VILLE DE PARIS

INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

RAPPORT D'AUDIT
DE L'ASSOCIATION ESPOIR18

- Septembre 2022 -

N°22-01

Rapporteurs :

[.....], Ingénieur Général

[.....], Attachée Hors Classe

[.....], Auditrice

Précédents rapports IG sur un sujet voisin
20-08 Audit de la fédération régionale des maisons des jeunes et de la culture d'Ile de France (FRMJC-IdF) – avril 2021

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE **2**

1. INTRODUCTION : UNE ASSOCIATION PARISIENNE QUI ŒUVRE À LA SOCIALISATION ET À L'INSERTION DES JEUNES DEPUIS 20 ANS **4**

1.1. Une association ancrée dans son territoire, née de la vocation d'animateurs professionnels devenus permanents, accompagnée dès son origine par des compétences extérieures 4

1.2. Une association avec une dualité d'activités, celle pour son propre compte, et celle de prestataire de la Ville de Paris pour la gestion et l'animation des EPJ, Espaces Paris Jeunes 5

2. CE PREMIER AUDIT D'ESPOIR 18 FAIT LE CONSTAT D'UNE GESTION MAÎTRISÉE **7**

2.1. Une association avec des personnels qualifiés, une organisation déconcentrée et des équipements de proximité de taille modeste et sobrement équipés 7

2.1.1. Un personnel diplômé, féminisé, à la fois fidélisé et renouvelé, qui évolue au sein de l'association dans une dynamique d' « ascenseur social » 7

2.1.2. Des locaux de proximité, ancrés sur le territoire, en général de l'ordre de 200 m² utiles, 3 en propre (dont le siège social) et 5 EPJ, quelques véhicules 15

2.2. Des financements exclusivement publics jusqu'en 2019, qui s'ouvrent aux fonds privés 19

2.2.1. Une gestion financière, encore en structuration, qui s'appuie sur des compétences externes depuis 2012 : conseils, expert-comptable et commissaire aux comptes 19

2.2.2. Une comptabilité analytique en développement 27

2.2.3. Un détournement de fonds de 2016 à juin 2019, d'environ 11% du CA 29

2.3. Des activités de socialisation et d'insertion reconnues, dont le développement futur impose de renforcer l'organisation et les relations avec l'ensemble des acteurs du secteur et les partenaires 32

2.3.1. Un soutien de multiples financeurs publics et marginalement privés pour l'instant, par le biais de subventions, de marchés publics ou de mécénats 33

2.3.2. Des activités qui pourraient être évaluées plus précisément 37

2.4. Une gouvernance interne transparente, entourée de compétences externes 44

2.4.1. Des statuts minimalistes, un règlement intérieur pour les salariés, une tradition d'accès libre (encadré pour l'accueil des mineurs) et d'un fonctionnement « portes ouvertes » 44

2.4.2. Espoir 18 a mis en place des procédures de contrôle budgétaires et financiers 48

2.5. Une gouvernance externe impliquant de multiples financeurs 49

3. RAPPEL DES RECOMMANDATIONS **51**

LISTE DES RECOMMANDATIONS **52**

TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS **53**

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE **55**

LISTE DES ANNEXES **56**

NOTE DE SYNTHÈSE

La mission s'inscrit dans le cadre du programme annuel d'audit 2022 de l'Inspection générale, qui prévoit l'audit d'associations dont la Ville de Paris est partenaire.

Depuis sa création en 2002, Espoir 18 a pour objet la socialisation et l'insertion des jeunes. Elle s'est développée jusqu'en 2022 dans le 18ème arrondissement, puis le 19ème, avec des financements publics en quasi-totalité, provenant principalement de la Ville de Paris, de l'État, et de la caisse d'allocations familiales (CAF).

L'association gère et anime 7 équipements d'accueil des jeunes, l'Assos et le Hub en propre, ainsi que 5 EPJ - « Espaces Paris Jeunes » en prestataire de service de la Ville de Paris.

Les ressources de l'association sont essentiellement humaines. Les effectifs, de l'ordre de 30 personnes en moyenne annuelle, sont stables, avec du personnel à la fois formé, fidélisé et renouvelé ; le directeur général porte la stratégie de l'association dans la durée. De nombreux bénévoles interviennent ponctuellement, principalement pour du soutien scolaire. L'organisation est marquée par la déconcentration des établissements et la délégation importante accordée à leur coordonnateur. Les savoir-faire sont déclinés en fonction des établissements et des engagements auprès des financeurs.

Les 7 équipements de proximité sont à taille humaine, fonctionnellement semblables, de qualité inégale, au fonctionnement adapté à leur environnement. Sur environ 200 m² utiles, on retrouve l'accueil et l'information, la salle polyvalente, l'espace informatique et de documentation, le coin cuisine, les bureaux, les sanitaires et le stockage. La Villa « Charles Hermite » et ses 600 m² sur trois niveaux est organisée de façon analogue, malgré sa surface supérieure.

La gestion financière d'Espoir 18, encore en structuration, s'appuie sur des compétences externes depuis 2012, conseils, expert-comptable et commissaire aux comptes.

Les résultats comptables observés sur les cinq années étudiées, 2016-2020, sont impactés en 2018 et 2019, d'une part par les mauvaises imputations comptables effectuées [.....] et, d'autre part, par le plan volontariste de redressement sur 2 ans lié au détournement de fonds de 266 353 € (soit 11% des produits d'activité).

Le plan d'apurement qui a permis de résorber l'ensemble des dettes (ponction de trésorerie, étalement des créances, économies, efforts de cotisation, nouveaux financements d'activités pour répartir les coûts fixes) a été réalisé sans aucune contribution exceptionnelle des financeurs publics récurrents [.....].

La situation financière globale de l'association est en nette amélioration depuis 2020 et sa trésorerie est confortée à hauteur des niveaux communément admis pour garantir les salaires à court terme. Ses procédures ont été consolidées [.....].

Depuis 2019, l'association a aussi mis en place la comptabilité analytique exigée dans les marchés de la Ville de Paris, permettant d'avoir un compte de résultat par EPJ et par activité. [.....].

Deux modes de gestion cohabitent et interagissent, les jeunes pouvant fréquenter indifféremment les équipements. Dans ses propres sites, les activités, gérées par l'association, sont financées par subventions et cotisations des adhérents. Dans les EPJ de la Ville de Paris, l'association intervient comme prestataire de la Ville dans le cadre d'un marché public, avec la spécificité d'un accueil libre (encadré pour l'accueil des mineurs). Les contacts informels et les activités sont les leviers d'un accompagnement des jeunes dans un développement personnel et social. L'accompagnement scolaire est une activité propre à l'association.

Les activités sont complexes à retracer et à évaluer, répondant toutes à de multiples financeurs publics et marginalement privés [.....]. Les contributions publiques sont forfaitaires et réglées sur la base de rapports d'activité perfectibles.

Les sites de l'association sont fréquentés aujourd'hui par plus de 1000 usagers et les EPJ animés par Espoir 18, parmi les plus visités, représentent plus de 40% des passages. Pour autant, ces décomptes indispensables sont perfectibles, le principe de l'accueil informel et libre rendant difficile un comptage strict.

De nombreux partenariats locaux sont noués pour les activités sportives, artistiques, culturelles et de loisirs. Il s'agit de partenariats avec des centres d'animation, de loisirs, sociaux, des bibliothèques, d'associations, de complexes sportifs (futsal, krump, ultimate, handball, basket, hiphop, danse, foot à 11) et d'une piscine. Ces partenariats ne sont pas exclusifs d'autres sorties dans les musées, sites patrimoniaux, théatres, etc.

Les nombreuses activités des jeunes sont conduites en mode projet. Depuis 2004, les séjours, notamment à l'international, sont un marqueur d'Espoir 18. Ces séjours sont toujours préparés et organisés avec l'appui d'Espoir 18 et peuvent parfois se dérouler en autonomie, les jeunes partant alors seuls. Ces séjours en autonomie ont été temporairement plus nombreux pour contribuer au plan de resdressement.

Un travail est engagé sur l'évaluation des activités d'Espoir 18 sur la situation du public qu'elle accueille, avec l'appui d'un conseil, en vue de développer un outil transparent de suivi individuel et collectif des jeunes, pour nourrir un dialogue concret sur leurs besoins et adapter l'accompagnement de leurs parcours.

La gouvernance d'Espoir 18 est transparente et s'appuie sur un cabinet d'expertise comptable et un commissaire aux comptes. Les instances se réunissent régulièrement et sont documentées avec des ordres du jour et compte-rendus. Les statuts de l'association, minimalistes, précisent son objet et permettent, de fait, un fonctionnement reposant sur un conseil d'administration engagé auprès d'une direction générale disposant d'une large autonomie.

L'association s'appuie sur de multiples financeurs, à proportion des multiples projets. Leur inclination tend à considérer l'association comme un prestataire, avec des relations distantes, épisodiques et de plus en plus formelles.

L'audit conclut sur la gestion maîtrisée de l'association qui fait preuve de constance dans sa volonté de structuration et de transparence. [.....]. Cinq recommandations sont néanmoins suggérées à la DJS et/ou à l'association Espoir 18, portant sur des points d'amélioration de son organisation, sur l'évaluation de ses actions sur la situation des jeunes, sur ses relations avec les financeurs, et sur sa communication générale.

Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

1. INTRODUCTION : UNE ASSOCIATION PARISIENNE QUI ŒUVRE À LA SOCIALISATION ET À L'INSERTION DES JEUNES DEPUIS 20 ANS

La mission est inscrite au programme annuel d'audit des associations dont la Ville est partenaire. Sa conduite a été concomitante au renouvellement des marchés de gestion d'Espaces Paris Jeunes parmi lesquels ceux dont l'association est gestionnaire. Il s'agit d'un audit global de gestion au cours duquel a été vérifiée, notamment, la bonne utilisation des fonds versés par la Ville de Paris. Ont également été examinés le projet et la stratégie portés par l'association ainsi que l'adéquation de l'offre aux attentes des usagers. En point signalé figure une analyse des mesures de contrôle interne mises en place à la suite de la découverte en 2019 d'un détournement de fonds.

Le 18ème arrondissement est le berceau de l'association. Les activités d'un groupe d'animateurs travaillant au sein du centre de loisirs Guadeloupe (dans le 18ème) les ont amenés à créer l'association Espoir 18 en 2002, pour œuvrer à l'insertion et à la socialisation de jeunes âgés de 6 à 25 ans sur les quartiers populaires de l'arrondissement.

Espoir 18 a pour objet statutaire la socialisation et l'insertion des jeunes, en s'appuyant sur des activités culturelles, artistiques et sportives, par la mise en place d'un accompagnement scolaire individuel et collectif, l'organisation de chantiers de solidarité internationale, et toute activité allant dans ce but.

Ces objectifs s'inscrivent dans l'esprit de l'éducation populaire, avec une vision pratique dans la réponse aux besoins des personnes, en s'opposant à une proposition de simple consommation de loisirs.

L'audit a identifié les Forces-Faiblesses-Opportunités-Risques, par entretiens, sur pièces et sur place. Tous les sites ont été visités en période d'activité significative, avec des échanges documentaires préalables et consécutifs.

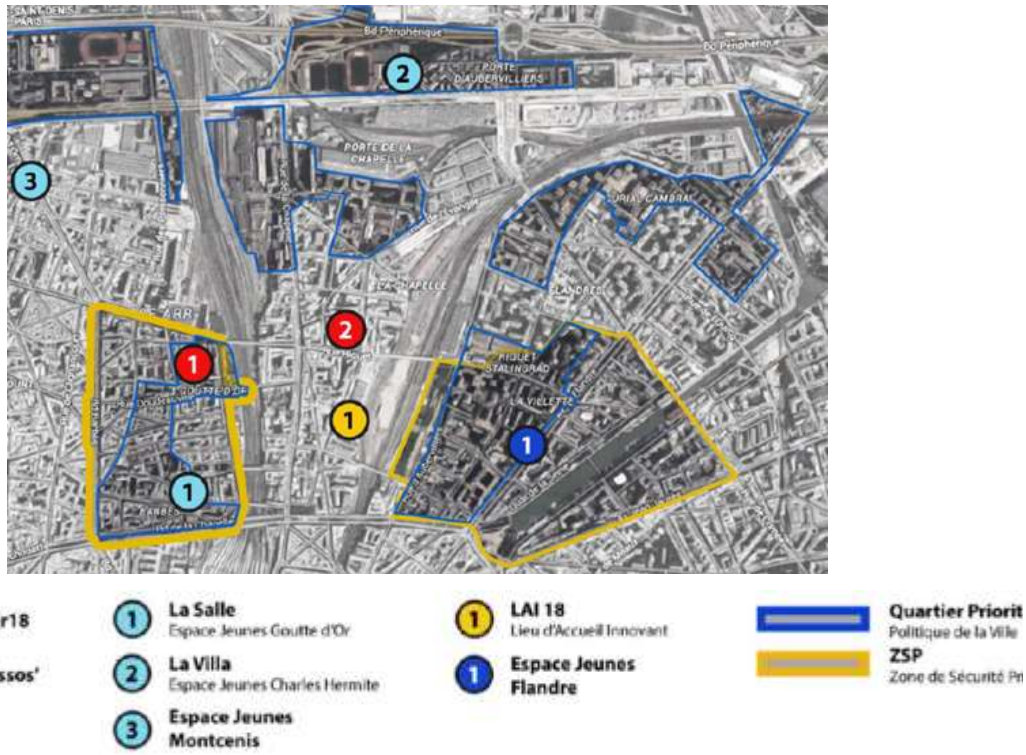
1.1. Une association ancrée dans son territoire, née de la vocation d'animateurs professionnels devenus permanents, accompagnée dès son origine par des compétences extérieures

Depuis 2011, l'association accueille dans ses locaux appelés « L'Assos », et « le Hub » depuis 2018, dans le quartier La Chapelle-Porte d'Aubervilliers au 65 rue Pajol, des jeunes de 6 à 25 ans, avec des actions citoyennes et d'insertion diverses : chantiers à l'étranger, séjour intergénérationnel, prévention de la lutte contre la récidive, etc. Le siège et ses bureaux sont situés dans le quartier de La Goutte d'Or, au 44 rue Léon.

Depuis 2015, Espoir 18 est titulaire de marchés publics de la Ville de Paris pour la gestion et l'animation de 5 Espaces Paris Jeunes, par ordre décroissant de fréquentation : Mont-Cenis (18ème, 119 rue du Mont-Cenis), Nathalie Sarraute (18ème, 8 esplanade Nathalie Sarraute), Flandre (19ème, 49 ter avenue de Flandre), La Villa (18ème, 48 rue Charles Hermite), La Salle (18ème, 7 rue Myrha). La fréquentation « libre (encadrée pour l'accueil des mineurs) et gratuite » de ces 5 EPJ a représenté de septembre 2020 à août 2021, 43% de celle de l'ensemble des 13 EPJ de la Ville (31014 sur 72469 passages). L'association est candidate au renouvellement de ses marchés et postule également pour celui de l'EPJ E27 dans le 17ème arrondissement[1].

[1] l'issue de cette consultation, en fin d'audit, à été prise en compte ci-après

Graphique 1 : Le 18ème, berceau d'Espoir 18



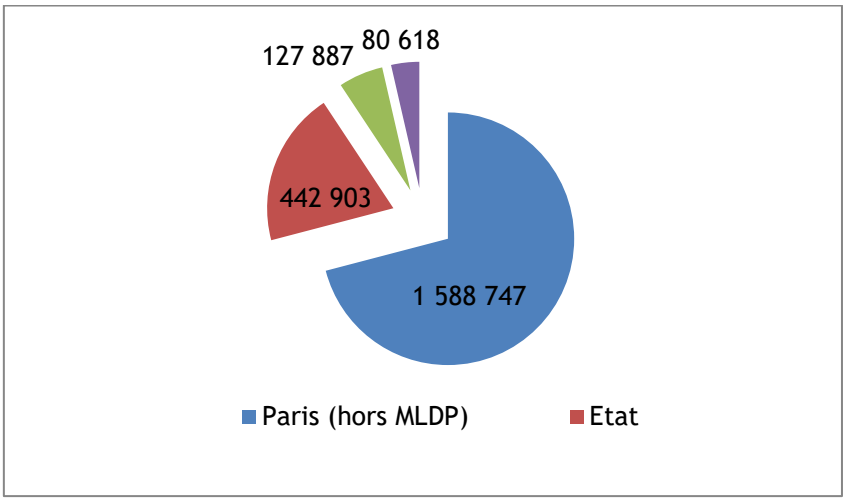
LAI 18 versus EPJ Nathalie Sarraute ; EPJ Flandre dans le 19ème arrondissement

Source : ESPOIR18 - traitement IGVP

1.2. Une association avec une dualité d'activités, celle pour son propre compte, et celle de prestataire de la Ville de Paris pour la gestion et l'animation des EPJ, Espaces Paris Jeunes

L'association est financée en quasi-totalité par des concours publics, provenant principalement de la Ville de Paris, de l'État, et de la caisse d'allocations familiales (CAF) :

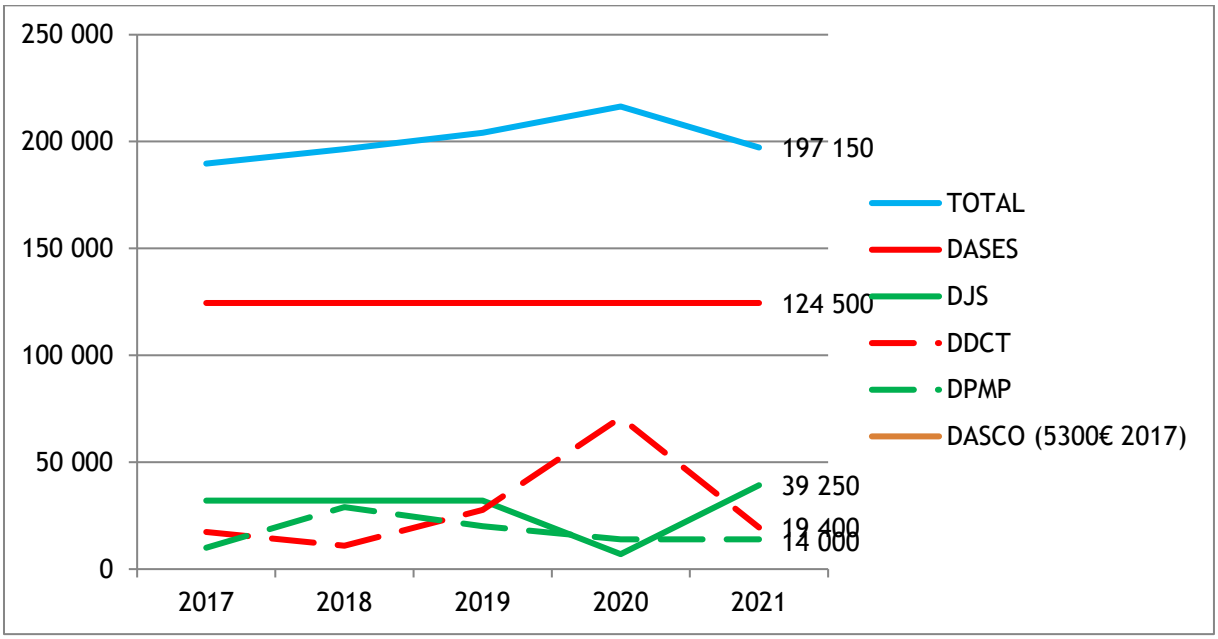
Graphique 2 : Concours publics 2020 (en €)



Source : ESPOIR18 (commissaire aux comptes - traitement IGVP

Les subventions de la Ville, en soutien des activités de « l'Assos » et non en cofinancement des marchés d'EPJ, sont administrées par 4 directions, la DASCO n'y prenant plus part depuis 2018 :

Graphique 3 : Subventions des 5 directions de la Ville

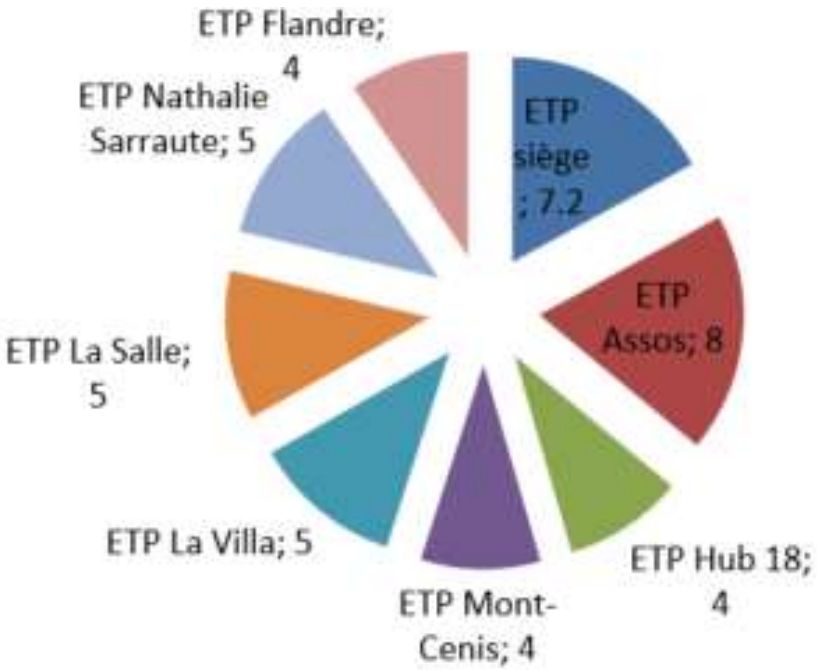


Source : DDCT (SIMPA) - traitement IGVP

2. CE PREMIER AUDIT D'ESPOIR 18 FAIT LE CONSTAT D'UNE GESTION MAÎTRISÉE

2.1. Une association avec des personnels qualifiés, une organisation déconcentrée et des équipements de proximité de taille modeste et sobrement équipés

Graphique 4 : répartitions des ETP en 2022 pour un effectif global de 43 personnes



Source : ESPOIR18 - traitement IGVP

2.1.1. Un personnel diplômé, féminisé, à la fois fidélisé et renouvelé, qui évolue au sein de l'association dans une dynamique d' « ascenseur social »

- **Une profession règlementée et encadrée par une convention collective élargie**

La convention collective de l'animation (Convention collective nationale du 28.06.1988, étendue par arrêté du 10.01.1989) a changé de nom en 2021, elle se nomme désormais Convention collective des métiers de l'Éducation, de la Culture, des Loisirs et de l'Animation agissant pour l'utilité sociale et environnementale au service des territoires (ÉCLAT). C'est celle qui s'applique aux différents salariés cadres et non cadres qui travaillent pour le compte d'entreprises de droit privé ou d'associations qui ont pour activités l'intérêt social dans le domaine culturel, éducatif, de loisirs et de plein air, lesquelles doivent avoir des actions d'animation, de diffusion ou d'informations créatives ou récréatives ouvertes à toute catégorie de population sans être pour autant à but lucratif.
Les personnels d'animation et d'encadrement d'Espoir 18 relèvent de cette convention collective.

