

# AUDIT DE L'ASSOCIATION JCLT

- SEPTEMBRE 2009 -

Rapporteurs :

....., inspecteur général

....., attachée principale

....., chargée de mission

# Lettre de mission

*Le Maire de Paris*

12 3 AVR. 2008

Note

à l'attention de

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

-----

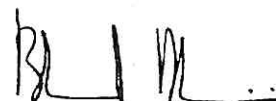
**Objet** : Plan de contrôle des associations par l'Inspection Générale pour 2008.

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

- Secteur de la petite enfance et de la protection de l'enfance : JCLT,
- Secteur de la protection de l'enfance :
- Secteur du logement :
- Secteur de la culture :

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

*Très cordialement*



Bertrand DELANOË



## Synthèse

À la suite d'importantes difficultés, JCLT (sigle pour Jeunesse Culture Loisirs Techniques), a adhéré au groupe SOS en 2003. Depuis lors, JCLT est une association formée par trois personnes morales. Toutes ces entités sont membres du groupe SOS qui oeuvre dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. Ce groupe présente la particularité d'avoir réuni les services supports de toutes ces entités au sein du Groupement d'Intérêt Économique qu'elles ont constitué, Alliance Gestion. Si JCLT représente environ 30% de l'activité du groupe en termes financiers, elle compte 700 des 2 600 salariés qu'il emploie.

L'appartenance de JCLT à SOS se traduit par un souci d'une gestion exemplaire des ressources humaines et des deniers publics qui la financent, une capacité à veiller à la conformité juridique de ses pratiques, une forte volonté de croissance, une politique de qualité et une adhésion aux principes du développement durable. Au-delà, sont inscrites dans une charte des valeurs conduisant des professionnels qui se veulent militants à pratiquer une gestion d'entreprise à des fins non lucratives pour participer à des missions de service public.

Jusqu'à fin 2008, l'association gérait cinq établissements aux missions différentes :

- Le foyer Robert Levillain, constitué d'une maison d'enfants à caractère social et d'un service de logement en appartements de jeunes adultes ;
- Un service d'accueil de jour éducatif (SAJE) prenant en charge des jeunes non placés de 6 à 13 ans en dehors du temps scolaire ;
- Un service d'orientation spécialisé (SOS) fournissant à des professionnels du social des consultations approfondies d'enfants en difficultés pour préconiser des orientations scolaires et sociales ;
- Un club de prévention situé dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement ;
- Le service d'orientation et d'accompagnement spécialisé d'Île-de-France (SOASIF) titulaire d'un marché d'accompagnement d'allocataires du RMI dans leurs démarches d'insertion.

Alors que l'association croît au niveau national, la part de ses activités parisiennes tend à se réduire : elle se limite à environ un dixième du total. La contribution totale du département de Paris au titre de l'année 2008 a néanmoins approché les 6 M€. Si un service innovant d'accueil de jour a été créé en 2006, le club de prévention du 15<sup>ème</sup> arrondissement a été supprimé à la fin de l'année 2008 et le périmètre du marché d'accompagnement d'allocataires du RMI a été réduit d'un huitième. Malgré le poids relativement limité des activités parisiennes, deux des services parisiens (le SAJE et le foyer Robert Levillain) ont fortement contribué au résultat bénéficiaire dégagé par l'association dans son ensemble en 2008.

Du fait de la domiciliation de JCLT à Paris, il revient à la direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé (DASES) du département de Paris d'autoriser le taux de prélèvement des frais de siège de JCLT. Depuis octobre 2008, une procédure de renouvellement de l'autorisation est en cours en application d'une clause qui prévoyait une réévaluation de la situation en cas d'expansion du périmètre d'activité de l'association.

Le taux d'activité du foyer Robert Levillain est inférieur de 7 à 11% aux prévisions qui sont néanmoins plus ambitieuses que dans d'autres établissements comparables de l'association. Sa capacité est de 56 places. Il connaît un taux de rotation élevé du fait des retours en famille des adolescents et de l'accès à l'autonomie des jeunes adultes. 85% des jeunes accueillis sont parisiens, la part des placements judiciaires passant des deux tiers aux trois quarts entre 2006 et 2008. Les adolescents accueillis cumulent de plus en plus retard et difficultés scolaires. Le maintien d'une continuité de leur parcours scolaire est un objectif majeur. Le projet d'établissement s'inscrit dans la démarche qualité mise en oeuvre dans l'ensemble

des établissements de JCLT. Des travaux d'amélioration du cadre de vie ont été engagés au sein d'un bâtiment qui reste mal adapté à l'accueil de ses résidents actuels. Les problèmes d'évacuation incendie et d'adaptation des espaces sanitaires doivent faire l'objet d'une vigilance particulière. S'agissant du service appartements en autonomie, son déménagement dans le sud de Paris permettra une plus grande cohérence. Les comptes traduisent une évolution favorable de l'établissement, ses charges d'exploitation se contractant, en particulier ses achats externes.

