-expertise du projet architectural compte tenu des enjeux financiers, étude d'un projet d'achat de l'immeuble, participation financière de l'association aux travaux d'investissement, octroi d'une subvention d'investissement, lancement d'un nouvel appel à projets, etc).*

Différentes hypothèses ont été étudiées par la DASES (notes au Secrétariat général du 28/02/2013 et du 24/04/2013) : option d'achat du site par la collectivité parisienne /

négociation d'un nouveau bail locatif avec projet de réhabilitation du site et versement d'une subvention d'investissement par le département de Paris notamment.

Suite à la dernière réunion organisée par le Secrétariat général le 3 juillet 2013, l'option d'achat a été abandonnée, compte tenu de son coût élevé.

La procédure judiciaire a repris, aucun accord amiable n'ayant été trouvé avec le propriétaire (le protocole d'accord proposé par le propriétaire comportait des clauses exorbitantes que le département de Paris ne pouvait valider). Une audience préliminaire a eu lieu le 5 juillet. Une autre audience doit avoir lieu en décembre 2013. Dans l'hypothèse de résiliation du bail qui est probable selon la DAJ, il sera nécessaire d'obtenir des délais suffisants pour organiser le relogement des enfants. La DASES s'est rapprochée depuis plusieurs mois de la Direction de l'Urbanisme par rapport aux besoins de locaux pour les établissements ASE. L'identification de nouveaux locaux adaptés pour cet établissement permettrait, le cas échéant, d'envisager sa délocalisation.

- *Recommandation 12 (DASES) : Prévoir une formalisation accrue des réunions de travail DASES / associations (comptes-rendus systématiques)*

Des comptes-rendus sont désormais systématiquement rédigés après toute réunion.

- *Recommandation 16 (DASES) : Fixer la tarification des établissements et des services le plus près possible du début de l'exercice.*

La DASES ne peut que souscrire à cet objectif de fixation des prix de journée le plus tôt possible dans l'année. En 2014, l'objectif sera de les établir au plus tard au 1<sup>er</sup> avril. Il est néanmoins rappelé que le Département de Paris ne tarifie que 41 % des ESMS de l'association Jean Cotxet (776 places sur 1890 places autorisées en Ile de France fin 2011).

Pour le service d'accueil familial, particulièrement concerné par cette problématique, la fixation du prix de journée 2013 sera de nouveau tardive. Ce retard peut néanmoins s'expliquer par plusieurs facteurs : le 1<sup>er</sup> rendez-vous budgétaire qui avait été fixé au service a été repoussé de 2 mois à la demande du siège pour indisponibilité temporaire du directeur général adjoint ; par ailleurs, le manque de lisibilité lié à l'organisation du service évoqué supra a nécessité la demande d'éléments d'information complémentaires par l'autorité de tarification, ce qui a retardé l'instruction du dossier.

### III. Remarques ponctuelles permettant de préciser certains points

Page 22 : § 2.2.2. *L'action éducative à domicile*  
« Le signalement est établi par la CRIP 75 ».

Cette affirmation semble laisser entendre que les signalements de la CRIP seraient exclusivement à l'origine des mesures d'AED. Or, les demandes d'AED, transmises au Bureau de l'Aide Sociale à l'Enfance, s'appuient sur une évaluation de la situation globale du mineur et de sa famille, pouvant émaner de différents services : le service social scolaire, le service social départemental polyvalent (SSDP), le service de PMI, un centre médico-psychologique (CMP)..., un service d'accueil de jour éducatif (SAJE) ou d'AEMO ou encore un service d'AED lui-même lorsque la famille a établi un contact direct avec ce service.

**Page 27 :** *Tableau 13 : Le coût global des services en milieu ouvert*

Le tableau comporte une ligne « charges communes milieu ouvert Paris » : il convient de préciser que ces charges communes n'ont pas lieu de figurer de manière distincte dans la décomposition du coût des services de milieu ouvert. Elles doivent être réparties dans les budgets des différents services. Ces charges communes concernaient également, jusqu'en 2011 inclus, le SIOE (service d'investigation judiciaire relevant de la PJJ et fermé depuis).

**Page 28 :** § 2.3 *La prévention spécialisée*

Les montants concernant la participation départementale versée à la prévention spécialisée sont les suivants :

2008 : 988.470 € (et non 1.524.640 €) ; il convient de préciser que la dotation votée était de 1 098 30 € mais le versement pour 2008 s'est élevé à 988.470 €, le solde 2008 n'ayant pas été versé car l'association présentait un excédent.

2009 : 988.470 € (et non 1.111.142 €) ; le montant de 988.470 € correspond au montant versé (sur un montant voté de 1.098.300 €) ;

2010 : 1.158.985 € (et non 1.144.597 €) ;

2011 : 1.181.174 € (et non 1.059.437 €).

(cf PJ N°9)

**Page 39 :** § 2.6.3. *Le foyer des Amandiers*

« Avec la mairie du 3<sup>ème</sup>, il est prévu d'aménager un studio rue de la Beauce ».

L'association Jean Cotxet ne disposera pas d'un studio mais de 5 logements individuels dans le 3<sup>ème</sup> arrondissement, à compter d'octobre 2013, dans un immeuble réhabilité par la RIVP pour l'accueil de jeunes filles en contrat jeune majeur. Il ne s'agira pas d'une augmentation de la capacité du foyer Amandiers Belleville mais d'un redéploiement (5 studios peu adaptés à l'accueil des jeunes seront rendus par l'association).

## LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées
- Annexe 2 : Présentation des trois options (Maison du Sacré Cœur)
- Annexe 3 : Projet de protocole d'accord entre l'ACEM et l'Association Jean COTXET, Maison du Sacré Cœur
- Annexe 4 : Observations de la Direction des affaires juridiques
- Annexe 5 : Neufs pièces jointes à l'envoi de la Direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé.

*Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à la communication des documents administratifs, celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.*