- **Des personnels formés, titulaires des diplômes requis par la réglementation du secteur de l'animation**

Le secteur de l'animation s'est construit autour des valeurs de l'éducation populaire. Il recouvre un vaste champ, peu homogène, avec des professionnels qui interviennent dans les secteurs culturel, socioculturel, socioéconomique, socioéducatif, social et sportif.

Longtemps exercés par des personnes très impliquées sur ces sujets et/ou par des bénévoles, les métiers de l'animation se professionnalisent peu à peu. En effet, il n'existe pas de véritable formation initiale dédiée à l'animation, sauf quelques DUT et licences professionnelles. Les diplômes s'acquièrent le plus souvent en formation continue.

Plusieurs diplômes professionnels, reconnus par l'État, permettent de travailler dans le secteur de l'animation, du niveau du BEP au niveau bac+3 :

- Le Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA) est un diplôme qui permet d'exercer la fonction d'animateur dans le cadre d'accueils collectifs de mineurs (colonie de vacances, centre de loisirs...). L'obtention du BAFA est soumise à une formation théorique et pratique, et est réservée aux jeunes de plus de 17 ans.

- Le Certificat professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (CPJEPS), de niveau CAP, remplace le BAPAAT. Il représente le premier niveau de qualification professionnelle pour l'animation et l'encadrement des activités physiques et socio-culturelles. En plus d'offrir une formation adaptée, il permet l'accès aux diplômes de niveaux supérieurs. Ce diplôme est classé au niveau V (niveau BEP - CAP).

- Le Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPJEPS) est le diplôme de référence pour l'animation ; il atteste de la possession des compétences professionnelles indispensables à l'exercice du métier d'animateur, de moniteur, d'éducateur sportif. Ce diplôme est classé au niveau IV (niveau Baccalauréat). Il propose 2 spécialités, éducateur sportif ou animateur, au choix.
- Le Diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DEJEPS) atteste de la possession des compétences à l'exercice du métier de coordonnateur ou d'entraîneur dans le champ de la mention obtenue. Ce diplôme est classé au niveau III (niveau Bac + 2). Le DEJEPS est délivré au titre d'une « spécialité » relative au « perfectionnement sportif » ou à l'animation socio-éducative ou culturelle, et d'une « mention » relative à un champ d'activités.
- Le Diplôme d'État supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DESJEPS) atteste de la possession des compétences à l'exercice du métier de directeur de projet, directeur de structure ou directeur sportif dans le champ de la mention obtenue. Ce diplôme est classé au niveau II (niveau Bac + 3).
- Le Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale (CAFDES), homologué au niveau I, atteste des compétences nécessaires pour orienter, élaborer et conduire l'action d'un ou plusieurs établissements ou services du champ de l'action sociale, médico-sociale ou sanitaire. Il peut être obtenu par la voie de la formation ou par la VAE (validation des acquis de l'expérience).

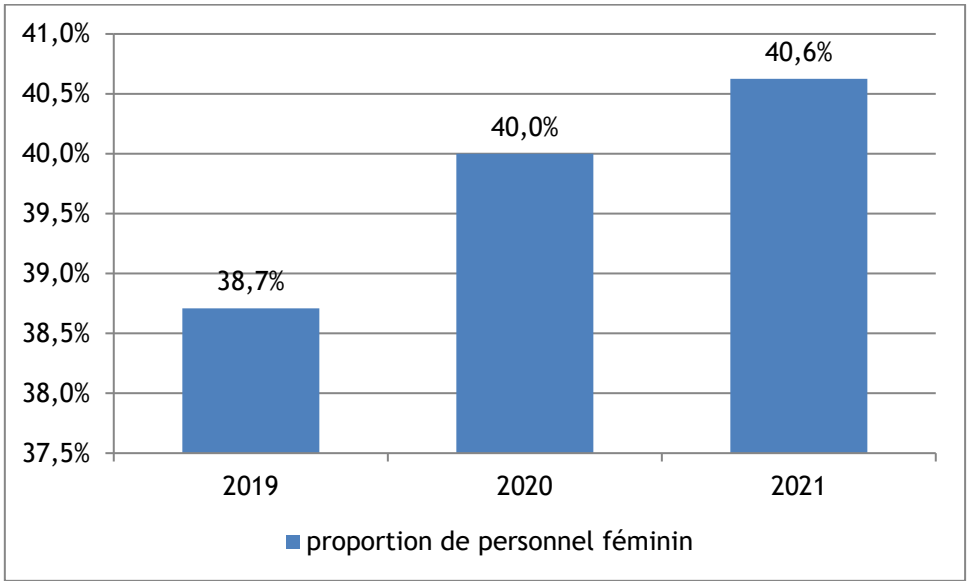
L'Association Espoir 18 emploie aujourd'hui (juin 2022) 43 personnes, dont 38 sont diplômées (ou en cours d'obtention de diplôme), et ce conformément à la législation en vigueur.

Le Directeur Général est titulaire de 2 Masters, le directeur adjoint est titulaire du CAFDES et d'un Master Sciences Po Paris, et on compte par ailleurs : 5 titulaires du DEJEPS, 8 du BPJEPS, 11 du BAFA, 5 d'une licence, 2 d'un Master, 2 d'une Maîtrise, 1 d'un BTS, 1 du diplôme d'éducateur spécialisé, 1 du diplôme d'assistant.e social.e.

On constate ainsi que le niveau de formation des salariés de l'association est plutôt satisfaisant et assez homogène, réparti également entre les différents établissements gérés par Espoir 18 (cf. graphiques ci-avant). Une partie des salariés a bénéficié d'un véritable « ascenseur social », en tant que fondateurs ou anciens jeunes usagers de l'association, bien implantés dans le territoire, qui se sont peu à peu formés et qui ont rejoint l'équipe de salariés, voire de direction d'Espoir 18.

- **Une association au personnel à 40% féminin**

Figure 1 : Parité femme-homme



Source : Espoir 18 - traitement IGVP

- **Une fonction d'ascenseur social, avec le souci d'éviter l'entre-soi**

On peut noter ici que l'ascenseur social fonctionne en interne comme en externe, par essaimage, avec des évolutions de carrière significatives pour une grande partie des effectifs, anciens ou actuels de l'association. Ainsi certains salariés ont démarré comme jeunes usagers de l'association, ou bénévoles ou en contrat aidé à l'Assos, et ont par la suite intégré un EPJ sous la gestion d'Espoir 18, voire obtenu un poste de responsable d'EPJ. C'est le cas de 2 directeurs d'EPJ et des directeur et directeur-adjoint d'Espoir 18, qui ont passé au fil des années des diplômes successifs et suivi des formations financées par Espoir 18, ainsi que de 2 animateurs devenus responsables de pôle d'insertion ou d'activité EPJ. D'autres salariés, après quelques années au sein de l'association, ont intégré la police nationale (2), ou d'autres structures à vocation sociale (associations, mission locale…).

- **Des effectifs stables et équilibrés, avec du personnel à la fois fidélisé et renouvelé, un directeur général qui porte la stratégie de l'association dans la durée**

La dynamique annuelle des effectifs, retracée dans les rapports du commissaire aux comptes, fait foi de leur stabilité de 2017 à 2020. Le bénévolat y apparaît comme un appoint (6%) équivalent à environ 2 ETP sur une année.

Il s'avère fractionné, ces deux ETP étant occupés par une centaine de personnes qui interviennent en fonction des besoins de soutien scolaire et d'autres activités.

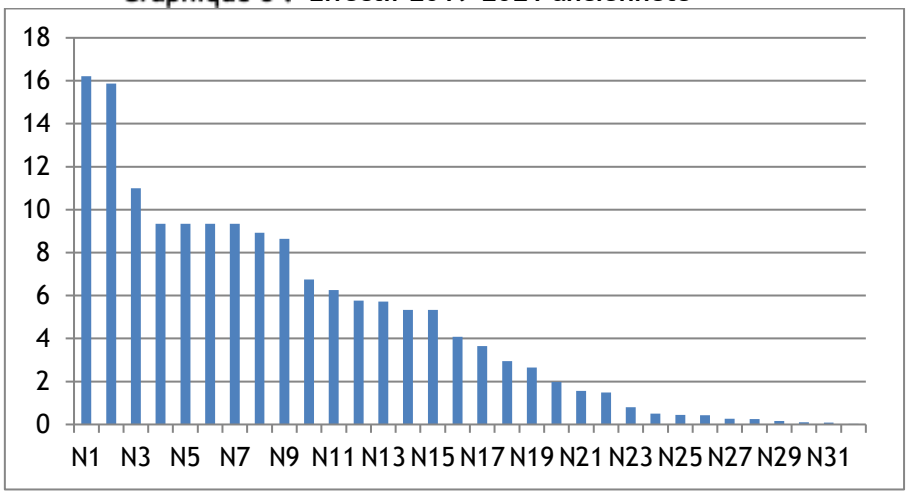
Tableau 1 : Effectifs moyens d'Espoir 18

Source : ESPOIR18 - traitement IGVP

L'étude du graphique ci-dessous, reprenant pour chaque employé d'Espoir 18 le nombre d'années d'ancienneté, pose le constat d'une répartition égale entre anciens et nouveaux salariés :

- 62% des salariés ont une ancienneté supérieure à 2 ans, ce qui indique qu'ils sont globalement expérimentés et fidélisés ;
- L'ancienneté moyenne est inférieure à 5 ans, et l'ancienneté maximale est de 10 ans, à l'exception de 2 cadres présents depuis 16 ans. Cela indique que le renouvellement des équipes, y compris au sein de chacun des établissements (5 EPJ gérés pour la Ville et 2 locaux en propre de l'association) est assuré, et que les expressions « d'entre soi, de copinage, ou de « grands frères », employées par certains interlocuteurs de la mission au sujet de l'association, apparaissent objectivement peu fondées.

Graphique 5 : Effectif 2019-2021 ancienneté



Source : Espoir18 - traitement IGVP

Le directeur général est salarié depuis 2015, après avoir été membre co-fondateur de l'association en 2002 (qui comptait alors 3 animateurs et 3 militants) et administrateur bénévole de celle-ci. Son engagement bénévole en préfiguration de l'association remonte à 1994, alors qu'il était animateur salarié de la Ville de Paris. Il porte la stratégie et les valeurs de l'association dans la durée.

En termes de management, les constats lors des visites, confirmés par différents témoignages de référents territoriaux de l'administration, objectivent l'attention des

animateurs et encadrants au respect des règles de comportement et de savoir-vivre. Ils sont attentifs, par exemple, au respect des règles de politesse par les jeunes qui fréquentent les équipements et font des rappels à l'ordre réguliers au sujet de leur conduite. Les effets sont patents sur le comportement général des jeunes, facilitant leur accompagnement dans l'insertion et la socialisation.

- **Une attractivité maintenue par des rémunérations au niveau de la profession, des acquis alignés par le haut lors de la reprise des EPJ et un équilibre entre les contrats de courte et longue durée (CDD / CDI)**

Les rémunérations sectorielles sont encadrées par les minimums de la convention collective, les salaires de recrutement diffusés sur les plateformes, et la référence au secteur public.

Les salaires pratiqués par Espoir 18 sont transparents, et se retrouvent dans de multiples documents, notamment comptables et contractuels (conventions de subventions et marchés publics des EPJ).

8 salariés ont un salaire brut supérieur à 2 751 €, montant maximal des animateurs de la fonction publique territoriale, à rapprocher de 3 fonctions à responsabilités du siège (DG, DGA, comptabilité) et 7 des établissements (5 EPJ, l'Assos et le Hub).

12 salariés d'exécution (siège et animation) sont rémunérés dans l'intervalle des rémunérations de la fonction publique (1 607 à 2 751 €^{brut}) et 2 sont en dessous. La mission a relevé un salaire moyen de recrutement à 1 800 €^{brut} sur les plateformes de recrutement d'animateurs de centres de loisirs.

Enfin, les salaires minimaux sont encadrés par la convention collective qui spécifie le coefficient de l'emploi à multiplier par la valeur du point (6,32 €^{brut} en 2021) .

Les acquis sociaux des personnels des EPJ repris par Espoir 18, dont le maintien constitue une obligation, ont été étendus aux personnels de l'association (en 2022, chèques cadeaux [.....], carte Navigo 100%, mutuelle 100 %, retraite complémentaire, tickets restaurants, chèques vacances [.....]).

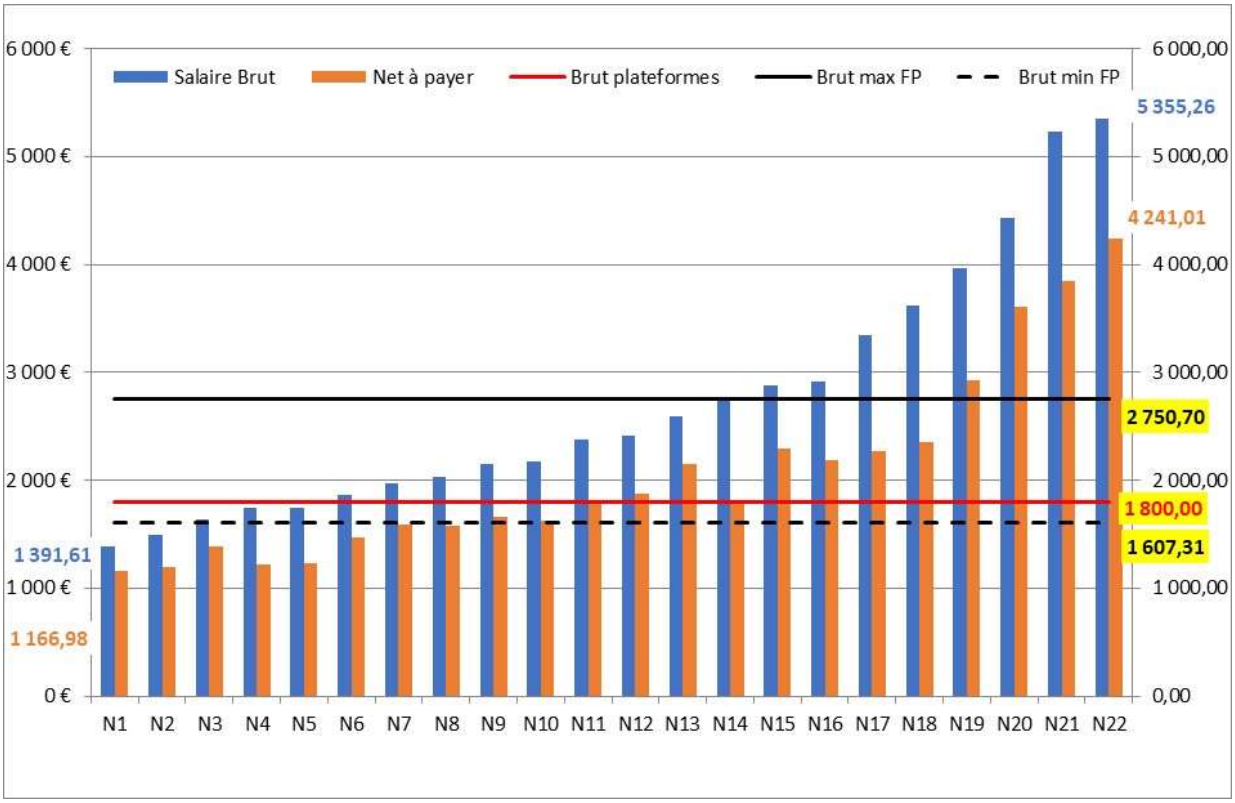
Les membres de phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

On constate un double régime statutaire pour les personnels d'espoir 18 :

- un statut plutôt précaire pour ceux qui sont recrutés par l'association (siège ou équipements en propre Assos et Hub18), laquelle peut connaître des baisses subites de volumes d'activité en fonction des projets validés et des financements obtenus, et se doit d'avoir une certaine souplesse dans sa gestion des effectifs : ils ont majoritairement des CDD et des contrats d'alternance.
- un statut plutôt stable pour les personnels des EPJ de la Ville (Mont Cenis, La Salle, La Villa, Flandre, N. Sarraute), puisque dans le cadre des marchés publics, en cas de renouvellement d'attribution du marché et de changement de gestionnaire, les personnels sont transférés avec le contrat de gestion et d'animation des équipements. Ils bénéficient ainsi, en grande majorité, de CDI, ce qui contribue à fidéliser les salariés et augmente l'attractivité de l'association sur ces postes en EPJ. Les marchés imposent le maintien des acquis qui, de fait, s'étendent aux autres salariés.

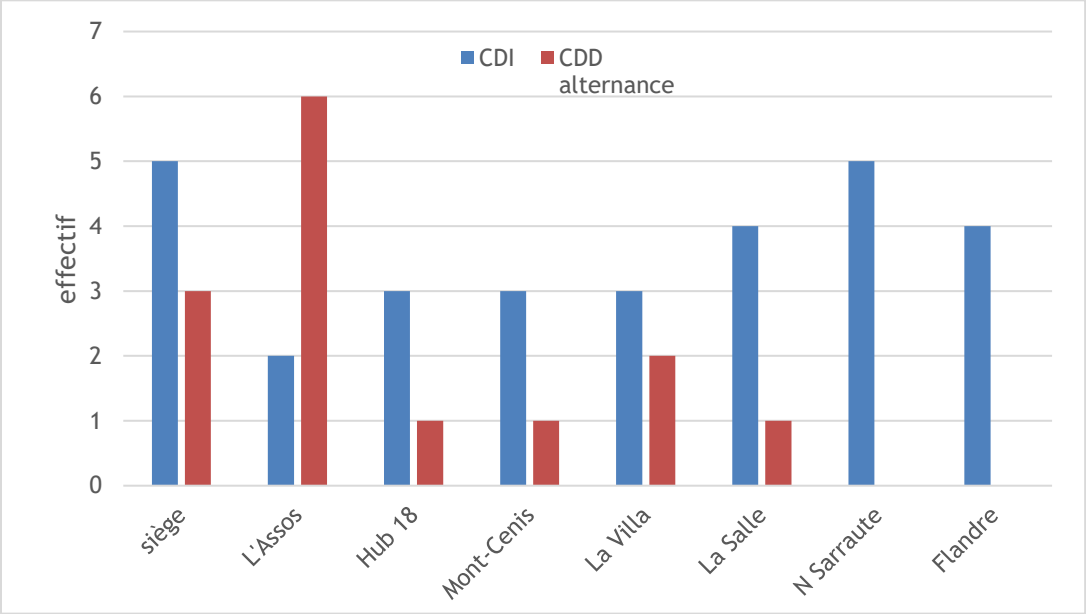
L'association a eu recours à des salariés (du Hub aujourd'hui) dans le cadre d'emplois aidés, avec un niveau de qualification assez bas, partant d'une situation professionnelle précaire et résidant dans des quartiers prioritaires. Leur accompagnement dans leur progression professionnelle, personnelle pour certains, est substantiel.