Le SAJE part du principe que la prévention est d'autant plus efficace qu'elle est précoce, d'où la tranche d'âge des 6-13 ans. Il est une alternative intéressante aux mesures de placement. Mis en place à titre expérimental en 2006, le service fait face à une demande en augmentation, son taux d'activité dépassant régulièrement sa capacité théorique. Le nombre de journées d'accueil a atteint les 7 000 en 2008. Le service étudie l'ouverture d'un autre centre dans un deuxième arrondissement. Cette « suractivité » en fait un établissement particulièrement bénéficiaire (167 K€ en 2008).

Dispositif ancien, le SOS prodigue ses conseils à des travailleurs sociaux pour l'orientation pertinente d'environ 560 enfants et d'adolescents parisiens (en file active) en situation de décrochage scolaire et / ou social. Des sollicitations parfois trop tardives aboutissent à une diminution des orientations professionnelles et scolaires et, corrélativement, à l'augmentation des orientations vers une rééducation ou un suivi thérapeutique. De surcroît, le service pâtit d'un manque de rigueur croissant de la part des jeunes et des familles convoqués qui font perdre de la sorte un nombre toujours plus important de créneaux de consultation. Sur le plan financier, le service se maintient à l'équilibre, malgré une réduction de 5% de sa file active.

Le SOASIF s'adapte à une réduction de son activité, dans un premier temps hors Paris et, désormais, dans le cadre de ses relations avec le département de Paris (passage de 800 à 700 dossiers). JCLT est ici une association parmi d'autres titulaires de marchés d'accompagnement d'allocataires du RMI. Le service s'est adapté aux exigences de la collectivité parisienne en rendant plus rigoureux son suivi. Le public accompagné se trouve toutefois dans des situations de moins en moins favorables à un retour à l'emploi, en particulier du fait du vieillissement de la population. Il semble nécessaire que le SOASIF réduise encore le coût des dossiers d'allocataires qu'il suit pour retrouver un équilibre financier.

Enfin, le service de prévention spécialisé du 15<sup>ème</sup> arrondissement, longtemps lesté par un passif relationnel, a en définitive vu son autorisation d'activité retirée fin 2008, malgré un investissement réel de JCLT en vue de son redressement. Si les comptes avaient été rétablis en 2006 et 2007, la perspective de la fermeture du service les a de nouveau déséquilibrés au titre de l'exercice 2008.

Le risque financier semble aujourd'hui globalement maîtrisé au sein de JCLT. Le GIE assure un double contrôle des opérations comptables qui garantit pertinence et fiabilité des données. Il limite le poids des tâches administratives à un quart du temps des directeurs d'établissement. L'accroissement global de l'activité de JCLT se traduit par une augmentation de son total de bilan et de ses produits. Le développement est financé par un recours croissant à l'endettement à court terme garanti par des cessions « Dailly ». JCLT dépend à 95% de financements publics et consacre les deux tiers de ses charges à la masse salariale. Depuis 2007, le résultat d'exploitation s'établit à environ 3% des produits. Par ailleurs, les achats et prestations entre les différentes entités du groupe SOS sont clairement retracés et demeurent dans des limites telles qu'ils ne constituent pas un risque significatif.

JCLT présente ainsi les garanties nécessaires pour répondre à d'éventuelles sollicitations du département de Paris en vue de reprendre des établissements en difficultés ou créer de nouveaux services adaptés à ses besoins. L'association doit poursuivre les efforts engagés pour améliorer de manière continue la qualité et l'adéquation de ses interventions. En particulier, le SOASIF conserve des marges de progression significatives. Le département doit principalement mettre à jour ses relations contractuelles et conventionnelles avec JCLT. Ensemble, ils peuvent trouver les voies et moyens d'une coopération renforcée sur la base d'échanges plus fluides d'informations, notamment financières.