Figure 2 : Salaires des 22 salariés à temps plein en 2021 (soit 1820 heures)



Source : Espoir18

Graphique 6 : répartition inégale entre les CDD et alternance et les CDI

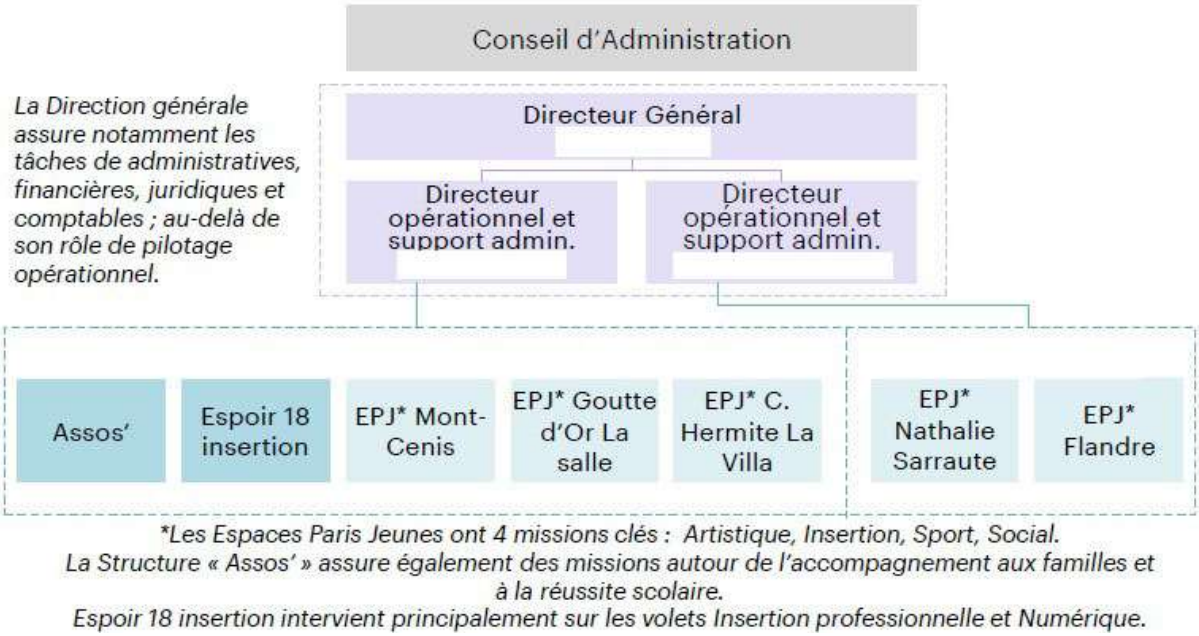


Source : Espoir18 - retraitée IGVP

- **Une organisation marquée par la déconcentration des établissements (Assos, Hub, EPJ) et la délégation importante accordée à leur coordonnateur**

L'organisation d'Espoir 18 est celle d'une entité opérationnelle, centrée sur le management des activités quotidiennes par établissement. L'échelon de direction est resserré sur sa fonction principale de supervision, les établissements fonctionnant suivant un modèle déconcentré avec une autonomie de proposition (activités et ressources) et de mise en œuvre des moyens. Les activités administratives sont réparties ou mutualisées en conséquence. Dans son rôle d'allocation des moyens, la direction assure la prospection des financements nécessaires aux activités.

Graphique 7 : Organigramme d'Espoir 18



Source : 2019 – Espoir18, Accenture[2]

L'organigramme transmis à la mission est ciblé sur la direction générale et les périmètres d'activité.

Depuis 2020, la direction générale est assurée par 3 personnes, le directeur général et 2 directeurs opérationnels et support administratif, l'un porté sur les ressources humaines et l'autre sur un suivi bâtimentaire particulier de 2 EPJ (sur 5) et de leurs équipements. Les sujets financiers sont traités par le directeur général.

L'organigramme présenté en assemblée générale à la rentrée 2022 (rapport d'activité 2021 est semblable, avec des appellations distinguant toutefois 1 directeur Adjoint et 1 directeur de structure pour les 2 EPJ. Un service comptable et un service ressources humaines sont rattachés directement au directeur général. Organigramme d'Espoir 18 présenté en assemblée générale 2022.

[2] Organigramme issu d'un document de réflexion stratégique de 2019, accompagnée par un conseil extérieur, dans le cadre d'un mécénat de compétences (ce travail est évoqué en fin de rapport).

Source : Septembre 2022 – Espoir18, rapport d'activité 2021

Le siège a été consolidé par l'embauche d'une comptable expérimentée, avec des compétences RH, 2 assistants RH et comptabilité en contrat de qualification, un-e assistant-e de direction devant être intégré-e en septembre.

L'assos et le Hub ont été dotés d'un responsable d'établissement, coordinateur, à l'image des EPJ. Ces postes ont été financés par le PRIJ[3] de l'Etat et la prestation de service jeunesse de la CAF.

L'organisation est aujourd'hui cohérente dans sa structure et ses moyens. Le temps passé par l'équipe du siège à pallier les défaillances de l'organisation[4] peut être aujourd'hui consacré à la dynamique de progrès de l'association.

Des parcours de formation ont accompagné l'évolution des fonctions et de la stratégie (Master à Sciences Po, fundraising, licences en sciences de l'éducation …)

- **Espoir 18 décline ses savoir-faire en fonction des établissements et des engagements auprès des financeurs.**

[3] Plan régional d'insertion de la jeunesse

[4] L'équipe du siège a dû assumer sa charge de travail à effectif réduit, dans un contexte de redressement financier, et en partie celle des équipes d'animation, compte tenu des départs, des absences, de l'accompagnement des personnels renouvelés et de l'ensemble des équipes dans une démarche de structuration et de progrès. La DJS souligne d'ailleurs le turn-over et la difficulté à maintenir les effectifs.

Tableau 2 : Savoir-faire d'Espoir 18

Accompagner la réussite	Développer la citoyenneté	Prévenir la délinquance
> **RÉUSSITE SCOLAIRE** - Accompagner les jeunes du CP au Lycée dans leur réussite scolaire (accueil collectif et renforcé) et leur proposer des activités périscolaires (sport, art, découverte muséale...) > **INSERTION PROFESSIONNELLE** - Mettre à disposition des moyens (ex. BAFA, permis) ; aider la recherche d'emploi ; informer, orienter et coacher ; former et transmettre un apprentissage concret des métiers > **AIDES AUX FAMILLES** - Accompagner les parents à la réussite de leur(s) enfant(s) : transmission des codes, coaching parentalité, etc.	> **VIE SOCIÉTALE** - Mener des projets sur des thèmes critiques : place des femmes, antisémitisme, homosexualité, esclavage, radicalisation, etc. > **MIXITÉ SOCIALE** - Organiser des rencontres entre les générations, les cultures, des personnes d'obédiences différentes, etc. > **MOBILITÉ** - Encourager et accompagner les jeunes à découvrir leur environnement en France et à l'Etranger > **OUVERTURE** - Donner accès à la culture, à l'art et au sport via des projets dédiés	> **RESPONSABILISATION** - Mener des projets collectifs avec les jeunes pour les rendre plus autonomes (ex. chantiers à l'étranger) > **ACCOMPAGNEMENT JURIDIQUE** - Aider les jeunes et leur famille à connaître leurs droits et les moyens mobilisables > **LUTTE CONTRE LA RÉCIDIVE** - Mener des actions spécifiques pour prévenir le retour à l'acte : accompagnement personnalisé, sensibilisation aux risques, lien avec le volet insertion professionnelle, etc.
Aide pédagogique et ludique, Ateliers périscolaires ; Aide aux CV / LM et entretiens, Coaching, Formation aux nouvelles technologies, Chantiers solidaires, Point Information Jeunesse	*Débats, Projections de film, Visites, Sorties, Séjours, MOOC, Témoignages, Ateliers dessin / photos / vidéos / théâtre, Partenariats avec institutions culturelles*	*Séjours autonomes, Chantiers solidaires, Accueil en horaires nocturnes, Dialogue Jeunes-Police, Rencontres & Témoignages, Suivi et conseil juridique, Atelier « effacement de casier judiciaire » avec un avocat*

Source : 2019 Accenture

Une dynamique de progrès est en cours (cf. chapitre « gouvernance interne »), pour consolider cette organisation, développer le contrôle interne, l'évaluation et la prospective.

La mission a observé un climat général positif et une forte implication des personnels au quotidien (amplitude horaire large, engagement de terrain) et dans les démarches de progrès et de développement.

2.1.2. Des locaux de proximité, ancrés sur le territoire, en général de l'ordre de 200 m² utiles, 3 en propre (dont le siège social) et 5 EPJ, quelques véhicules

- **Des sites de proximité à taille humaine**

L'Assos et le Hub, plus petits, sont comparables aux EPJ dans leurs taille et disposition. Le volume de La Villa (surface et hauteur des niveaux) est avant tout architectural, sans réelle plus-value fonctionnelle, voire contre-productif en créant des effets d'isolement.

La création en cours (financement budget participatif), au second niveau de La Villa, d'un studio d'enregistrement de qualité professionnelle, est très originale ; compte tenu de son potentiel, cet équipement sophistiqué et onéreux gagnerait à être mutualisé suivant des modalités qui restent à définir.

Tableau 3 : Caractéristiques des locaux des EPJ

EPJ	Usages	Surface
Mont-Cenis (18ème, 119 rue du Mont-Cenis)	Accueil et information Salle polyvalente Espace informatique et de documentation Coin cuisine Bureaux Sanitaire et stockage	234 m² / 1 niveau
Nathalie Sarraute (18ème, 8 esplanade Nathalie Sarraute)		230 m² / 1 niveau
Flandre (19ème, 49 ter avenue de Flandre)		150 m²/ 1 niveau
La Villa (18ème, 48 rue Charles Hermite),		600 m²/ 3 niveaux, dont : 200 m² paliers, terrasses, cour 42 m² studio d'enregistrement au 2ème
La Salle (18ème, 7 rue Myrha)		150 m² / 1 niveau

Source : DJS et ESPOIR18 - retraitée IGVP

- **Des locaux fonctionnellement semblables, de qualité inégale, au fonctionnement adapté à leur environnement**

Les auditeurs se sont rendus, à des horaires différents, sur chacun des sites gérés par l'association : les 2 sites en propre d'Espoir 18 (l'Assos et le Hub 18) d'une part, et les 5 EPJ de la Ville de Paris d'autre part : N.Sarraute, Mont-Cenis, La Villa, la Salle et Flandre.

Il est important de préciser que, dans un contexte où l'accueil des jeunes est libre (encadré pour l'accueil des mineurs), sans inscription préalable (sauf à l'Assos) et sans programme particulier décliné à l'entrée des établissements, la zone « accueil » des équipements joue un rôle fondamental dans l'attractivité et la convivialité des lieux.

Les jeunes doivent se sentir accueillis, libres de pouvoir « se poser » sans qu'on leur pose de questions, et trouver des activités accessibles tout de suite. C'est pourquoi certains espaces d'accueil sont équipés d'un baby-foot ou d'une salle de ping-pong, ou encore d'un téléviseur grand écran. L'idée est de leur donner envie de rester après avoir franchi le seuil et, par des interactions avec les animateurs, de les accompagner dans la construction de démarches individuelles et collectives, les projets.

Des plannings d'activités sont cependant élaborés et diffusés par l'Assos, le Hub et chacun des EPJ, principalement via les réseaux sociaux (Snapchat, Facebook, Instagram, groupes Whatsapp…), et dans certains cas par des flyers distribués devant les collèges / lycées ou lors de rencontres avec les jeunes et leurs familles.

Tableau 4 : Planning 2021-2022 de l'EPJ La Salle

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
PIJ	15h- 18h	14h-17h	14h-17h	14h-17h	14h-17h	14h-17h
Accueil informel à partir de 15 ans		17h-20h	14h-20h	17h-18h30	17h-18h	14h-20h
ACM à partir de 13 ans			14h-17h			14h-17h
Activités	La salle est à vous 17h-20h	Code de la route 18h-20h Soirée jeunes 20h-22h30	Atelier photo-vidéo 17h-19h Salle à palabre- web radio 19h-21h	Code de la route 18h-20h Atelier culturel 18h30-20h	Ciné à la salle 18h-21h	

Horaires des activités hors structure :

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
Gymnase Goutte d'or	Basket 18h-19h30h	Basket libre 21h-22h30	Basket 19h30-21h		Basket 19h30-21h	Match basket
Fleury Barbara				Atelier culturel 18h-20h		
Gymnase Nathalie Sarraute		MMA 20h30-22h30		Futsal 20h-22h MMA 20h30-22h30		
Stade			Football à 7 19h-21h			

Source : Espoir18

Dans leur ensemble, les locaux sont de taille modeste, voire exigus pour certains, aménagés simplement, équipés d'un coin cuisine, de toilettes, d'au moins une salle avec des postes informatiques en libre accès, et d'un bureau fermé, généralement pour le directeur, sauf au Hub 18, où le responsable a délibérément choisi de ne pas avoir de pièce distincte, préférant être au milieu des jeunes dans l'espace d'accueil.

La configuration, l'état et les usages de ces locaux se distinguent d'un endroit à l'autre.

- ASSOS, 65 rue Pajol, Paris 18ème

Le lieu est composé de deux espaces distincts, assez dégradés, peu équipés et dans l'ensemble pas très bien entretenus, répartis comme suit : 1 grande salle (50 M2 environ) avec des tables, chaises et une petite cuisine avec plaque de cuisson et frigo, 1 entrée (qui fait office de hall d'accueil) avec un petit bureau au fond, des toilettes, 1 espace de bureau et 1 autre salle d'environ 40 M2 avec tables et chaises. La cuisine a ici un rôle fédérateur et créateur de lien puisque des cours et des concours de cuisine de différents pays y sont organisés avec les familles des jeunes qui fréquentent l'Assos. On peut noter que ces locaux, dépendant de la RIVP, gagneraient à être rafraîchis, et la mairie d'arrondissement œuvre au relogement de l'Assos.

- Le HUB 18, 7 rue de la Charbonnière, Paris 18ème

Le lieu, plus moderne, est composé d'1 hall d'accueil de 20 m2, d'1 espace clos de 25 m2 avec 6 postes informatiques (espace de co-working), de toilettes, d'une petite cuisine, et d'un espace en sous-sol de 40 m2 avec une table, des chaises, 1 TV, adapté à des travaux en groupe ou à une activité de conférences. En l'occurrence, le jour de la visite il y avait un policier qui présentait son métier aux jeunes présents. À noter : le choix a été fait ici de ne pas réserver de bureau pour le coordonnateur, ce qui lui permet de rester en contact avec tous. Le local est mis à disposition des jeunes qui créent des associations, en-dehors des heures d'ouvertures de l'espace, avec mise à disposition des outils numériques et des connexions wifi.

- EPJ FLANDRE, 49 ter avenue de Flandre, Paris 19ème

Cet EPJ dispose de locaux en bon état, refaits récemment, composés d'1 local au RDC, d'une surface d'environ 150 M2, avec un espace d'accueil et de documentation, 2 salles polyvalentes dont l'une héberge un PIJ (Point Information Jeunesse), 2 bureaux et 1 annexe. Un studio photo a été aménagé récemment en sous-sol, dans lequel a été développé le projet «femmes exceptionnelles» qui consiste en des interviews de personnes invitées par les jeunes.

- EPJ La Villa, 48 rue Charles Hermite, Paris 18ème

On peut noter que La Villa est un peu excentrée de la Porte de la Chapelle, dans une rue plutôt calme, distante du centre du quartier (plus à l'est), mais qui a connu des perturbations en matière d'accès du fait de la présence à proximité de nombreux consommateurs de crack. Cet EPJ est hébergé dans des locaux modernes, les plus grands de l'association (600 M2, style industriel, 3 niveaux de grande hauteur, murs en béton brut). Fonctionnellement ces locaux ne sont pas optimaux car chaque niveau dispose d'1 ou 2 grandes pièces isolées les unes des autres. Au niveau 1, sont aménagés 1 salle de danse polyvalente et 1 bureau ; au niveau 2, un studio d'enregistrement (travaux effectués par la Ville – financement de 300 000€ sur le budget participatif, avec des malfaçons signalées) et 1 bureau ; et au RDC on trouve 1 accueil informel, 1 hall avec grand espace central, 1 bureau, le PIJ, et 1 cuisine.

- EPJ Nathalie Sarraute, Esplanade N. Sarraute, Paris 18ème

L'EPJ est situé sur la dalle de la Halle Pajol, au pied de l'auberge de jeunesse Yves Robert. Il dispose d'1 hall d'accueil (environ 120 m2) avec quelques sièges, 1 babyfoot et 1 table de ping-pong (pliée), d'1 espace « cafet » (environ 20 m2) avec 3 petites tables rondes, des tabourets et 1 cuisine équipée, d'1 bureau avec 2 postes de travail et PC, d'1 salle polyvalente très claire, avec grandes baies vitrées (environ 45 m2) équipée d'une grande table de réunion et des chaises. On y trouve aussi 1 salle « informatique » et espace de convivialité, avec 4 postes informatiques, des chaises et des canapés (installés à l'origine pour réserver un espace agréable pour les jeunes filles qui se plaignaient d'une trop forte présence masculine), et enfin 1 bureau du directeur.

- EPJ La Salle, 7 rue Myrha, Paris 18ème

Le site est très récent (ouvert en juillet 2020), les locaux sont clairs, aérés, conviviaux, avec un mobilier moderne et chaleureux, bien adapté aux activités du point d'information jeunesse - PIJ (espace d'information et documentation autour de la vie quotidienne, accès au matériel informatique et aide aux CV….). Les locaux sont répartis comme suit : 1 salle d'accueil de 70 m2, avec des tables, des chaises, des canapés, et 1 cuisine aménagée, 1 salle multimedia de 20 m2 avec 4 PC, et 1 bureau pour le directeur.

- EPJ Mont-Cenis, 119 rue du Mont-Cenis, Paris 18ème

On peut noter que, comme pour d'autres, l'enseigne devant l'entrée de l'EPJ n'a jamais été mise à jour lors de la création de l'EPJ (2016), et mentionne encore l'ancien nom « Antenne jeunes Mont-Cenis ».

L'EPJ dispose de locaux en bon état, clairs et aérés, repeints récemment par les jeunes, sur financement propre d'Espoir 18. Ils se composent d'1 PIJ au RDC, d'environ 40 m2, avec une capacité d'accueil de 19 personnes (ERP) qui constitue un espace d'accueil et de documentation, et, avec une entrée distincte, 1 salle de loisirs de 30 m2 (réunions,

projections de films…) , qui peut également accueillir 19 personnes, et enfin 2 petits bureaux équipés de postes informatiques.

L'association dispose également de quelques véhicules, dont l'usage n'est pas nominatif ni réservé à un salarié en particulier.

- **Une flotte utile de 5 véhicules, à questionner en regard des missions et des modes alternatifs**

Les véhicules sont utilisés principalement pour les liaisons, les courses et petits achats lors d'événements fédérateurs, et les séjours (chantier de jeunes). Les consommations de carburant, de 2 217 € en 2018, 6 644 € en 2019, puis 7 123 € en 2020, sont corrélées aux types de séjours à 57% à l'étranger en 2018, et 83% en France en 2020. La répartition 59%-41% de 2019 est plus ambiguë. Pour des prix en juillet de 1,45€, 1,42€, 1,35€ le litre et une consommation de 10 litres au 100km, le kilométrage de la flotte est inférieur à 15.000 km. Le minibus étant sollicité pour les séjours, l'usage des autres véhicules apparaît nettement sous-exploité, et à questionner en regard des missions et moyens alternatifs auxquels l'association recourt (Taxis, UBER, locations …).

Tableau 5 : flotte d'Espoir 18 – mai 2022

Marques	Immatriculation	Responsable
Peugeot		
Peugeot		
Renault Minibus		
Renault Clio		
Scooteur		

Source : Espoir18 - traitement IGVP

Le tableau qui précède a été partiellement occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Dans l'évolution des procédures de contrôle interne depuis 2019, les véhicules ont été dotés de carnets de bord. Compte tenu des enjeux économiques relatifs, un examen plus approfondi n'apparaît pas justifié à ce stade.