# Sommaire

<b>1</b>	<b>JCLT, association d'associations, une autre façon d'entreprendre.....</b>	<b>13</b>
1.1	Des principes de gouvernance et de gestion originaux.....	13
1.1.1	Une association de personnes morales.....	13
1.1.2	Une interdépendance délibérée avec le GIE Alliance Gestion .....	13
1.1.3	Un poids significatif dans le groupe SOS.....	14
1.2	Le souci d'une gestion exemplaire .....	14
1.2.1	La gestion comptable et financière .....	14
1.2.2	Le développement des ressources humaines.....	14
1.2.3	La fonction juridique .....	15
1.2.4	La fonction recherche et développement .....	15
1.2.5	La politique de qualité .....	15
1.2.6	La politique de développement durable et de l'achat .....	15
1.3	Les valeurs du groupe et de l'association .....	16
1.3.1	L'affirmation des principes dans une charte.....	16
1.3.2	Une gestion d'entreprise à finalité non lucrative .....	16
1.3.3	Des professionnels militants.....	16
1.3.4	Un positionnement d'intérêt général .....	16
<b>2</b>	<b>Une activité en croissance en dehors de Paris .....</b>	<b>17</b>
2.1	Une association dont l'activité parisienne pèse assez peu en son sein .....	17
2.1.1	Le poids relatif des activités parisiennes au sein de l'association.....	17
2.1.2	Des évolutions récentes contrastées dans les relations avec Paris .....	18
2.2	Un redressement effectif .....	18
<b>3</b>	<b>L'évaluation des prestations.....</b>	<b>20</b>
3.1	Le foyer Robert Levillain .....	20

3.1.1	Activité .....	21
3.1.2	Organisation .....	22
3.1.3	Internat.....	24
3.1.4	Service appartements en autonomie .....	25
3.1.5	Projets et recommandations .....	26
<b>3.2</b>	<b>Le service d'accueil de jour éducatif (SAJE) .....</b>	<b>27</b>
3.2.1	Objectifs .....	27
3.2.2	Fonctionnement et personnel .....	28
3.2.3	Locaux.....	28
3.2.4	Activité .....	29
3.2.5	Orientations des enfants en fin de mesure.....	29
<b>3.3</b>	<b>Le service d'orientation spécialisée (SOS).....</b>	<b>29</b>
3.3.1	Objectifs .....	30
3.3.2	Fonctionnement et personnel .....	30
3.3.3	Locaux.....	30
3.3.4	Activité .....	31
3.3.5	Recommandations .....	31
<b>3.4</b>	<b>Le service d'orientation et d'accompagnement spécialisé d'Île-de-France (SOASIF) .....</b>	<b>31</b>
3.4.1	Objectifs .....	31
3.4.2	Fonctionnement et personnel .....	32
3.4.3	Locaux.....	32
3.4.4	Activité .....	33
3.4.5	Public concerné .....	33
3.4.6	Sorties du dispositif.....	34
3.4.7	Recommandations .....	34
<b>3.5</b>	<b>Le service de prévention spécialisé .....</b>	<b>35</b>

3.5.1	Personnel.....	35
3.5.2	Population concernée - Activité .....	35
3.5.3	Axes de travail .....	36
3.5.4	Cessation de l'activité .....	36
<b>4</b>	<b>La maîtrise du risque financier.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1</b>	<b>L'organisation comptable et financière de l'association .....</b>	<b>37</b>
4.1.1	Un fonctionnement centralisé .....	37
4.1.2	Des comptes distincts pour chaque établissement.....	38
<b>4.2</b>	<b>Les comptes de l'association.....</b>	<b>38</b>
4.2.1	Un total de bilan accru.....	38
4.2.2	Des produits en augmentation et des charges contenues.....	39
4.2.3	Des produits dépendant d'autorités publiques .....	40
4.2.4	Des charges essentiellement liées aux personnels .....	40
<b>4.3</b>	<b>Les comptes des établissements Parisiens de JCLT.....</b>	<b>41</b>
4.3.1	Le foyer Robert Levillain.....	41
4.3.2	Le service d'accueil de jour éducatif (SAJE).....	41
4.3.3	Le service d'orientation spécialisée (SOS) .....	41
4.3.4	Le service d'orientation et d'accompagnement spécialisé en Île-de-France (SOASIF) .....	41
4.3.5	Le club de prévention .....	41
<b>4.4</b>	<b>La problématique des frais de siège .....</b>	<b>41</b>
4.4.1	La justification de l'application d'un taux .....	41
4.4.2	La remise en cause du taux .....	41
<b>4.5</b>	<b>Un contrôle strict des dépenses opéré par la DASES.....</b>	<b>41</b>
4.5.1	Des missions confiées par la loi .....	41
4.5.2	Le contrôle exercé par la DASES.....	41
<b>4.6</b>	<b>La question des achats au sein du groupe SOS .....</b>	<b>41</b>

<b>5</b>	<b>Conclusions et recommandations .....</b>	<b>37</b>
5.1	Une association consolidée capable d'assumer une croissance soutenue .....	37
5.1.1	Une situation à appréhender dans un contexte de reprise récente et de croissance soutenue .....	37
5.1.2	Une garantie offerte par l'adossement au groupe SOS .....	37
5.1.3	L'adaptation du GIE Alliance Gestion aux activités en croissance tant externe qu'interne .....	37
5.2	Recommandations à l'association .....	37
5.3	Recommandations à la collectivité.....	37

## Procédure contradictoire

### Liste des personnes rencontrées

Annexe 1 : charte du groupe SOS (actualisée en juin 2008)

Annexe 2 : rapport de gestion (et compléments) 2008

Annexe 3 : rapport moral et d'activité 2008



## Introduction

Par note du 23 avril 2008, le Maire de Paris a confié à l'Inspection générale une mission sur un ensemble de plusieurs associations hautement subventionnées, dont JCLT (Jeunesse Culture Loisirs Technique). La mission a débuté en décembre 2008. Les auditeurs ont poursuivi leurs travaux jusqu'à disposer des comptes de l'année 2008 pour fonder l'appréciation sur les données de gestion les plus récentes.

Créée en 1960, l'association JCLT conçoit et met en œuvre des moyens diversifiés et innovants d'aide, de soutien et de prise en charge auprès d'enfants, d'adolescents et d'adultes en difficultés sociales en lien avec l'environnement familial, social et économique. En pratique, il s'agit d'hébergements (maisons d'enfants à caractère social, appartements pour jeunes majeurs, accueil familial...), services de prévention spécialisés, services d'action éducative en milieu ouvert, services d'accueil de jour, services d'investigations et d'enquête sociale, services d'accompagnement et d'orientation ainsi que de centres de formation professionnelle. Activité originelle de l'association, les 10 maisons d'enfants à social (MECS) emploient un peu plus de la moitié des salariés de l'association.

Elle a connu de sérieuses difficultés économiques conduisant le commissaire aux comptes de l'époque à lancer une procédure d'alerte en mai 2002 et à la désignation d'un mandataire social *ad hoc* le 30 octobre 2002. Il est apparu qu'une reprise pourrait aider au redressement et assurerait la pérennité des missions et de l'emploi. Le groupe SOS a alors été sollicité par le président de JCLT. Il a accueilli JCLT en janvier 2003.

Sur le site Internet - [www.groupe-sos.org](http://www.groupe-sos.org) -, le président de l'association de l'époque - il l'est demeuré à ce jour - explique :

La situation de l'association était devenue dans le temps assez catastrophique sans que le CA n'en mesure vraiment l'ampleur. Son management était complètement inadapté compte tenu du fort développement de ses activités. Il y avait un manque patent d'instruments et de procédures, tant dans la gestion des ressources humaines que dans le contrôle financier. Quelques temps après le changement de président, le directeur général et le directeur administratif et financier ont quitté la structure. Il a fallu reconstituer une nouvelle équipe de direction qui s'est mise au travail pour mettre sur pieds un certain nombre de réformes. Mais la situation financière nous a rattrapés. (...)

Il y a eu quelques changements radicaux. Par exemple, dès l'intégration au Groupe SOS, nous avons eu des manuels de procédure. Les plus anciens se sont un peu braqués. Ils se comportaient un peu comme des barons, qui devaient maintenant rendre des comptes après 25 ans de maison (...)

L'arrivée du GIE a été un peu brutale pour les personnels d'encadrement et administratif, mais il fallait faire vite pour mettre de l'ordre et redresser les finances. Les salariés ont vite vu qu'au niveau éducatif, ils faisaient toujours le même travail et qu'ils avaient conservé leur autonomie. La gestion est devenue beaucoup plus rigoureuse. Les cadres dirigeants ont été plus responsabilisés et appelés à rendre des comptes. Concrètement, JCLT a trouvé au travers du GIE une équipe de professionnels qui nous faisait cruellement défaut.

Le présent audit a focalisé la plus grande partie de ses investigations sur les établissements parisiens de JCLT, étant donné qu'il s'agit d'une activité minoritaire pour une association implantée dans neuf autres départements. Chaque établissement a été visité ; les chefs de service ont été auditionnés et certains de leurs collaborateurs ont été rencontrés sur site.