2.2. Des financements exclusivement publics jusqu'en 2019, qui s'ouvrent aux fonds privés

2.2.1. Une gestion financière, encore en structuration, qui s'appuie sur des compétences externes depuis 2012 : conseils, expert-comptable et commissaire aux comptes

2.2.1.1. Évolution du compte de résultat

Le compte de résultat consolidé de l'association Espoir 18 est constitué pour l'essentiel d'éléments d'exploitation, et d'éléments exceptionnels suite à un détournement de fonds [.....], les produits et charges financiers étant quasiment inexistants. Les charges financières apparaissant en 2019 sont en fait des provisions pour certaines aides non perçues. Il s'agit donc d'une erreur d'imputation comptable.

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Tableau 6 : Compte de résultat Espoir 18

	2016	2017	2018	2019	2020
Prestations de service	8 604	6 255	5 781	1 794	80
Cotisations	8 630	4 651	-	10 000	-
Subvention d'exploitation et concours publics	1 839 337	2 187 227	2 034 998	2 391 895	2 240 156
Reprises sur prov. et transferts de charges	44 530	2 995	1 772	1 047	53 110
Utilisation des fonds dédiés					66 629
Report des ressources non utilisées	5 000		10 000	-	-
Autres produits	3 338	3 266	23	15 411	20 111
Total Produits d'exploitation	**1 909 439**	**2 204 394**	**2 052 574**	**2 420 146**	**2 380 085**
Achats de marchandises				-	-
Autres achats et charges externes	646 634	646 440	726 200	575 677	539 041
Aides financières				-	80 195
Impôts, taxes et versements assimilés	61 216	72 548	73 490	100 968	106 246
Charges de personnel	1 121 303	1 374 509	1 269 135	1 237 876	1 343 619
Dotations aux amortissements	37 145	28 338	25 835	17 511	116 754
Dotations aux provisions			-	10 000	30 000
Report de fonds dédiés		10 000	-	160 757	59 500
Autres Charges	8 569	431	7 705	- 7 681	46 324
Total Charges d'exploitation	**1 874 867**	**2 132 266**	**2 102 365**	**2 095 107**	**2 321 677**
RESULTAT D'EXPLOITATION	34 572	72 128	- 49 791	325 039	58 408
Produits financiers	-	-	38	-	-
Charges financières	810	189	22	55 556	-
RESULTAT FINANCIER	- 810	- 189	16	- 55 556	-
RESULTAT COURANT AVANT IMPÔT	33 762	71 939	- 49 775	269 483	58 408
Produits exceptionnels	-	1 700	10	69 639	9 362
Charges exceptionnelles	23 752	19 895	237 312	121 517	39 442
RESULTAT EXCEPTIONNEL	- 23 752	- 18 195	- 237 302	- 51 878	- 30 081
RESULTAT NET	**10 010**	**53 744**	**- 287 077**	**217 605**	**28 327**

Source : Comptes annuels Espoir 18 - traitement IGVP

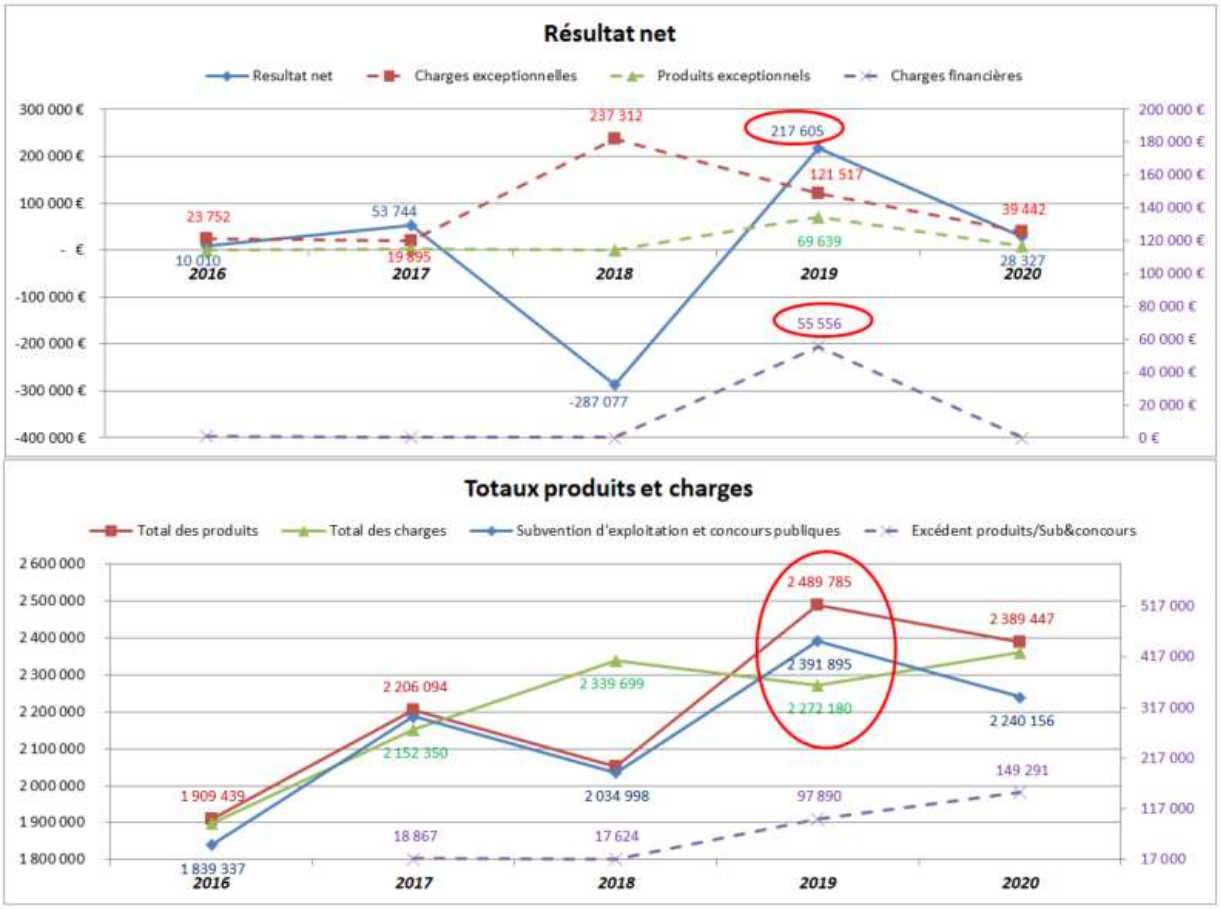
Les résultats comptables observés sur les cinq années étudiées sont discontinus en 2018 et 2019, en sens inversés, puisqu'impactés d'une part par de mauvaises imputations comptables [.....] et, d'autre part, par le plan de redressement lié au détournement. Le déficit en 2018 s'explique par l'enregistrement en charges exceptionnelles du montant du détournement de fonds.

La découverte du détournement s'est produite au premier trimestre 2019, dans le cadre du travail de clôture des comptes précédant l'assemblée générale prévue d'habitude en juillet et retardée en septembre. Dans l'urgence, [.....] des rectifications de la comptabilité ont été menées dans le temps précédant l'AG. Ces dernières ont été parachevées en 2020, dans le temps du retour à l'équilibre grâce à un plan de redressement conduit sur à peine 2 ans (cf. chapitre détournement).

[.....] Le préjudice financier subi sur 18 mois s'élève à 266.352,69 €, soit 11% du total des produits de l'année 2019. La résorption de ce préjudice significatif [.....] a été conduite dans un délai identique à celui dans lequel il a été commis. Un plan drastique a été mis en œuvre (étalement des créances, économies, efforts de cotisation, nouveaux financements d'activité).

Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Graphique 8 : Évolution des produits et des charges d'Espoir 18



Source : Comptes annuels Espoir18 - traitement IGVP

En 2019 et 2020, on constate une nette augmentation du montant total des produits par rapport à celle des subventions et concours publics, qui témoigne du développement de financements privés, encore marginaux en 2018. [.....].

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Les recettes de l'association Espoir 18 sont constituées à 99% de subventions et concours publics, avec un infléchissement à 94% en 2020. On constate une petite augmentation à partir de 2019, due à l'obtention de nouvelles aides et à l'augmentation de certaines subventions, notamment de la CAF.

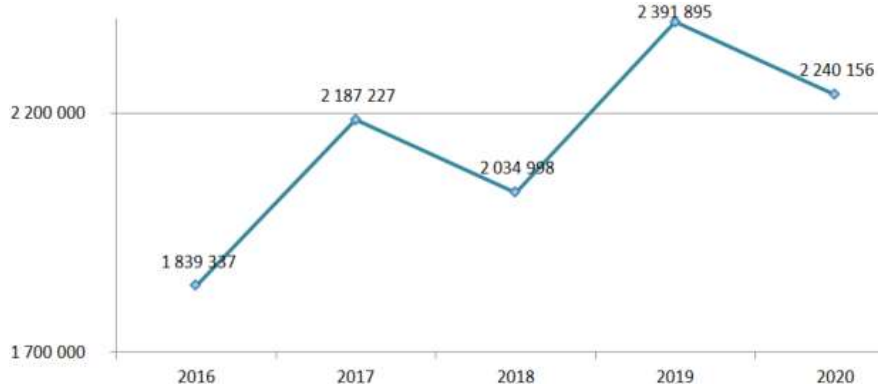
Les cotisations des adhérents de l'association (L'Assos et le Hub) sont symboliques, de moins de 10 €, voire nulles ou non perçues, pour environ 1200 usagers de 2016 à 2020. Elles sont à relativiser en les replaçant dans un environnement de publics modestes en difficulté et d'une dualité d'équipements identifiés Espoir 18, les 2 de l'association et les 5 EPJ gratuits de la Ville de Paris.

Tableau 7 : Répartition des produits d'exploitation d'Espoir 18

	2016		2017		2018		2019		2020	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Prestations de service	8 604	0,45%	6 255	0,28%	5 781	0,28%	1 794	0,07%	80	0,00%
Subvention d'exploitation et concours publics	1 839 337	96,33%	2 187 227	99,22%	2 034 998	99,14%	2 391 895	98,83%	2 240 156	94,12%
Cotisations	8 630	0,45%	4 651	0,21%		0,00%	10 000	0,41%		0,00%
Reprise sur provision et transfert de charges	44 530	2,33%	2 995	0,14%	1 772	0,09%	1 047	0,04%	53 110	2,23%
report des ressources non utilisées	5 000				10 000	0,49%	-	0,00%	66 629	2,80%
Autres produits	3 338	0,17%	3 266	0,15%	23	0,00%	15 411	0,64%	20 111	0,84%
Total Produits d'exploitation	**1 909 439**	99,74%	**2 204 394**	100,00%	**2 052 574**	100,00%	**2 420 146**	100,00%	**2 380 085**	100,00%

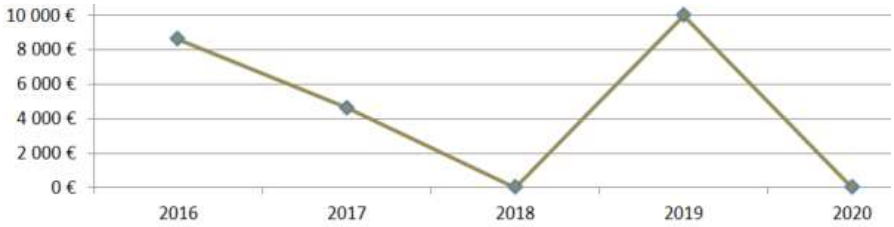
Source : Comptes annuels Espoir18 - traitement IGVP

Graphique 9 : Évolution des subventions et concours publics d'Espoir 18



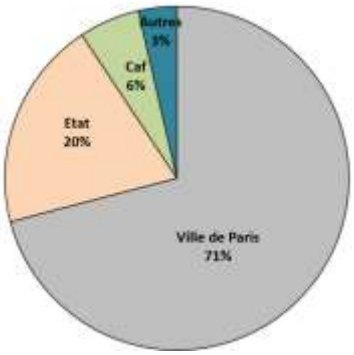
Source : Comptes annuels Espoir18 - traitement IGVP

Graphique 10 : Évolution des cotisations des adhérents d'Espoir 18



Source : Comptes annuels Espoir 18 - traitement IGVP

Graphique 11 : Répartition des subventions et concours publics d'Espoir 18 en 2020



Source : Comptes annuels Espoir18 - traitement IGVP

Le plus important financeur de l'association Espoir 18 est la Ville de Paris. Les autres subventions proviennent notamment de la Fondation de France et du Fond de dotation Chœur à l'ouvrage.

La diversification des financements a été entreprise de façon raisonnée, en évitant toute dépendance, pour renforcer la soutenabilité de l'association (fonds de roulement) et sa stabilité dans un contexte de financements publics contraints.

Tableau 8 : Financements privés

	2019	2020	2021	2022*
Fondation de France		31 500,00	47 100,00	
Chœur à l'ouvrage	25 000,00	25 000,00	25 000,00	35 000,00
Open Society Fundation	39 666,67	39 666,67	39 666,67	39 666,67
Fondation 11 janvier	12 500,00	12 500,00	21 500,00	21 500,00
Laureus		5 000,00	10 000,00	
Fondation Rothschild			21 500,00	21500,00
Ambassade Américaine				20000,00
Office Franco Québécois de la Jeunesse.				7000,00
Fondation Medicy for Equality				4000,00

Source : Espoir18 - traitement IGVP (en cours)*

Tableau 9 : Répartition des charges d'exploitation de l'association Espoir 18

	2016		2017		2018		2019		2020		Evolution
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	2016/2020
Autres achats	155 442	[illegible]	156 823	[illegible]	93 752	[illegible]	115 112	[illegible]	164 705	[illegible]	6%
Services extérieurs	491 192	[illegible]	489 617	[illegible]	632 448	[illegible]	460 564	[illegible]	374 336	[illegible]	-24%
Impôts, taxes et versements assimilés	61 216	[illegible]	72 548	[illegible]	73 490	[illegible]	100 968	[illegible]	100 246	[illegible]	74%
Salaires et traitements	811 257	[illegible]	1 001 601	[illegible]	871 720	[illegible]	880 804	[illegible]	968 618	[illegible]	19%
Charges sociales	310 046	[illegible]	372 908	[illegible]	397 415	[illegible]	357 072	[illegible]	375 000	[illegible]	21%
Autres charges du personnel		[illegible]		[illegible]		[illegible]		[illegible]		[illegible]	
Dotations aux amortissements	37 145	[illegible]	28 338	[illegible]	25 835	[illegible]	17 511	[illegible]	116 754	[illegible]	214%
Dotations aux provisions	-	[illegible]	-	[illegible]	-	[illegible]	10 000	[illegible]	30 000	[illegible]	
Report des fonds dédiés	-	[illegible]	10 000	[illegible]	-	[illegible]	160 757	[illegible]	59 500	[illegible]	
Aide financière dons d'ordinateurs									80 194	[illegible]	
Autres Charges	8 569	[illegible]	431	[illegible]	7 705	[illegible]	7 681	[illegible]	46 324	[illegible]	441%
Total Charges d'exploitation	**1 874 867**	[illegible]	**2 132 266**	[illegible]	**2 102 365**	[illegible]	**2 096 107**	[illegible]	**2 321 677**	[illegible]	24%

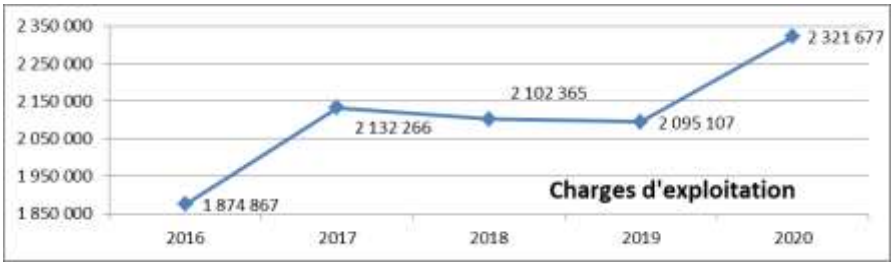
Source : Comptes annuels Espoir 18 - traitement IGVP

L'année 2016 est celle des renouvellements des marchés d'EPJ au 1er septembre et 2 novembre. Espoir 18 obtient la gestion et l'animation de 5 EPJ, 3 de plus que pendant la période précédente durant laquelle l'association avait déjà en charge La Salle et Nathalie Sarraute (LAI –lieu d'accueil innovant- devenu EPJ). Les incidences financières ont eu des effets partiels en 2016 et pleins à partir de 2017.

Les charges d'exploitation sont relativement constantes de 2017 à 2019. L'incidence comptable du détournement découvert au printemps 2019 n'apparaît pas dans des charges d'exploitation stables, mais seulement dans la dette, avec un impact sur le bilan. En effet, certaines charges étaient bien enregistrées en comptabilité et soldées [.....] alors que celles-ci n'étaient en réalité pas payées.

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Graphique 12 : Évolution des charges d'exploitation

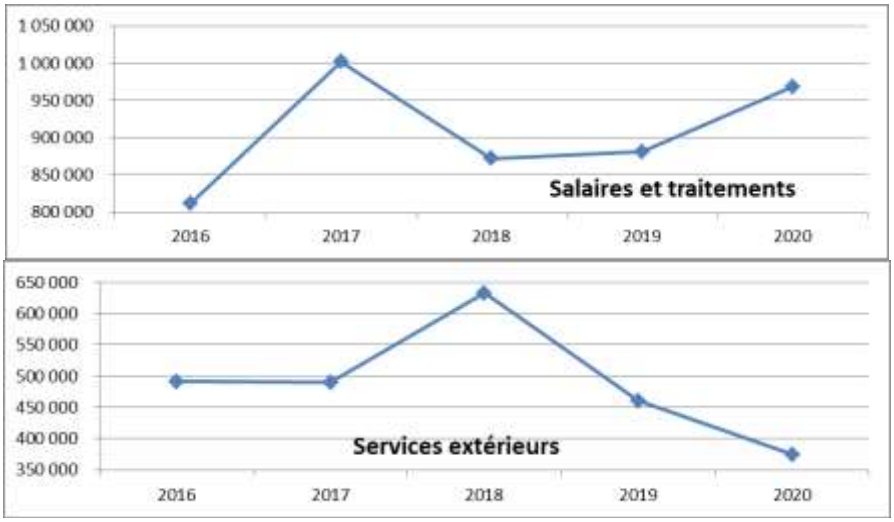


Source : Espoir18 - traitement IGVP

Les charges les plus importantes d'Espoir 18 sont, comme dans toute association ou fédération, les charges de personnel. Elles représentent à elles seules, et en moyenne sur les 5 années, 60% des charges d'exploitation. La reprise d'EPJ fin 2016 a conduit à un alignement par le haut, les marchés imposant le maintien d'acquis plus importants que ceux de l'association. Une stabilisation est observable en 2018 et 2019.

Leur évolution est à mettre en regard de celle des services extérieurs, pour apprécier l'équilibre d'internalisation/externalisation et constater des effets de compensation en 2017-2018.

Graphique 13 : Évolutions comparées des rémunérations et services extérieurs



Source : Espoir18 - traitement IGVP

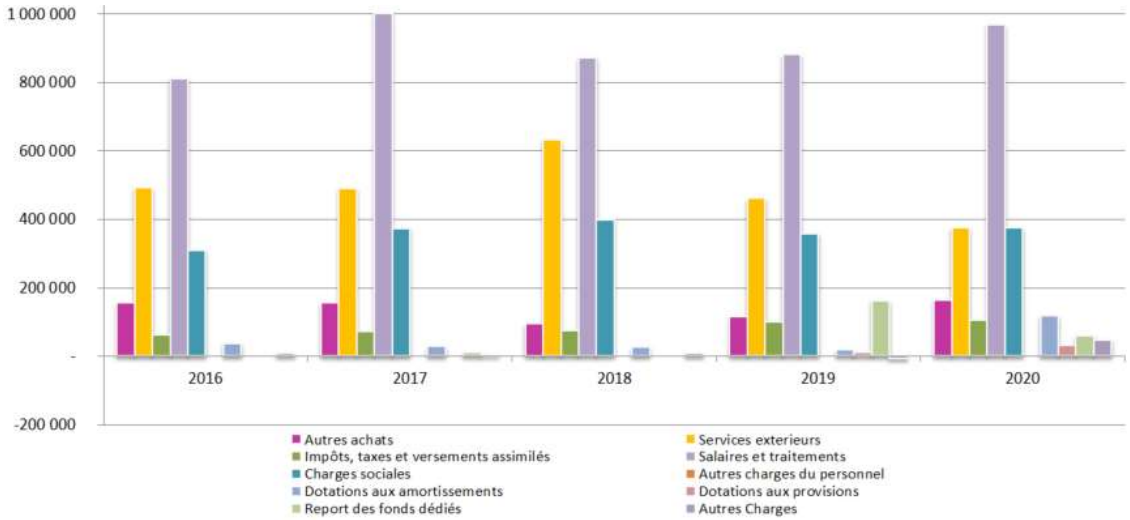
Comme on peut le voir clairement sur le graphique ci-après, l'association Espoir 18 a également des dépenses importantes en « autres achats et charges externes ». L'analyse exhaustive des grands livres[5] et leur traitement par type de dépenses a permis de constater l'importance relative des dépenses en alimentation/restauration, voyages et déplacements, activités culturelles.

[5] La mission a analysé les grands livres de plusieurs exercices mais, compte tenu du cadre qui est celui d'un audit global, elle n'a pas procédé à un échantillonnage de factures, complémentaire aux vérifications de l'expert-comptable extérieur et du commissaire aux comptes.

Il convient de noter que les moyens financiers des EPJ sont à 90% dédiés à des coûts fixes de personnels et de fonctionnement des sites. Seuls 10% peuvent être utilisés pour des activités variables (« autres activités » et « fêtes et réceptions »). On peut également rappeler que les marchés publics des EPJ sont globaux et forfaitaires, sans prix unitaires (acomptes prorata temporis).

Par conséquent, le risque de croisement des financements des dépenses du service public des EPJ et de ceux des activités associatives ne porte que sur les 10% du montant des marchés publics qui concernent quelques charges d'exploitation, dont la réalité et la marginalité peuvent s'apprécier au vu des éléments présentés ci-après.

Graphique 14 : Répartition des charges d'exploitation de l'association Espoir 18



Source : Comptes annuels Espoir18 - traitement IGVP[6]

- <u>Alimentation/restauration</u> :

	2018	2019	2020
Alimentation, restauration	37 645,08 €	34 763,74 €	30 328,18 €

L'association argumente que l'alimentation et la restauration sont indispensables à la convivialité de l'animation des activités. Ces moments de sociabilisation de la vie courante de tout un chacun sont importants pour attirer les jeunes et de les fidéliser dans un parcours de développement personnel et collectif.

L'association effectue quotidiennement des courses pour les goûters de l'accompagnement scolaire, et les pique-niques pour les familles. Dans le cadre d'actions de solidarité menées par les jeunes, l'augmentation de l'activité maraude, la distribution de repas pour les SDF et les étudiants expliquent également ces achats. Des concours de cuisine sont organisés pour les parents qui cuisinent dans les structures pour eux ou pour d'autres familles. Les séjours sont également l'occasion de dépenses.

[6] Le terme de « charges sociales » s'entend ici au sens comptable.

Les budgets « fêtes et réceptions » des EPJ sont cadrés par les marchés[7] en cours, de 3 000 à 4 000 € sur 24 mois, soit annuellement 8 500 € pour 5 EPJ. En moyenne, ils représentent donc environ 25% des dépenses.

L'association dénombre 1 250 usagers en propre, hors équipements municipaux (EPJ). Ses dépenses d'alimentation et restauration se ramènent par conséquent à 21 € par usager et par an, ce qui relève d'une gestion maîtrisée.Voyages et déplacements :

	2018	2019	2020
Séjours organisés	262 942,00 €	109 363,00 €	114 374,00 €

Ces chiffres s'expliquent par les nombreux séjours organisés par l'association. Ainsi 30 séjours ont eu lieu en 2018, 15 en 2019 et 2020. Puis une reprise importante sur 2021 puisqu'il y a eu 45 séjours. Des fiches budgets sont réalisées par l'association pour chaque voyage.

Depuis l'origine de l'association, l'élaboration dans la durée avec les jeunes de projets de séjour, notamment internationaux, est un marqueur de la démarche d'Espoir 18 pour leur insertion et leur autonomisation. La valorisation dans la durée de leur retour d'expérience fait partie intégrante de cette démarche. Le déroulement des séjours collectifs est accompagné par l'association, alors que les séjours individuels sont autonomes. Les dépenses se distinguent dans les deux cas par le coût de l'accompagnement. Les jeunes sont également amenés à autofinancer en partie leur séjour pendant la phase d'élaboration.

Les budgets « autres activités » des EPJ sont cadrés par les marchés en cours, de 30 000 à 60 000 € sur 24 mois, soit annuellement 120 000 € pour 5 EPJ. En moyenne, ils représentent un potentiel d'environ 74% des dépenses, étant considéré qu'il n'est pas dédié aux voyages et déplacements.

Avec une dizaine de participants au plus par voyage, le coût moyen s'établirait à 800 € par jeune. En pondérant cette participation à 60%, ce coût serait d'environ 1 300 €, ce qui relève d'une gestion maîtrisée compte tenu des nombreux séjours internationaux.

- Activités culturelles :

	2018	2019	2020
Activités culturelles	29 765,37 €	35 618,67 €	39 918,88 €

De nombreuses sorties sont organisées pour les jeunes (cinéma, théâtre, parc de loisirs…). Des intervenants extérieurs sont rémunérés dans le cadre du projet mis en place (projet sur la radicalisation, des projets photos…) ou dans le cadre d'ateliers théâtre.

Ces dépenses sont du même ordre que celles de l'alimentation et restauration, on peut en faire une analyse similaire, le potentiel de financement « autres activités » des EPJ n'étant cependant d'un ordre supérieur. La gestion apparaît par conséquent maîtrisée.

[7] DPGF : décomposition du prix global et forfaitaire, valeurs 2016.

2.2.1.2. La structure financière

Tableau 10 : Structure financière de l'association Espoir 18

	2016	2017	2018	2019	2020
Capitaux permanents	68 369	132 112	- 111 652	223 396	323 571
- actif immobilisé	63 015	50 439	33 989	18 510	62 299
FONDS DE ROULEMENT	5 354	81 673	- 145 641	204 886	261 272
Actif circulant	177 616	280 780	235 686	334 874	181 503
- dettes à court terme	342 436	399 824	437 719	491 858	387 580
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	- 164 820	- 119 044	- 202 033	- 156 984	- 206 077
fonds de roulement	5 354	81 673	- 145 641	204 886	261 272
- besoin en fonds de roulement	- 164 820	- 119 044	- 202 033	- 156 984	- 206 077
TRESORERIE NETTE	170 174	200 717	56 392	361 870	467 350
Charges de fonctionnement annuelles	1 874 867	2 132 266	2 102 365	2 095 107	2 321 677
Charges de fonctionnement journalières	5 208	5 923	5 840	5 820	6 449
FDR en jours de fonctionnement	1	14	-25	35	41
Trésorerie en jours de fonctionnement	33	34	10	62	72

Source : Comptes annuels Espoir18 - traitement IGVP

La situation financière de l'association Espoir 18 se stabilise sur 2019 et 2020 avec une nette amélioration de son fonds de roulement, permettant de financer 35 jours de fonctionnement en 2019 et 41 en 2020.

Cela se confirme au vu du BFR (besoin en fonds de roulement) qui est négatif, signifiant que l'association n'a pas besoin de trésorerie pour financer son décalage entre les décaissements et les encaissements.

La trésorerie nette en augmentation sur 2019 et 2020 représente 62 et 72 jours de fonctionnement. Une norme admise en matière de bonne gestion et d'équilibre financier est de disposer en réserve d'une trésorerie située entre 60 et 90 jours de charges d'exploitation. En dessous de cette fourchette, il est nécessaire de recourir à des avances de trésorerie ou de payer des agios bancaires.

L'association n'a donc pas de besoin de trésorerie et la situation financière globale est en nette amélioration.

2.2.2. Une comptabilité analytique en développement

Depuis 2019, l'association a mis en place la comptabilité analytique exigée dans les marchés, permettant d'avoir un compte de résultat par EPJ et par activité.

Cette comptabilité analytique nécessite un travail important de retraitement des données comptables, du fait que les marchés d'EPJ sont calés sur une annualité qui enjambe l'année civile de référence pour la comptabilité de l'association, ainsi que celles de tous ses financeurs, excepté la DJS. Ce décalage préjudiciable à l'efficacité et à la lisibilité des rapprochements comptables semble lié à l'unique saisonnalité de la gestion administrative des marchés.

Les comptes de résultat 2019/2020 des 5 EPJ distinguent 3 EPJ bénéficiaires et 2 déficitaires.

Graphique 15 : Résultats comptables 2019/2020 des EPJ

Source : Comptabilité analytique Espoir18 – traitement IGVP

Les produits de chaque EPJ sont assez similaires, l'EPJ Flandre ayant le moins de ressources et résultat déficitaire en corrélation :

Graphique 16 : Produits 2019/2020 des EPJ

Source : Comptabilité analytique Espoir18 – traitement IGVP

Le déficit de l'EPJ Nathalie Sarraute se retrouve dans ses charges.

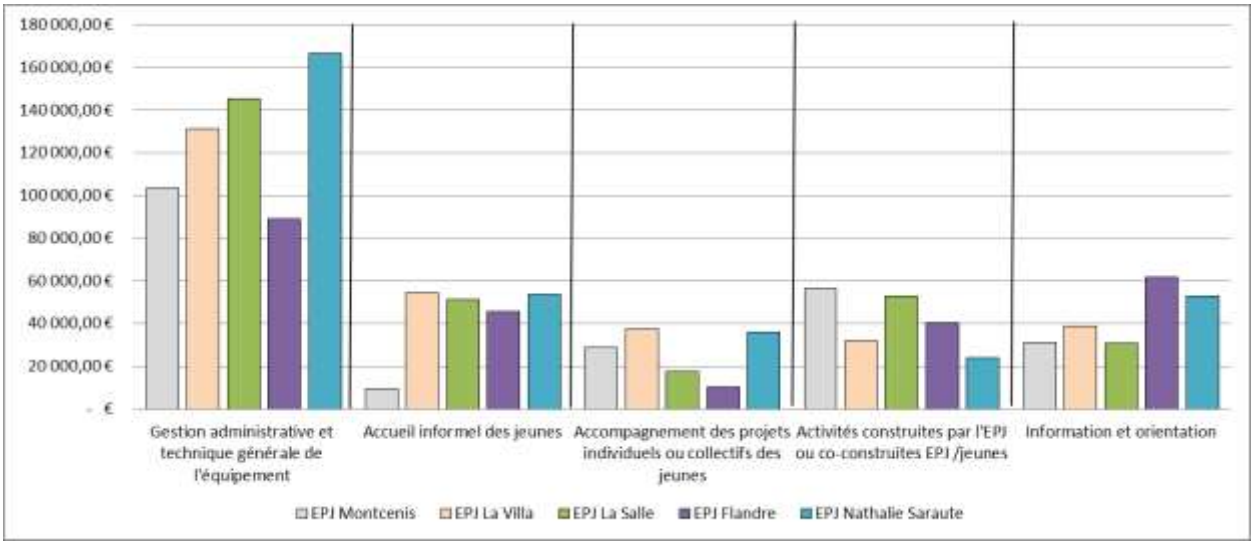
Tableau 11 : Répartition des charges 2019/2020 des EPJ par activité

	EPJ Montcenis	EPJ La Villa	EPJ La Salle	EPJ Flandre	EPJ Nathalie Saraute
Gestion administrative et technique générale de l'équipement	103 637,78 €	131 167,22 €	145 192,32 €	88 924,08 €	166 661,83 €
Accueil informel des jeunes	9 503,01 €	54 524,33 €	51 381,95 €	45 810,29 €	53 597,29 €
Accompagnement des projets individuels ou collectifs des jeunes	28 932,47 €	37 474,53 €	17 297,28 €	10 122,85 €	36 160,30 €
Activités construites par l'EPJ ou co-construites EPJ /jeunes	56 270,05 €	31 935,34 €	52 935,10 €	40 316,48 €	23 801,17 €
Information et orientation	31 209,37 €	38 678,23 €	30 601,24 €	61 838,45 €	52 687,88 €
Charges financières et exceptionnelles	- €	- €	- €	- €	- €
Total	**229 552,68 €**	**293 779,64 €**	**297 407,87 €**	**247 012,15 €**	**332 908,46 €**

Source : Comptabilité analytique Espoir18 – traitement IGVP

En effet, les charges de l'EPJ Nathalie Sarraute sont les plus importantes, notamment sur l'activité « gestion administrative et technique générale des équipements ». Il s'agit essentiellement des charges de personnel.

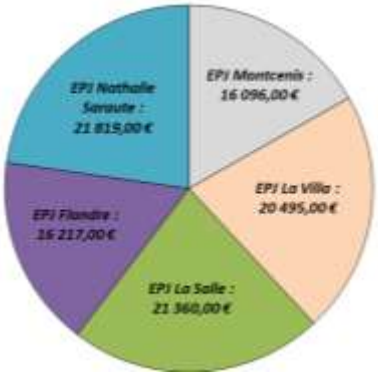
Graphique 17 : Répartition des charges 2019/2020 des EPJ par activité



Source : Comptabilité analytique Espoir18 – traitement IGVP

La répartition des frais de siège est quant à elle assez homogène. Ils correspondent aux charges administratives et organisationnelles (paie, comptabilité, gestion RH, administrative, juridiques …) des services d'Espoir 18 consacrées à la gestion des EPJ. Ils s'élèvent à 7% du montant du marché affecté à l'EPJ.

Graphique 18 : Répartition des frais de siège 2019/2020 par EPJ



Source : Comptabilité analytique Espoir18 – traitement IGVP

2.2.3. Un détournement de fonds de 2016 à juin 2019, d'environ 11% du CA

En avril 2019, des faits frauduleux [.....] ont été constatés.

[.....] Le préjudice pour l'association Espoir 18, à date du constat, entre le 1er janvier 2016 et le 1er juin 2019, s'élève à la somme globale de 266 353€,.

Les montants des détournements sont les suivants :

- 2016 : 19 000€
- 2017 : 84 000€
- 2018 : 104 000€
- 2019 : 59 000€

[.....].

Les faits ont été découverts en période de présentation et clôture des comptes [.....].

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Ces détournements représentant environ 11% des recettes de l'association, n'ont pas été sans conséquences :

- des difficultés importantes en 2019, pour la clôture des comptes de 2018. Il a fallu pointer en comptabilité toutes les factures dissimulées, repérer les fausses régies, retrouver les fausses factures ;
- La fragilisation des relations avec les principaux partenaires institutionnels d'Espoir 18 et un climat de confiance à rétablir ;
- des surcoûts de gestion dus aux frais d'expertise comptable et juridiques, aux majorations de retard dans certains cas.

Pour résorber le détournement et rétablir l'ensemble de la comptabilité, l'association a organisé différents comités avec ses partenaires institutionnels, financeurs de l'association (DASES, DJS, mairies d'arrondissement, mairie centrale, État, CAF…).

Ce suivi de crise ne met pas en évidence des impacts significatifs sur les activités. Il en est de même pour le suivi des moyens engagés dans le cadre de l'exécution des marchés des EPJ.

Disposant d'une trésorerie suffisante, Espoir 18 n'a sollicité aucune aide exceptionnelle de ses partenaires. Un plan d'apurement a été mis en œuvre jusqu'en décembre 2020 et a permis de résorber l'ensemble des dettes dans un délai comparable à celui du détournement.

Il convient de souligner le caractère itératif du plan et sa mise en œuvre partielle en fonction des besoins réels découverts au fur et à mesure.

Le volet des économies a porté sur :

- les charges de personnel : postes affectés aux missions dénommées d' « assistanat » non pourvus[8], mutualisation des moyens, annulation des primes DG, annulation des congés cumulés sur les années 2017 et 2018 et non pris[9], emploi de contrats en alternance ;
- les charges d'exploitation : diminution du nombre de séjours[10], diminution des prestataires, ajustement des coûts, réalisation de la paye par la comptable.

[8] Espoir 18 fonctionne habituellement avec un agent comptable et un assistant de direction pour les missions appellées d'« assistanat ». Pour l'année 2019, 2 cadres de direction, en plus de leurs missions habituelles de direction générale, ont accepté de prendre en charge les missions d'assistanat, en lien avec les cabinets d'expertise-comptable et de conseil.

[9] Comme en atteste un courrier du 1er juin 2017, Espoir 18 a informé ses salariés de la perte des congés payés si ceux-ci n'étaient pas pris au 31 mai de l'année suivante. Après un récapitulatif des congés, réalisé par l'expert-comptable, 3 cadres de la direction générale et le responsable communication, non cadre, ont perdu leurs congés cumulés non pris sur 2017 et 2018, ce qui a permis de réduire la provision des congés payés de manière significative, diminuer la dette d'Espoir 18 et contribuer au redressement de l'association.

223 jours ont ainsi été annulés au 31/12/2019 pour la période 2017/2018, pour un montant d'environ 47 000€, sans autres compensations ultérieures.

[10] Au niveau des séjours (cf. ci-après), leur nombre a été limité, ainsi que leur coût, notamment en amplifiant les séjours autonomes, accompagnés par les animateurs uniquement pour l'élaboration des projets, mais pas lors de leur réalisation sur place.

- l'obtention et la recherche de nouvelles subventions.

Ce volet d'économies a ainsi permis globalement de tendre vers l'objectif de 255.000 €.

Tableau 12 : Plan d'économies 2019-2020

	Economies	
Postes non pourvus en assistanat en 2019	60.000 €	70.000 €
Mutualisation des moyens, "huile de coude"	15.000 €	15.000 €
Annulation des primes DG	5.000 €	5.000 €
Annulation de congés	50.000 €	50.000 €
Réévaluation de certains contrats	5.000 €	5.000 €
Diminution du nombre de séjours: - de 30 à 15 - un seul chantier - séjours autonomes encouragés	50.000 €	50.000 €
- diminution des prestataires -ajustement des coûts - 400 à 200 K€	10.000 €	15.000 €
Economies à court terme	**195.000 €**	**210.000 €**
Nouvelle comptable réalise les payes	15.000 €	20.000 €
RH en contrat pro	25.000 €	25.000 €
Economies à court/moyen terme	**40.000 €**	**45.000 €**
Total économies	**235.000 €**	**255.000 €**
	Nouvelles ressources	
Fondations 120, 80 K€ sur 3 ans	30.000 €	50.000 €
Dons privés	10.000 €	10.000 €
Augmentation de certaines subventions CAF	30.000 €	30.000 €
- Nouvelles subventions - FDVA - FIPD radicalisation +20 K€	30.000 €	40.000 €
Mission locale mixte	20.000 €	20.000 €
-cerains prestataires - SG PROD - Responsabilisation des équipes, utilisation du tiers	10.000 €	10.000 €
Croissance à court/moyen terme	**130.000 €**	**160.000 €**

Source : Espoir18

Une nouvelle comptable confirmée a ensuite été recrutée, secondée par deux contrats de professionnalisation (BTS en alternance). L'association a fait appel a un nouveau cabinet comptable.

[.....]. L'association a engagé des poursuites [.....], lesquelles sont toujours en cours.

Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

De nouvelles procédures renforcées sont, depuis, en application.

Le volet d'apurement des dettes a été mis en œuvre avec la bienveillance des créanciers.

Tableau 13 : Plan d'apurement des dettes 2019-2020

	Montant	Echéancier	Période
SG PROD	8643, 5 4	1440 en six fois	Novembre-Avril
Intervenant Capsules vidéo	3000	En 3 fois	Novembre-janvier.
Intervenants Prévention de la radicalisation	14000	4667 en 3 fois	Novembre-janvier.
AG2R	15000	7500 en 2 fois	Janvier et mars.
Malakoff	27176	3397 en 8 fois	Décembre-mai
Harmonie	18799	1879 en 10 fois	Décembre-mai.
Loyer Paris Habitat	3900	Chèque 1500 Puis 2400 en 4 fois à partir de décembre	Décembre-mars
Loyer RIVP	9000 5K	9000 sur 10 mois.	Décembre-Août
Plusieurs formations			
CEMEA	11718	1953 en 6 fois.	Janvier à juin.
ENS	10000 5K	833 en 12 fois	Décembre à novembre.
UFCV	4000	2000 en 2 fois.	Janvier et avril
Uniformation	17573 19K	2929 sur 6 mois	Décembre-mai
EPJ	25000	1041 sur 24 mois.	A partir de novembre.
Honoraires de cabinet	22380 4K	4546 x 4 2096 x 2	Novembre-avril.
Honoraires CAC	8000 2K	2000 en 4 fois	Décembre-mars.
SOAPP	3000	1000 en 3 fois	Novembre à janvier.
URSSAF	20956	2244 en 7 fois. 2042 en 1 fois 3208 en 1 fois.	Décembre-juillet.
Vitres	16000€	8000 en 2 fois	Décembre et février.
	Total : **235145€**		

Source : Espoir18

2.3. Des activités de socialisation et d'insertion reconnues, dont le développement futur impose de renforcer l'organisation et les relations avec l'ensemble des acteurs du secteur et les partenaires

- **Une doctrine d'Espoir 18 en synergie avec les politiques publiques depuis 20 ans**

Dans l'esprit de l'éducation populaire, Espoir 18 a statutairement pour objet la socialisation et l'insertion des jeunes âgés de 6 à 25 ans par la pratique d'activités culturelles, artistiques et sportives ;

- par la mise en place d'un accompagnement scolaire individuel et collectif
- par l'organisation de chantiers de solidarité internationale
- par la gestion d'un pôle jeunes et de toute activité allant dans ce but.

L'association a développé ses savoir-faire sous l'impulsion de ses fondateurs, encore dirigeants aujourd'hui, en cohérence avec les politiques publiques de ses financeurs pour pouvoir bénéficier de leurs subventions ou de leurs commandes. La croissance de l'association a été soutenue pendant 20 ans par cette dynamique de financements publics quasi exclusifs.

Une dualité de modèles d'activité.

Deux modes de gestion cohabitent et interagissent, les jeunes pouvant fréquenter indifféremment les équipements. Dans ses propres sites, les activités gérées par l'association sont financées par subventions et cotisations des adhérents. Dans les EPJ de la Ville de Paris, l'association intervient comme prestataire de la Ville dans le cadre d'un marché public, avec la spécificité d'un accueil libre (encadré pour l'accueil des mineurs). Les contacts informels

et les activités sont les leviers d'un accompagnement des jeunes dans un développement personnel et social. L'accompagnement scolaire est une activité propre à l'association.

La tranche d'âge des adhérents de l'Assos (moins de 16 ans à plus de 25 ans) est plus large que celle des EPJ (16 à 25 ans), avec une extension pour ces derniers à partir de 2022 (14-15 ans et jusqu'à 30 ans). L'accompagnement scolaire est une seconde spécificité de l'Assos, jusqu'à présent, avec le recours au bénévolat.

2.3.1. Un soutien de multiples financeurs publics et marginalement privés pour l'instant, par le biais de subventions, de marchés publics ou de mécénats

- **Des activités complexes à retracer et évaluer**

L'association Espoir 18 produit des rapports d'activité annuels, d'une part pour l'association en propre, et d'autre part pour chacun des EPJ.

Le suivi continu s'appuie d'une part sur la production des documents prévus dans les conventions de subventions ou la commande publique pour les EPJ et d'autre part sur des échanges et des contrôles organisés par certains financeurs.

Les échanges avec les administrations des financeurs sont limités, épisodiques et peu structurées.

En croisant les informations obtenues d'Espoir 18 sur ses relations avec les financeurs et celles des services de la Ville, l'audit a fait le constat d'un manque de compte-rendus, analyses et avis se rapportant au suivi de terrain et d'évaluation des objectifs fixés.

Si des passages sur place ont eu lieu, ils ne font pas l'objet de retours formalisés.

Des contrôles formels ont été constatés, réalisés par le commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) et l'agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSE). Ils ont porté sur l'accompagnement à la scolarité (action incluse dans le CPO), les actions de prévention de la délinquance à destination de jeunes âgés de 17 à 25 ans, la socialisation et l'insertion de jeunes âgés de 13 à 17 ans, l'accueil collectif de mineurs, l'accompagnement de la jeunesse, les adultes relais. Les contrôles formels *n'apparaissent pas d'usage* dans les directions de la Ville qui recourent aux visites occasionnelles, dans une approche ouverte et large des sujets.

A défaut ou en complément des interactions, le constat est celui d'une supervision distante des administrations, ardentes en collecte d'informations, mais qui peinent à les traiter et, en tout état de cause, n'élaborent ni des synthèses, ni des évaluations formalisées. Ce flux alimente les archives et les connaissances générales d'experts mobilisés dans les interactions.

Les réponses aux appels d'offres permettent d'évaluer l'adéquation des capacités d'Espoir 18 au regard des objectifs (notamment le diagnostic préliminaire et ses orientations). Les subventions sont attribuées au regard de la cohérence des orientations de l'association avec celles des politiques publiques. On observe un glissement des conventions pluriannuelles d'objectifs vers une programmation annuelle, en fonction des disponibilités budgétaires, voire infra annuelle par appel à projets.

Lors de l'appel d'offres pour la gestion et l'animation des EPJ de 2016 à 2022, Espoir 18 s'est révélé le candidat le plus satisfaisant pour 4 EPJ (Mont-Cenis, La Villa, La Salle, Flandre) en concurrence avec 3 autres candidats (Léo Lagrange, IFAC, Maison des copains de la Villette). Espoir 18 a également été retenu pour un 5ème EPJ (Nathalie Sarraute) [.....]. Les marchés ont été reconduits deux fois pour une durée totale de 6 ans.

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

S'agissant des subventions de la Ville, dans le cadre de la mise en œuvre d'une convention unique de la Ville de Paris avec les associations (2019 DASES 8, 1.267.400 € et avenants), la DASES porte les participations à Espoir 18 de la DDCT, DAC, DASCO, DFPE et DJS et les conventions pluriannuelles d'objectifs (156.500 €/2019, 170.500 €/2020, 150.500 €/2021 répartis entre la DASES, la DJS-sport et la DJS-jeunesse). La DASES intervient au titre des espaces de proximité, la DJS-sport pour favoriser la socialisation des jeunes par une activité sportive, la DJS-jeunesse pour la socialisation et l'insertion des jeunes âgés de 9 à 25 ans par des actions éducatives et citoyennes. Depuis 2021, la DJS-jeunesse s'est retirée de ce cadre pour instruire ses subventions en propre.

Le fichier SIMPA de la Ville permet de recenser les subventions versées à l'association sur la période 2017-2021, les demandes pour 2022 étant en cours d'instruction.

Tableau 14 : Fichier Ville-SIMPA – subventions 2017-2021 d'Espoir 18

Numéro de dossier	Direction	Intitulé tronqué	Montant demandé	Montant voté
2017_05708	DASCO	TAP 2017 "Ateliers artistiques, ludiques et de proximité pour lutter contre les discriminations"	17 400 €	5 800 €
2017_05477	DASES	Dotation Espace de proximité DASES	175 500 €	124 500 €
2018_03837	DASES	Dotation Espaces de proximité DASES	149 500 €	124 500 €
2019_04390	DASES	Convention Espace de proximité DASES.	214 500 €	124 500 €
2020_06466	DASES	Convention Espace de proximité DASES.	214 500 €	124 500 €
2021_02105	DASES	Convention Espace de proximité DASES.	214 500 €	124 500 €
2017_06106	DDCT	Education à l'image, production de discours alternatifs.	14 000 €	8 000 €
2017_06325	DDCT	Co-financement DDCT d'un poste Adulte-relais	4 700 €	4 700 €
2017_06327	DDCT	Co-financement DDTC d'un poste Adulte-Relais	4 700 €	4 700 €
2018_06997	DDCT	Co-financement DDTC d'un poste Adulte-Relais	4 700 €	4 700 €
2018_07026	DDCT	Co-financement DDCT d'un poste Adulte-relais	4 700 €	4 700 €
2018_08691	DDCT	La Chapelle sur Scène	2 300 €	1 550 €
2019_05278	DDCT	Les quartiers populaires se mobilisent contre l'antisémitisme	11 000 €	11 000 €
2019_08323	DDCT	Co-financement DDTC d'un poste Adulte-Relais	4 700 €	4 700 €
2019_08324	DDCT	Co-financement DDCT d'un poste Adulte-relais	4 700 €	1 958 €
2019_10027	DDCT	Projet Restauration Marché Barbès Ville de Paris-Espoir 18.	17 276 €	10 000 €
2020_00984	DDCT	"Actions de terrain pour lutter contre le racisme, l'antisémitisme et les discriminations	15 000 €	9 000 €
2020_09417	DDCT	Évènement sportif et culturel pour et par les jeunes de Charles Hermite.	3 000 €	2 500 €
2020_09466	DDCT	Budget Participatif: Arts visuels pour tous (achat d'outils numériques)	50 000 €	50 000 €
2020_09778	DDCT	Co-financement DDCT d'un poste Adulte-Relais N° de convention : 07507R04990200	4 700 €	4 700 €
2020_09826	DDCT	Co-financement DDCT d'un poste Adulte-Relais N° de convention : 07507R04990300	4 700 €	4 700 €
2021_01169	DDCT	Les quartiers populaires se mobilisent contre l'antisémitisme	11 000 €	4 500 €
2021_01171	DDCT	Education à l'image et actions citoyennes sur les thématiques du racisme.	11 000 €	4 500 €
2021_06341	DDCT	Les quartiers populaires se mobilisent contre l'antisémitisme		1 000 €
2021_08074	DDCT	Co-financement DDCT poste Adulte-relais	4 700 €	4 700 €
2021_08075	DDCT	Co-financement DDCT d'un poste Adulte-Relais 07520 R008 00	4 700 €	4 700 €
2017_02383	DJS	Socialisation et insertions de jeunes âgés	26 000 €	7 000 €
2017_06225	DJS	Dotation Espace de proximité DASES	175 500 €	25 000 €
2018_03838	DJS	Convention d'objectif sport	25 000 €	25 000 €
2018_05349	DJS	Socialisation et insertion de jeunes âgés	15 000 €	7 000 €
2019_04627	DJS	Convention Espace de proximité DASES.		25 000 €
2019_04628	DJS	Convention Espace de proximité DASES.		7 000 €
2020_06468	DJS	Convention Espace de proximité DASES.		7 000 €
2021_05871	DJS	Subvention exceptionnelle sportive COVID 19.	31 250 €	6 250 €
2021_02107	DJS	Convention Espace de proximité DASES.	20 000 €	7 000 €
2021_05870	DJS	CPO SPORT ESPOIR 18	26 000 €	26 000 €
2017_06948	DPMP	"Radicalisons la prévention	10 000 €	10 000 €
2018_02995	DPMP	Projet d'échange avec Chicago	8 000 €	8 000 €
2018_08507	DPMP	"12 hommes "Radicalisés" en colère".	17 000 €	14 000 €
2018_08730	DPMP	"Amélioration du dialogue entre les jeunes, familles, forces de l'ordre, agents de la DPSP, de la ju	8 000 €	7 000 €
2019_07652	DPMP	"Ensemble, par l'art, radicalisons la prévention"	7 000 €	14 000 €
2019_10153	DPMP	Projet Restauration Marché Barbès Ville de Paris-Espoir 18.	17 276 €	6 000 €
2020_09553	DPMP	"Ensemble, par l'art, radicalisons la prévention"	7 000 €	14 000 €
2021_02108	DPMP	"Ensemble, par l'art, radicalisons la prévention"	7 000 €	14 000 €

Source : DDCT - traitement IGVP

L'examen de la balance comptable de 2020 permet de faire état de la diversité des contributions des différents financeurs, et de les croiser suivant des politiques publiques :

- Fonds pour le Développement de la Vie Associative - FDVA
- Espaces de vie sociale – CAF EVS

- Prestation de Service Jeunes – CAF PS Jeunes
- Accueil de loisirs sans hébergement – CAF ALSH
- Contrats Locaux d'Accompagnement à la Scolarité - CAF CLAS
- Fonds Interministériel de Prévention de la Délinquance (FIPD) et de la Radicalisation (FIPD-R) – CAF FIPD
- Fonds Publics et Territoires – CAF-FPT
- L'Agence Nationale pour les Chèques-Vacances – ANCV
- Renforcer l'esprit critique – Ministère de la culture

On peut mesurer ainsi toute la complexité à laquelle est soumise l'association face à de multiples financeurs.

Tableau 15 : Subventions d'Espoir 18 – balance 2020 classe 7

		Solde du 01/01/2020 au 31/12/2020 : Crédit	Marchés Public/Autres activtés	Total réparti
SUBVENTIONS CGET : ACSE/FIPD	FIPD	133 000.00	-	133 000.00
SUBVENTIONS ANCV	ANCV	62 800.00	-	62 800.00
	Séjour Covid	25 000.00	25 000.00	-
	CPO PDV	112 100.00	19 449.22	92 650.78
SUBVENTIONS DJS - VILLE DE PARIS		28 166.67	19 402.67	8 764.00
SUBVENTIONS SPTE/BII-VILLE DE PARIS	EPJ	1 358 803.10	1 187 128.25	171 674.85
Subvention Repas Solidaire		-	-	-
SUBVENTIONS DASES	CPO Radi	170 500.00	81 786.81	88 713.19
SUBVENTIONS CAF		127 887.25	-	127 887.25
SUBVENTION FONDATION DE FRANCE		31 500.00	21 500.00	10 000.00
SUBVENTION CHOEUR A L OUVRAGE		25 000.00	-	25 000.00
SUBVENTION ETAT	FDVA	7 000.00	-	7 000.00
SUBVENTIONS ADULTES RELAIS		66 596.29	37 118.62	29 477.67
SUBVENTIONS CAE CUI		4 176.76	4 176.76	-
SUBVENTIONS EMPLOIS AVENIR		15 964.93	13 422.93	2 542.00
POSTE FONJEP		7 107.00	7 107.00	-
GRATIFICATION SERVICE CIVIQUE		5 292.72	5 292.72	-
SUBVENTION DIVERS		59 260.99	-	39 260.99
	Marché Barbes	16 000.00		-
	Aide covid	6 250.00		-
	Minist Culture	20 000.00		20 000.00
	Laureus Vélo	5 000.00		-
	Réveillon solidaire	2 500.00		-
	CPAM	1 177.65		-
	Fonds du 11 janvier	8 333.34		-

Total réparti	FDVA	CAF EVS	CAF PS Jeunes	CAF ALSH 19-20	CAF CLAS 19-20	CAF / FIPD - Capsules Vidéo	CAF FPT Richesse	CAF FPT Jeunesse	Aide Eve. Vacances 2020	CAF / FIPDR - Ensemble par l'Art	FIPD - Dialogue Police-Population	FIPD - Roses	FIPD - Police Population	FIPD - Jeunes 16 à 25 ans	FIPD - Villenoise faites aux Femmes	FIPD - Réconciliation	ANCV	Mini Culture Renforcer l'esprit critique
133 000.00						10 000.00				9 000.00	40 000.00	20 000.00	12 000.00	25 000.00	10 000.00	7 000.00		
62 800.00							7 000.00	8 000.00			2 400.00	4 000.00	2 000.00				19 555.00	19 845.00
-																		
92 650.78			20 909.00	21 125.00	34 637.00					10 845.00							5 134.78	
8 764.00		7 194.00															1 570.00	
171 674.85	40 000.00					4 148.84	7 000.00	7 008.00		37 810.00	16 395.00	8 502.23	5 101.34	10 372.00	4 251.12	5 743.16	24 243.16	
-																		
88 713.19	29 452.00	11 396.00		4 046.00	7 000.00							2 000.00					2 429.19	12 390.00
127 887.25		22 648.00	17 500.00	11 670.00	23 067.50	10 000.00	10 000.00	10 000.00	1 500.00	20 000.00							1 501.75	
10 000.00														2 000.00	5 000.00	3 000.00		
25 000.00										12 500.00								12 500.00
7 000.00	7 000.00																	
29 477.67	3 100.00						6 357.00	5 157.00			3 034.00	1 779.30	2 051.96	1 896.00	889.63	622.76		4 580.00
-																		
2 542.00		2 542.00																
-																		
-																		
39 260.99		1 500.00			12 000.00		2 500.00	2 500.00		4 590.00	13 130.00		1 629.70	1 008.06	403.23			
-																		
-																		
20 000.00																		20 000.00
-																		
-																		
-																		
-																		

Source : ESPOIR18 - traitement IGVP

- **Des activités souvent équivalentes quel que soit le mode de gestion du lieu**

De façon naturelle, les jeunes ne font pas la distinction entre les divers lieux d'activité d'Espoir 18, ni entre l'association et la Ville. Certains EPJ ont gardé depuis 6 ans leur ancienne enseigne d' « Antenne Jeunes ». L'attractivité des lieux et de leurs activités est leur seule boussole.

Mis à part le Hub numérique et l'accompagnement scolaire des plus jeunes de l'Assos, les autres activités sont proches d'un lieu à l'autre et les jeunes peuvent suivre leurs appétences au fil du temps.

Les moyens financiers des EPJ sont à 90% dédiés à des coûts fixes de personnels et de fonctionnement des sites. Seuls 10% peuvent être utilisés pour des activités variables (« autres activités » et « fêtes et réceptions »). Cela représente en moyenne moins de 2.500 €/mois pour chacun des 5 EPJ. Les sorties sont donc à la mesure de ces montants, après déduction des besoins variables des sites, et des contributions personnelles des participants. Ils dépendent également d'une organisation minimisant les coûts jusqu'à la gratuité.

Les sorties et séjours dans leur diversité et leur ampleur sont avant tout portés par l'Assos, dont c'est un marqueur depuis son origine. Les séjours internationaux sont une spécificité reconnue d'Espoir 18.

- **Les objectifs des financeurs restent généraux avec des obligations de moyens plutôt que de résultats pour l'animation des EPJ**

Les exigences spécifiques aux objectifs des activités en relation avec les jeunes (pour les EPJ, l'animation[11] et non la gestion de l'équipement[12]) tiennent en quelques lignes d'ordre programmatique, auxquelles l'association répond en termes de méthode avec un engagement précis pour les EPJ sur le plan des moyens (modalités[13], organisation et effectifs[14], maquette financière[15]).[.....].

Ces exigences ne sont pas mises en relation avec une quantification d'indicateurs ou de prestations réalisées, ni avec le constat futur de faits avérés. L'évaluation « du service fait » renvoie en principe à un suivi-contrôle continu »qualitatif », sur pièce et sur place, et/ou à des bilans d'activité étayés. L'efficience d'une telle évaluation exige des moyens d'expertise optimaux, tant pour l'association qui en supporte l'essentiel de la charge, que pour les financeurs, le constat étant que ce n'est pas encore le cas (cf. chapitres « gouvernance »).

Compte tenu des éléments précédents, la rémunération « du service fait » est forfaitaire et réglée « à la découpe », prorata temporis et/ou sur rapport d'activité.

Pour les EPJ, celle-ci est opérée mensuellement sur la base d'une facture d'un 12ème du prix global forfaitaire annuel, sans mise en relation avec une quantification des prestations réalisées, compte tenu de l'absence de prix unitaire. En pratique, la facture ne comporte donc que le calcul de l'acompte mensuel en prix de base, qui est le même durant toute l'année.

[.....].

[11] Cahier des Clauses Techniques Particulières – CTTP 1.4

[12] Cahier des Clauses Techniques Particulières – CTTP article 4

[13] Cahier des Clauses Techniques Particulières – CTTP 1.5

[14] Cahier des Clauses Techniques Particulières – CTTP article 2

[15] Cahier des Clauses Techniques Particulières – CTTP annexes

S'agissant de l'évaluation de la satisfaction des attentes de la Ville, celle-ci est variable. [.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

2.3.2. Des activités qui pourraient être évaluées plus précisément

- **Des rapports d'activité insuffisamment documentés.**

Les rapports d'activité d'Espoir 18 sont multiples, l'un concerne l'association (L'Assos et le Hub), les cinq autres chacun des EPJ.

Recommandation 1 : Dans un souci de transparence et de lisibilité, suggérer à Espoir 18 de compléter ses multiples rapports d'activité d'un document d'activité unique, éclairant sur l'individualisation des actions et la répartition des financements.

[.....].

Le rapport d'activité de l'association ambitionne de croiser :

- des activités d'accompagnement scolaire individuel et collectif, de chantiers de solidarité internationale, et de gestion d'un pôle jeunes et activités connexes,
- des objectifs d'éducation populaire de socialisation et d'insertion,
- des activités de ses 5 pôles organisationnels, de réussite éducative, de lien familial et loisirs éducatifs, d'activités artistiques, d'insertion et de sport.

Cette structuration reste indicative, quantité d'informations relatives aux actions, descriptives et statistiques, étant ensuite énumérée de façon peu homogène.

Les rapports d'activité des EPJ empruntent à celui de l'association et sont développés dans le même esprit.

[.....].

Il importerait que les rapports traduisent à l'avenir un fonctionnement de l'organisation soucieux de cette transparence.

[.....].

La DJS devrait développer les relations de ses référents territoriaux avec les associations comme Espoir 18, en visant un suivi régulier selon un protocole à la mesure de ses moyens.

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

- **La mesure de la fréquentation des sites et des activités, un besoin minimal imparfaitement satisfait pour des raisons structurelles et de méthode, une féminisation des EPJ qui tend vers la parité**

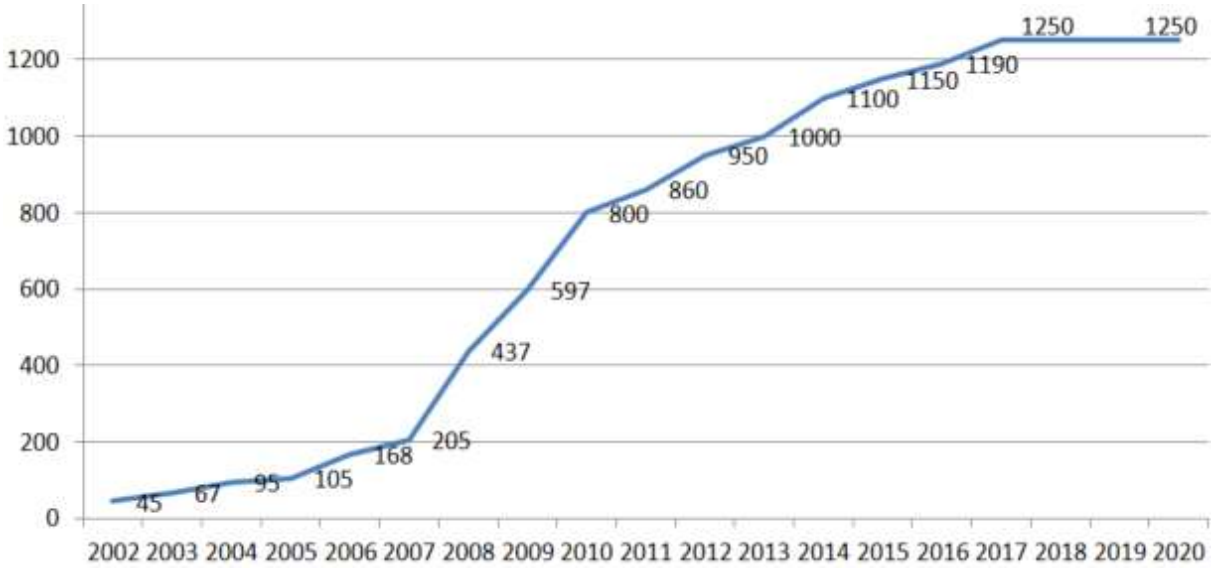
La fréquentation des sites en propre d'Espoir 18, dont les adhérents sont en principe identifiés et cotisants, est, selon l'association, de près de 1200 usagers répartis par tranche d'âge sur 3 périmètres, sans que l'on sache exactement ce que recouvre cette notion d'usager, qui semble pouvoir se confondre avec celle du nombre de passages.

Graphique 19 : Plus de 1000 usagers de l'association en 2020

Source : ESPOIR18 - traitement IGVP

- **Les sites de l'association fréquentés aujourd'hui par plus de 1000 usagers**

De quelques dizaines à l'origine, en 2002, l'association est fréquentée par plus de 1000 usagers depuis 2013. Aujourd'hui, cette fréquentation est de moitié celle du plus petit EPJ parisien, étant à considérer des différences d'activités, comme le soutien scolaire propre à Espoir 18.



- **Les EPJ animés par Espoir 18 sont parmi les plus fréquentés**

La fréquentation des EPJ est comptabilisée dans un format imposé par les marchés publics. Les cinq sites gérés et animés par Espoir 18 sont représentatifs des trois catégories d'équipements très (Mont-Cenis et Nathalie Sarraute), moyennement (Flandre) et peu fréquentés (La Villa, pourtant le plus grand site, et la Salle). Ils accueillent 43% de la fréquentation totale des EPJ. La répartition femmes/hommes est de 40%/60% des jeunes accueillis par Espoir 18, à parité avec la moyenne des 13 EPJ parisiens.

Tableau 16 : Fréquentation de septembre 2020 à août 2021

Espaces Paris Jeunes	arrdt	< 14 ans		14-17 ans		18-25 ans		> 26 ans		total général		TOTAL
		f	h	f	h	f	h	f	h	f	h	
Mont-Cenis	18	0	0	1043	2022	2522	2794	1258	1103	4823	5919	10742
Taos Amrouche	20	103	92	1570	3506	1099	872	1361	1177	4133	5647	9780
Nathalie Sarraute	18	0	21	1872	3941	1514	1732	205	283	3591	5977	9568
Mahalia Jackson	20	365	667	466	1650	274	1898	138	686	1243	4901	6144
Olympiades	13	62	39	1074	2499	532	1623	55	214	1723	4375	6098
Belleville	11	77	66	463	925	918	1374	386	719	1844	3084	4928
le Miroir	14	155	149	982	1440	674	831	102	52	1913	2472	4385
Flandre	19	93	295	285	760	970	1125	382	475	1730	2655	4385
Davout	20	29	44	987	736	989	538	364	275	2369	1593	3962
le 27	17	518	432	535	705	512	690	68	95	1633	1922	3555
la Villa	18	72	117	515	739	426	743	318	464	1331	2063	3394
La Salle	18	58	109	295	789	405	799	165	305	923	2002	2925
L'Envol	13	363	260	631	372	454	300	131	92	1579	1024	2603
Total hommes et femmes		**1895**	**2291**	**10718**	**20084**	**11289**	**15319**	**4933**	**5940**	**28835**	**43634**	**72469**
Total général										**72469**		
Répartition des femmes		3%		15%		16%		7%		40%		
Répartition des hommes			3%		28%		21%		8%		60%	

Source : DJS - traitement IGVP

Ces comptages sont par nature imparfaits, les mêmes jeunes pouvant entrer et sortir plusieurs fois par jour, l'esprit de l'accueil libre (encadré pour l'accueil des mineurs) s'opposant à un pointage assumé, même pour l'Assos et le Hub dont les cotisations sont symboliques et facultatives, enfin le comptage par activité s'opérant dans les compte-rendus des projets pour les jeunes les ayant menés jusqu'à leur terme.

La mission a bien identifié ces difficultés pratiques marquées par une hétérogénéité des comptages d'un équipement à l'autre et le caractère confus des méthodes utilisées. A ce stade, il s'agirait plutôt de données déclaratives évaluées par les équipes de chaque établissement.

Ces statistiques mensuelles sont contrôlées par la DJS et doivent être utilisées par l'association pour élaborer des analyses des attentes des jeunes et du quartier, ainsi que le bilan de la mise en œuvre du projet pédagogique de l'EPJ. La pratique est plutôt celle de l'analyse « par projet », étant entendu que chacune des activités est conduite en mode projet (cf. rapport d'activité ci-avant). Les projets répondent aux différents objectifs de l'association car ils nécessitent un engagement sur la durée (préparation, réalisation, restitution prennent plusieurs mois) et ont pour objectif de favoriser la socialisation et l'insertion des jeunes.

Recommandation 2 : La DJS et Espoir 18 devraient convenir de méthodes claires de comptage des usagers, compatibles avec les publics et activités des EPJ.

- **Des partenariats locaux pour les activités artistiques, culturelles et de loisirs, sportives**

En 2020, Espoir 18 a noué 76 partenariats locaux dans les 18ème et 19ème arrondissements pour proposer aux jeunes des activités « hors les murs » de l'association et des EPJ.

Tableau 17 : Partenariats locaux et activités

	La Chapelle Porte d'Aubervilliers	La Goutte d'Or
Activités artistiques, culturelles et de loisirs	19	19
Démarches citoyennes	12	18
Activités sportives	18 créneaux sur 8 sites	

Source : Espoir 18 - traitement IGVP

Il s'agit de centres d'animation, de loisirs, sociaux, de bibliothèques, d'associations, de complexes sportifs (futsal, krump, ultimate, handball, basket, hiphop, danse, foot à 11) et d'une piscine. Ces partenariats ne sont pas exclusifs ; d'autres sorties s'effectuent dans les musées, sites patrimoniaux, théâtres, etc., librement accessibles ou non.

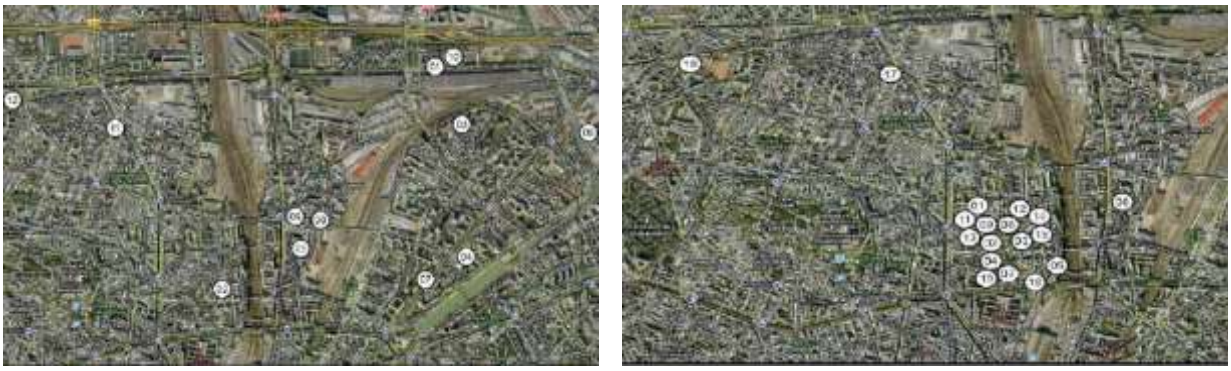
Pour ces activités, et de manière générale, les informations sont abondantes mais parcellisées dans de multiples documents et rapports de suivi internes ou à destination des financeurs et autres acteurs institutionnels, sans qu'il soit raisonnablement possible pour eux, et pour la mission, d'en effectuer l'agrégation et la synthèse.

Graphique 20 : partenariats locaux, d'activités « hors les murs »

La Chapelle – Porte d'Aubervilliers La Goutte d'Or

Activités artistiques, culturelles et de loisirs

Démarches citoyennes



Activités sportives

Source : ESPOIR18 - traitement IGVP

- **Les séjours, notamment à l'international, un marqueur d'Espoir 18**

Dès 2004, l'association (créée en 2002) a organisé ses deux premiers séjours de solidarité internationale. Les documents comptables sont les plus accessibles et fiables pour retracer l'ensemble des séjours. Un croisement est opérable avec les rapports à l'attention de l'ANCV et l'ANCT versus CGET[16].

[16] l'ANCT - Agence nationale de la cohésion des territoires - succède à plusieurs organismes publics, l'établissement public national d'aménagement et de restructuration des espaces commerciaux et artisanaux, l'agence du numérique (à l'exception des agents employés à la mission French Tech) et le Commissariat général à l'Égalité des territoires

Le rapport d'activité de 2020 indique que l'année 2020 fut dynamique, malgré la pandémie, plus de 250 jeunes étant partis en séjour, et le chantier de solidarité internationale au Brésil étant mis en exergue.

Le Bilan des séjours réalisés pour l'ANCV et l'ANCT versus CGET, relate 18 séjours en France, auxquels ont participé 139 jeunes, 49 filles et 90 garçons, par groupes d'environ 5 à 12 participants. Chaque séjour fait l'objet d'un exposé circonstancié et d'une balance comptable des charges et recettes, avec les contributions des financeurs (ANCV, DASES, FIPD, DJS, DPSP).

Tableau 18 : Bilan 2020 des séjours – ANCV & CGET

Séjour Découverte Police Population
Séjour Autonome sportif et découverte de la mer à Saint Raphaël
Séjour « Résidence artistique sur la thématique de l'esprit critique »
Séjour Normandie « Travail Mémoire sur la seconde guerre mondiale »
Séjour Normandie « Découverte mer »
Séjour Faute sur Mer
Séjour Autonome Nice
Séjour « Eveil à l'esprit critique par la participation au festival visa pour l'image »
Séjour Autonome Cannes
Séjour Autonome Montpellier
Séjour Autonome Argelès
Séjour « insertion par le numérique à Marseille »
Séjour Autonome La Seyne sur Mer
Séjour « Découverte du Parc du Verdon »
Séjour Center Parc
Séjour de l'esprit critique à la montagne
Séjour des rixes aux cimes
Séjour de cohésion Solidarité Internationale

Source : Espoir18, traitement IGVP

Ces séjours ont été majoritaires en 2018 (57%) et 2019 (59%), l'année 2018 étant exceptionnelle en nombre de séjours et coûts (23 / 263 k€). En 2019 et 2020, les séjours ont diminué (17-18 / 110-114 K€), l'international devenant marginal en 2020.

Tableau 19 : Séjours 2018-2019

2018	262 942 €	2019	109 363 €	2020	114 374 €
Marseille	669 €	Normandie	1 027 €	Mali	1 331 €
Lyon	1 177 €	Nantes	1 274 €	Nice	1 570 €
Arcachon	1 738 €	Barcelone	1 920 €	Montpellier	2 440 €
Verdun	1 896 €	Amsterdam	2 122 €	Faute sur mer	2 613 €
Centerparc	3 425 €	Nice	2 539 €	Cavalaire	3 079 €
Varsovie	3 812 €	Milan	2 547 €	Murviel les Bézier	3 388 €
Nice	4 433 €	Chypre	4 045 €	Barcelone	3 493 €
Rome	5 705 €	Oradour	4 375 €	Argelès	4 253 €
Barcelone	6 334 €	Portugal	4 420 €	Annecy	4 865 €
Ski	6 715 €	Marseille	4 464 €	grau du roi	5 449 €
Dubrovnik	6 856 €	Canada	4 520 €	La seyne	5 517 €
Grau du roi	7 766 €	la Seyne sur mer	4 761 €	Perpignan	5 663 €
Sicile	8 661 €	Malaga	5 785 €	center parc	6 727 €
Cracovie	8 663 €	Grèce	6 953 €	Nantes	7 370 €
Grèce	9 034 €	Ski	8 089 €	Normandie	8 381 €
Malaga	9 669 €	Sénegal	15 449 €	Marseille	15 135 €
Portugal	10 700 €	Brésil	35 073 €	Autres voyages	15 932 €
Toulon	11 328 €			Brésil	17 170 €
Pérou	18 010 €				
Chicago	19 400 €				
Sénégal	19 526 €				
Brésil	43 209 €				
	54 218 €				

séjours internationaux
rapports 208-2019 pour l'ANCV et l'ANCT versus CGET

Source : Espoir18 - traitement IGVP

Il convient de souligner encore l'abondance d'informations et la difficulté d'agrégation (thèmes sportif, prévention, enfants sans vacances, travail de mémoire, police-population …) et de synthèse par objectif (insertion, socialisation, autonomisation).

- **Les projets au fil de l'eau de l'accompagnement des jeunes et des synergies avec les financeurs**

Les activités conduites en mode projet foisonnent, elles sont énumérées et relatées a posteriori dans les 6 rapports d'activité et également renseignées par les multiples documents de toutes natures produits pour leur mise en œuvre.

Le programme annuel des projets/actions de chacun des EPJ (exigés par les marchés avant le 15 septembre) précise a priori le champ des futures actions. Aucune n'est préétablie, par principe, leur co-construction avec les jeunes étant la règle fondamentale de la démarche d'insertion et de socialisation (rappelée dans les marchés).

De même, la programmation des actions subventionnées est anticipée pour s'inscrire a priori dans les contrats d'objectifs négociés annuellement avec les financeurs (en montant pour les CPO).

Les activités récurrentes, artistiques, culturelles, citoyennes, et sportives, se précisent en fonction de la dynamique d'animation du moment.

Les activités particulières sont liées aux évènements locaux (fêtes, partenariats événementiels …), aux séjours, en fonction des besoins de solidarité, aux circonstances (crise Covid…).

Parmi les activités innovantes, pour lutter contre la fracture numérique durant la pandémie, sur l'année 2020, 148 ordinateurs ont été achetés pour 120 familles, une dizaine des bénévoles (accompagnement scolaire) et membres du CA, et quelques salariés pour un temps limité. Cette action s'est inscrite dans un plan plus global déployé pendant la crise sanitaire. Ces dons ont été financés notamment par la Fondation de France (31.500 € sur 73 943,61 € de dons d'ordinateurs[17]).

Cette action d'une certaine ampleur, et ses partenaires, sont pourtant peu visibles dans les rapports et la communication de l'association.

À nouveau sur cet exemple, la dissémination des informations opérationnelles rend difficile la vision d'ensemble à partager avec les partenaires de l'association et d'autres acteurs de son environnement. Ce partage est aujourd'hui indispensable en termes de pilotage et d'évaluation. Sur cet exemple comme sur d'autres, les interrogations de la mission sont restées pendantes sur la coordination avec les actions similaires d'autres acteurs (de l'éducation nationale, associatifs …), sur leur suivi et sur leur efficacité.

- **un travail engagé sur l'évaluation des impacts des activités d'Espoir 18 sur les jeunes**

Avec l'appui d'un cabinet extérieur, Espoir 18 a engagé en 2019 une démarche sur 2 ans d'élaboration d'un outil d'évaluation. Elle se poursuit encore aujourd'hui, compte tenu des aléas de la crise sanitaire.

Il s'agit de développer un outil transparent de suivi individuel et collectif des jeunes, pour nourrir un dialogue concret sur leurs besoins et adapter l'accompagnement de leur parcours.

[17] Grand livre comptable 2020

Le premier atelier de co-construction, le 23 novembre 2021, a permis de cartographier les effets à mesurer en 7 catégories (le rapport à la culture et à l'art, l'estime de soi et la confiance en soi, l'aisance à l'oral et la communication, l'autonomie, le rapport à l'autre, le rapport au quartier territoire, le rapport à la citoyenneté et à l'engagement), avec chacune une dizaine d'effets à co-évaluer (effet fort, modéré, faible, invisible). Le deuxième atelier s'est déroulé le 18 mai 2022, à l'EPJ Nathalie Sarraute.

Une représentation graphique « classique » (cible, étoile …) facilitera l'appropriation de son évaluation par le jeune et le dialogue sur ses priorités.

L'agrégation des évaluations mesurera les effets des activités d'Espoir 18 sur les jeunes, et permettra de les piloter en fonction d'objectifs de résultats et non plus seulement de moyens. Les relations avec les partenaires pourront également évoluer dans le même sens.

Il est crucial pour les jeunes, l'association et ses partenaires, de développer l'outil d'évaluation dans un délai de deux ans à partir de 2022.

Figure 3 : Développement de l'outil d'évaluation

[……]

La figure qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Recommandation 3 : Espoir 18 gagnerait à développer l'outil d'évaluation des impacts des activités sur les jeunes, dans un délai reconduit de deux ans.

2.4. Une gouvernance interne transparente, entourée de compétences externes

2.4.1. Des statuts minimalistes, un règlement intérieur pour les salariés, une tradition d'accès libre (encadré pour l'accueil des mineurs) et d'un fonctionnement « portes ouvertes »

La loi 1901 donne toute liberté à une association pour définir ses instances de fonctionnement, leurs attributions et l'instance compétente pour la représenter vis-à-vis des tiers[18]. La loi se limite à imposer aux personnes chargées de l'administration de l'association d'être déclarées au greffe des associations.

Dans la tradition associative, Espoir 18, fondée le 19 septembre 2002, dispose de statuts qui organisent ses instances, l'assemblée générale, le conseil d'administration, et le bureau.

Le règlement intérieur dispose que les membres du CA peuvent se voir attribuer un rôle défini autre que ceux de président, secrétaire général ou trésorier. Seul un règlement intérieur fixant les règles relatives à l'organisation du travail des salariés a pu être consulté par la mission, sans rapport avec le règlement intérieur visé dans les statuts.

L'association a pour but la socialisation et l'insertion des jeunes âgés de 6 à 25 ans à travers des activités culturelles, artistiques et sportives, par la mise en place d'un accompagnement scolaire individuel et collectif, l'organisation de chantiers de solidarité internationale, la gestion d''un pôle jeune et de toute activité allant dans ce but. Ces objectifs s'inscrivent

[18] La loi peut imposer des statuts types à certaines catégories d'associations, ce qui n'est pas le cas d'Espoir 18

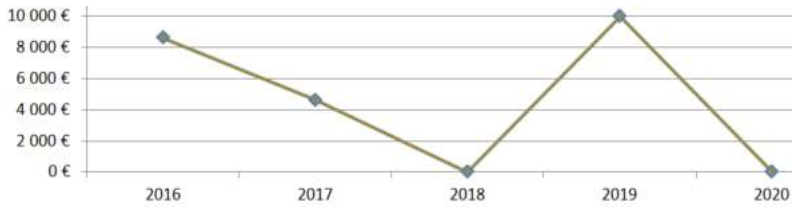
dans l'esprit de l'éducation populaire, en s'opposant par conséquent à une proposition de simple consommation de loisirs.

- **Des adhérents dont les cotisations ne reflètent pas le nombre**

D'après les statuts, les membres d'honneur, adhérents, sont ceux qui rendent des services signalés à l'association. Les membres bienfaiteurs, adhérents dispensés de cotisation, sont les personnes qui ont apporté une aide financière ou matérielle particulière. Les membres actifs, adhérents, sont ceux qui s'inscrivent dans le projet de l'association et qui versent la cotisation annuelle fixée par l'assemblée générale.

Le constat sur place, à l'Assos et au Hub, montre une certaine flexibilité d'inscription et de cotisation parmi les jeunes, qui se traduit en comptabilité par des produits symboliques et aléatoires.

Graphique 21 : Cotisations des adhérents



Source : Espoir18 - traitement IGVP

- **Une assemblée générale « portes ouvertes » vote à main levée les quitus de gestion et la composition du conseil d'administration**

D'après les statuts, l'assemblée générale ordinaire réunit tous les membres adhérents de l'association une fois par an. Elle a été réunie les 12.07.2016, 04.07.2017, en 2018, 27.09.2019 et 29.09.2020. La publicité en a été faite par affichage et divers moyens de diffusion. Les participants n'ont pas été relevés, l'accueil est en « portes ouvertes » et les votes se font à main levée.

Cette souplesse d'organisation, dans la culture d'une association très ancrée dans son environnement, s'accorde avec un constat de consensus et la portée relative, peu décisionnelle, d'ordres du jour conformes aux statuts. Elle se concilie avec des cotisations symboliques, voire inexistantes, qui relativisent la qualité d'adhérent.

Les AG contribuent à la dynamique associative portée dans toutes ses dimensions par le conseil d'administration et la direction générale.

La tenue des AG en juillet, alors que l'annualité comptable est celle de l'année civile, est liée au délai de plus de 6 mois nécessaire à la clôture des comptes de l'année précédente. Ce décalage dérogatoire[19] est préjudiciable à la transparence des comptes et de la situation de l'association. La mission n'a pas pu examiner les comptes récents de 2021.

L'association vise des AG en juin dans le délai légal. Une clôture des comptes anticipée au printemps semble illusoire compte tenu des moyens supplémentaires nécessaires, estimés à 2 personnes.

[19] Délai légal de 6 mois

En effet, d'une part la concomitance de la clôture et des demandes de subventions, dont c'est également la période, entraînerait une surcharge excessive et, d'autre part, la consolidation[20] comptable des nombreux séjours est structurellement longue[21]. Les interventions des experts comptables et du commissaire aux comptes sont postérieures et se cumulent ensuite avec le délai de 45 jours pour la convocation de l'AG.

- **Un conseil d'administration engagé auprès d'une direction générale disposant d'une large autonomie**

L'association est dirigée par un conseil d'administration de 15 à 20 membres, élus au scrutin secret à la majorité absolue pour deux ans par l'assemblée générale et rééligibles. Le conseil d'administration est composé d'adhérents issus de 4 catégories: les membres actifs, les salariés, les membres d'honneur, les acteurs sociaux du quartier. Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an, sur convocation du président, ou sur la demande du quart de ses membres.

Le CA s'est réuni au moins 2 fois par an depuis 2016[22]. Il comprend aujourd'hui 16 membres, 7 habitants du quartier et bénévoles, 4 membres fondateurs et 5 acteurs sociaux sur le quartier. Les membres de la direction générale sont invités. 8 membres du CA sont investis auprès de la direction sur des thèmes et tâches spécifiques :

- stratégie
- famille
- dialogue police-population
- prévention secondaire et tertiaire
- culture
- juridique
- réorganisation restructuration

Le CA examine les sujets de gestion, la programmation et le déroulement des activités et projets, les questions stratégiques structurelles et de développement.

L'année 2016 a été marquée par les sujets de renforcement des postes support, de restructuration et de procédures internes. En 2017, une vigilance s'est exercée sur les charges, les améliorations comptables et le renforcement des contrôles ont été poursuivis, et des revendications et une harmonisation sociales ont été gérées.

2018 est à la fois une année de continuité, de lancement de nouvelles démarches stratégiques (comptabilité analytique et mesure de l'impact social sur les jeunes), et d'un plan de trésorerie drastique jusqu'en mars 2019 pour faire face à la baisse massive des subventions Police-Population, CAF/CLAS (accompagnement scolaire), CAF/Enfance-Jeunesse, ainsi qu'au passage à 7% de la part gestion des EPJ en remplacement d'une proratisation des salaires (impact total de plus de 109.000 €). C'est également l'année d'un questionnement sur l'alignement subi des acquis sociaux sur ceux des EPJ repris, ainsi que celle des revendications visant à banaliser les ruptures conventionnelles.

Les années 2019 et 2020, sur fond de crise sanitaire, sont consacrées à la gestion du détournement de fonds de 266.353 € (environ 11% du CA) et au redressement comptable et financier de l'association.

[20] Comptabilisation de toutes les factures

[21] Fin mars

[22] 2020 non documentée, 1 réunion du CA en 2022 le 21.03.22 peu documentée

La période 2021-2022 est celle de la reprise, avec le retard pris sur les affaires communes et leurs relations extérieures, après deux crises mobilisant toutes les forces sur le redressement, la structuration et le développement. Le challenge pour le renouvellement des marchés des EPJ en 2022 est à relever alors même que l'association est toujours en surcharge de travail.

On constate ainsi, sur pièces, l'étendue des sujets abordés en CA et l'importance du travail accompli par ses membres.

- Un bureau en recherche d'efficience, une volonté de le redynamiser

Une alerte est lancée sur « l'essoufflement du bureau » lors du CA du 21 juillet 2018. Il s'est réuni de 2 à 3 fois de 2016 à 2020[23], une seule fois en 2018, pour expertiser les dossiers du CA et préparer les AG. Le bureau a le pouvoir de prendre des décisions sur la gestion interne de l'association au quotidien.

Ce fonctionnement est cohérent avec le parti pris d'un engagement du CA dans les affaires et d'une forte autonomie de la direction générale, cette délégation de fait restant à formaliser.

Le bureau est constitué de 4 personnes[24] du CA assurant la présidence, la vice-présidence, les fonctions de trésorier et secrétaire général. Les 8 membres du CA investis auprès de la direction sur des thèmes et tâches spécifiques devraient être élus au bureau.

Le CA est impliqué dans le travail quotidien du siège, notamment la trésorière sur les aspects financiers. Les délégations correspondent aux missions opérationnelles confiées aux membres du CA lors de ses délibérations.

L'essoufflement du bureau tient au partage des tâches avec les services supports rattachés à la direction générale. Les contraintes économiques qui pèsent sur les moyens des services limitent l'augmentation de la masse salariale, la charge de travail en excès devant être reportée, suivant le modèle associatif, sur les membres bénévoles du bureau.

Recommandation 4 : Veiller à ce qu'Espoir 18 respecte ses statuts, s'agissant notamment de la composition et du fonctionnement de ses assemblées générales et de la définition dans le règlement intérieur des rôles qui peuvent être attribués aux membres du CA élus au bureau

- Une feuille de route stratégique à 5 ans, établie avec l'appui du cabinet Accenture, donne la vision pluriannuelle indispensable à une gestion au-delà du court-terme

Une réflexion stratégique en 2019, accompagnée par un conseil extérieur, permet à Espoir 18 de se donner des perspectives d'avenir partagées. Un séminaire des équipes est programmé à la rentrée 2022/2023, compte tenu des évènements[25].

Les forces et les faiblesses de son modèle sont caractérisées, et ses ambitions sont explicitées.

[23] 2021 et 2022 non documentées

[24] De 5 à 8 selon les statuts, non-salariés de l'association

[25] Redressement post détournement de fonds et crise sanitaire

Ces constats recoupent les échanges de la mission avec les services de la Ville de Paris et leurs référents territoriaux qui mettent en valeur les réponses concrètes aux partenaires associatifs et institutionnels, l'équipe pluridisciplinaire ancrée dans les territoires, l'expérience unique et les méthodes pour motiver les publics difficiles, la capacité à mener des projets. La nécessité de renforcer la structure fait également consensus, même si les efforts de l'association semblent méconnus.

La perspective d'un développement ambitieux est cohérente avec le renforcement de la structure qui doit s'en donner les moyens.

Graphique 22 : Feuille de route d'Espoir 18 - 2019

[……]

Le graphique qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

2.4.2. Espoir 18 a mis en place des procédures de contrôle budgétaires et financiers

- **Une association qui fait preuve de constance dans sa volonté de structuration et de transparence**

Depuis l'intervention continue d'un commissaire aux comptes et d'experts-comptables, l'association a pu mettre en œuvre leurs recommandations qui s'imposent dans le cadre de leur obligation de conseil[26].

Cette dynamique d'amélioration a conduit l'association à se faire accompagner par une société, SOAPP, qui la soutient au quotidien dans sa direction et sa gestion. Le CA du 24 mars 2016, année de l'extension à 5 EPJ, prend acte de la finalisation d'une révision des procédures avec l'appui de cette société, et de l'information du comité de pilotage des financeurs. Un point sur les procédures figure à presque tous les CA et bureaux.

Le CA du 6 avril 2018 prend en compte les attentes en matière de comptabilité analytique.

- **Des procédures comptables aujourd'hui étendues et pertinentes**

Les procédures budgétaires organisent les étapes prévisionnelles, de validation et de suivi. Un budget prévisionnel est établi pour chaque structure, et par projet. La direction générale propose ces projets en réponse aux demandes des financeurs, en général dématérialisées. La validation du CA intervient après le résultat de ces consultations. Le suivi s'appuie sur 3 balances générales en janvier, mai et septembre, sur les dépenses et les en cours par structure, et sur des audits mensuels[27] ou bimensuels[28] direction-comptabilité-responsable structure.

La chaîne de dépenses est détaillée pour les séjours, les activités quotidiennes, les chantiers et la solidarité internationale. Les responsabilités sont définies pour chaque salarié, le

[26] En 2020, le commissaire a souligné la nécessité d'un inventaire et d'une mise à jour globale. Ils ont été réalisés fin 2020 pour les EPJ, ensuite pour le Hub et le siège, seule l'Assos reste à faire.

[27] EPJ

[28] Assos et Hub

directeur responsable ou coordinateur de la structure, le comptable, et la direction générale.

Chaque structure gère ses dépenses et transmet ses factures mensuellement à la comptabilité lors d'un rendez-vous le 2ème jeudi. De mêmes, tous les mois, les données bancaires sont partagées et vérifiées.

Chaque structure règle ses dépenses sur son propre compte bancaire. Chaque directeur, responsable ou coordinateur dispose d'une carte de paiement/retrait nominative, les deux premiers également d'un carnet de chèque. Seule la Direction Générale peut faire des virements et la comptabilité les préparer. Les seuils d'achats de « 500 », ou « 500 et au-delà » induisent des contraintes progressives.

Les paiements en espèces doivent être limités, chaque structure est dotée d'une caisse.

Les encaissements des chèques ou espèces reçus doivent être transmis mensuellement à la comptabilité.

Un tableau de bord de véhicule a été créé afin de pouvoir identifier les responsables des infractions. La comptabilité gère le règlement, effectue la dénonciation, et prélève le montant sur la paie du salarié concerné.

La direction générale valide les frais kilométriques des salariés autorisés à utiliser leur véhicule personnel pour des activités professionnelles.

Dans le cadre d'un premier audit global, les investigations conduites par la mission ne sont pas susceptibles de remettre en cause l'application de ces procédures.

SOAPP réalise un audit mensuel de la mise en œuvre des procédures et le suivi des améliorations. La société poursuit son soutien comptable et financier, et son appui à la mise en place de nouveaux outils. Dans le cadre d'un mécénat de compétence, le cabinet Accenture apporte un regard croisé sur la pertinence, l'efficacité et la simplification des procédures. Le renouvellement du cabinet d'expertise comptable est une source de conseils.

Une rencontre mensuelle entre la comptable, la trésorière et le directeur général permet la vérification des dépenses du siège.

2.5. Une gouvernance externe impliquant de multiples financeurs

Le cadre municipal de référence est le programme parisien pour l'autonomie des jeunes 2015-2020, les contrats jeunesse des 18ème et 19ème arrondissements adoptés pendant la mandature 2014-2020, et les bleus[29] budgétaires dans lesquels la DJS recense les actions de l'ensemble des directions et services de la Ville pendant le dernier exercice budgétaire.

Ce cadre très riche inspire les motivations des subventions et dispositions des cahiers des charges de prestations dans les EPJ. Le projet associatif préexistant d'Espoir 18, en lien avec ses compétences[30] et en cohérence avec son objet social, accompagne la politique municipale. Le positionnement de l'association comme prestataire concurrentiel des EPJ étend son périmètre d'intervention, plus qu'il n'influence le développement des savoir-faire qui la caractérisent et qu'elle inscrit dans une dynamique de progrès.

L'association instruit avec réussite les nombreux dossiers de subventions auprès de multiples institutions publiques qui lui renouvellent leur confiance. Il s'agit de la partie vitale de l'activité de l'association.

[29] Initiés en 2013, le bleu 2020 a suivi celui 2018 portant sur les comptes de 2017

[30] Mises en œuvre en propre, à l'Assos et au Hub

[.....]. L'activité variable de développement de l'association, relève des marchés d'EPJ, dont le changement éventuel de gestionnaire s'accompagne d'un transfert de l'ensemble des moyens (personnel, équipements) [.....].

Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

A ces temps forts des relations avec les financeurs, s'ajoutent ceux des comités de pilotage annuels de présentation des rapports d'activité. Le format de ces comités est variable[31], associant parfois plusieurs financeurs, à l'invitation ou non[32] de l'association. La mission a constaté l'absence de retour formalisé de ces comités, ou d'alerte, tant de l'association que des financeurs. Ils enrichissent les connaissances et ressentis des experts, administratifs ou collaborateurs d'élus.

A l'exception des rares contrôles de conformité des services de l'État, de la CAF et de l'URSSAF, la mission a constaté un suivi épisodique, pas toujours approfondi, de la part des administrations et de leurs référents territoriaux, qui se traduit par l'absence de retours formalisés de leur part. Le manque de moyens humains[33], nécessaire à un suivi sur place approfondi et un suivi sur pièces exigeant compte tenu du nombre de documents demandés, peut expliquer ce constat.

Sous réserve de moyens adaptés, il conviendrait de développer une évaluation formalisée « à dire d'experts » par les référents territoriaux, exprimant leur point de vue sur la valeur et pouvant par ailleurs faire l'objet d'une autre mission IG les effets des actions de l'association.

Recommandation 5 : La DJS devrait s'assurer que des réunions annuelles avec la Mairie du 18ème et les référents territoriaux DJS ont lieu et font l'objet de compte-rendus.

La dispersion de financeurs aux moyens limités et leur fonctionnement en silo sont contreproductifs pour le suivi optimal de l'association et son fonctionnement.

La diversité des actions et projets est telle qu'il est aujourd'hui complexe de partager la vision globale et transparente d'actions plus ou moins individualisées, correspondant à des réalités distinctes avec des financements distincts ou complémentaires. Comme cela se pratique dans d'autres secteurs, l'association devrait clairement individualiser, dans un document unique, ses actions et projets avec la répartition des financements.

Le comité de pilotage actuel, plus ou moins démultiplié, suivi et documenté, devrait être requalifié en comité annuel des financeurs, réuni à l'initiative de l'association.

[31] Notamment pendant la crise sanitaire

[32] La DJS a souhaité en avoir l'initiative

[33] Effectifs inadaptés au plan de charge à la DASES comme à la DJS

3. RAPPEL DES RECOMMANDATIONS

Recommandations	Entités concernées	Échéance
1 Dans un souci de transparence et de lisibilité, suggérer à Espoir 18 d'intégrer ses multiples rapports d'activité dans un document unique, éclairant sur l'individualisation des actions et la répartition des financements.	DJS	12/2023
2 La DJS et Espoir 18 devraient convenir de méthodes claires de comptage des usagers, compatibles avec les publics et activités des EPJ.	DJS et Espoir 18	12/2022
3 Espoir 18 gagnerait à développer l'outil d'évaluation des impacts des activités sur les jeunes, dans un délai reconduit de deux ans.	Espoir 18	07/2023
4 Veiller à ce qu'Espoir 18 respecte ses statuts s'agissant notamment de la composition et du fonctionnement de ses assemblées générales et de la définition dans le règlement intérieur des rôles qui peuvent être attribués aux membres du CA élus au bureau.	DJS et Espoir 18	07/2023
5 La DJS devrait s'assurer que des réunions annuelles avec la Mairie du 18eme et les référents territoriaux DJS ont lieu et font l'objet de compte-rendus.	DJS et Espoir 18	07/2022 et suivantes

LISTE DES RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATION 1 : DANS UN SOUCI DE TRANSPARENCE ET DE LISIBILITÉ, SUGGÉRER À ESPOIR 18 DE COMPLÉTER SES MULTIPLES RAPPORTS D'ACTIVITÉ D'UN DOCUMENT D'ACTIVITÉ UNIQUE, ÉCLAIRANT SUR L'INDIVIDUALISATION DES ACTIONS ET LA RÉPARTITION DES FINANCEMENTS. 37

RECOMMANDATION 2 : LA DJS ET ESPOIR 18 DEVRAIENT CONVENIR DE MÉTHODES CLAIRES DE COMPTAGE DES USAGERS, COMPATIBLES AVEC LES PUBLICS ET ACTIVITÉS DES EPJ. 39

RECOMMANDATION 3 : ESPOIR 18 GAGNERAIT À DÉVELOPPER L'OUTIL D'ÉVALUATION DES IMPACTS DES ACTIVITÉS SUR LES JEUNES, DANS UN DÉLAI RECONDUIT DE DEUX ANS..... 44

RECOMMANDATION 4 : VEILLER À CE QU'ESPOIR 18 RESPECTE SES STATUTS, S'AGISSANT NOTAMMENT DE LA COMPOSITION ET DU FONCTIONNEMENT DE SES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ET DE LA DÉFINITION DANS LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DES RÔLES QUI PEUVENT ÊTRE ATTRIBUÉS AUX MEMBRES DU CA ÉLUS AU BUREAU 47

RECOMMANDATION 5 : LA DJS DEVRAIT S'ASSURER QUE DES RÉUNIONS ANNUELLES AVEC LA MAIRIE DU 18ÈME ET LES RÉFÉRENTS TERRITORIAUX DJS ONT LIEU ET FONT L'OBJET DE COMPTE-RENDUS. 50

TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS

Graphique 1 : Le 18ème, berceau d'Espoir 18 5
Graphique 2 : Concours publics 2020 (en €) 5
Graphique 3 : Subventions des 5 directions de la Ville 6
Graphique 4 : répartitions des ETP en 2022 pour un effectif global de 43 personnes 7
Tableau 1 : Effectifs moyens d'Espoir 18 10
Graphique 5 : Effectif 2019-2021 ancienneté 10
Graphique 6 : répartition inégale entre les CDD et alternance et les CDI 12
Graphique 7 : Organigramme d'Espoir 18 13
Tableau 2 : Savoir-faire d'Espoir 18 15
Tableau 3 : Caractéristiques des locaux des EPJ 16
Tableau 4 : Planning 2021-2022 de l'EPJ La Salle 17
Tableau 5 : flotte d'Espoir 18 – mai 2022 19
Tableau 6 : Compte de résultat Espoir 18 20
Graphique 8 : Évolution des produits et des charges d'Espoir 18 21
Tableau 7 : Répartition des produits d'exploitation d'Espoir 18 22
Graphique 9 : Évolution des subventions et concours publics d'Espoir 18 22
Graphique 10 : Évolution des cotisations des adhérents d'Espoir 18 22
Graphique 11 : Répartition des subventions et concours publics d'Espoir 18 en 2020 22
Tableau 8 : Financements privés 23
Tableau 9 : Répartition des charges d'exploitation de l'association Espoir 18 23
Graphique 12 : Évolution des charges d'exploitation 24
Graphique 13 : Évolutions comparées des rémunérations et services extérieurs 24
Graphique 14 : Répartition des charges d'exploitation de l'association Espoir 18 25
Tableau 10 : Structure financière de l'association Espoir 18 27
Graphique 15 : Résultats comptables 2019/2020 des EPJ 28
Graphique 16 : Produits 2019/2020 des EPJ 28
Tableau 11 : Répartition des charges 2019/2020 des EPJ par activité 28
Graphique 17 : Répartition des charges 2019/2020 des EPJ par activité 29
Graphique 18 : Répartition des frais de siège 2019/2020 par EPJ 29
Tableau 12 : Plan d'économies 2019-2020 31
Tableau 13 : Plan d'apurement des dettes 2019-2020 32
Tableau 14 : Fichier Ville-SIMPA – subventions 2017-2021 d'Espoir 18 34
Tableau 15 : Subventions d'Espoir 18 – balance 2020 classe 7 35
Graphique 19 : Plus de 1000 usagers de l'association en 2020 38

Tableau 16 : Fréquentation de septembre 2020 à août 2021 39
Tableau 17 : Partenariats locaux et activités 40
Graphique 20 : partenariats locaux, d'activités « hors les murs » 41
Tableau 18 : Bilan 2020 des séjours – ANCV & CGET 42
Tableau 19 : Séjours 2018-2019 42
Graphique 21 : Cotisations des adhérents 45
Graphique 22 : Feuille de route d'Espoir 18 - 2019 48

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire 22-01 Audit de l'association ESPOIR18 a été transmis le 5 juillet 2022 au directeur général de la jeunesse et des sports et au directeur général d'Espoir 18.

Les réponses au rapport provisoire du directeur général de la jeunesse et des sports et du directeur général d'Espoir 18 ont été adressées les 6 et 7 septembre 2022.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées (en présentiel ou en distanciel)

Avis : *La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables sur place, sur demande écrite à la direction de l'Inspection générale.*