La contribution du département de Paris à l'association a approché globalement les 6 M€ durant l'exercice 2008.

JCLT offre sur Paris une capacité d'accueil permanent de 56 jeunes de 12 à 21 ans et un accueil de jour éducatif de 20 enfants de 6 à 13 ans. Elle assure un service d'orientation approfondie pour une file active d'environ 560 jeunes à Paris. Un club de prévention assurait un suivi individuel de près de 200 jeunes. Enfin 700 dossiers d'allocataires du RMI lui sont confiés par le département de Paris.

L'association fonctionne avec une direction générale, de taille réduite, qui s'appuie sur des services supports partagés avec les autres associations du groupe SOS et regroupés dans un Groupement d'Intérêt Economique (GIE) Alliance Gestion. Les établissements sont répartis en directions départementales coordonnées par la direction générale de l'association.

La première partie traite des originalités en termes de gestion et de gouvernance de JCLT : elle explique en particulier les conséquences institutionnelles de l'appartenance au groupe SOS et le rôle majeur du GIE dans son fonctionnement.

La deuxième partie montre que, une fois son redressement achevé, JCLT voit actuellement la part de ses activités parisiennes se réduire relativement dans un ensemble à croissance soutenue.

La troisième présente une approche des prestations des établissements parisiens de JCLT.

La maîtrise du risque financier au sein d'une association reprise il y a 6 ans en mauvaise posture et en croissance fait l'objet de la quatrième partie.

Les principales conclusions et recommandations sont récapitulées dans la cinquième partie.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association a contribué par l'envoi informel le 10 juillet 2009 d'un courriel dont les principaux extraits sont joints au présent rapport. La DASES a envoyé le 15 juillet 2009 une fiche d'observations également jointe. Afin de tenir compte d'une remarque liminaire de cette direction, les auditeurs ont rencontré le responsable du bureau de l'aide sociale à l'enfance : il a confirmé, pour l'essentiel, les appréciations de la mission sur l'intérêt de l'activité de JCLT pour le département de Paris en apportant quelques précisions sur les appréciations relatives au foyer Robert Levillain (voir points 3.1.2 et 3.1.5).

*Les auditeurs tiennent à souligner la qualité de l'accueil reçu au sein de l'association et des services du GIE et des documents de gestion produits par l'entité auditée et fournis aux auditeurs avec diligence. En témoignent le rapport financier et le rapport moral et d'activité relatifs à l'année 2008 joints en annexe : ils donnent une bonne présentation de l'activité et des objectifs de l'association.*

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

Les membres des conseils d'administration des trois associations fondatrices de JCLT assurent une vie associative réelle.

La prise en charge des fonctions supports par le GIE Alliance Gestion permet à l'association et à chaque établissement de se concentrer sur leurs missions opérationnelles tout en disposant de prestations de qualité.

## 1 JCLT, association d'associations, une autre façon d'entreprendre

### **1.1 Des principes de gouvernance et de gestion originaux**

#### 1.1.1 Une association de personnes morales

JCLT est une association adhérant à un groupement d'associations et d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, le groupe (sans personnalité juridique) SOS. Dans ce cadre original, l'assemblée générale des sociétaires de JCLT est exclusivement composée par trois personnes morales : SOS Drogue International, SOS Insertion et Alternatives et SOS Habitat et Soins. Le conseil d'administration est composé par un président administrateur unique choisi par l'assemblée générale pour trois ans. Cette particularité institutionnelle pourrait laisser craindre une vie associative réduite à son minimum. En pratique toutefois, les 23 membres des conseils d'administration des trois associations fondatrices se réunissent au moins deux fois par an (avril et septembre) pour approuver les comptes, les budgets et débattre des orientations générales de chacune des associations membres du groupe SOS. Il s'agit de personnalités qualifiées en mesure d'apprécier les politiques et les comptes des associations.

Les exigences formelles et réglementaires de toute vie associative sont en outre scrupuleusement respectées.

#### 1.1.2 Une interdépendance délibérée avec le GIE Alliance Gestion

L'appartenance au groupe SOS implique de confier toutes les questions d'expertise technique liée à la gestion des ressources humaines et financières, de système d'information et de communication, d'expertise juridique, de développement... au GIE. Comme tous les services supports, il combine une double mission de prescription des règles à respecter et de prestations à fournir. La logique d'une organisation matricielle est de la sorte poussée à son extrême, les fonctions supports relevant d'une personnalité morale distincte de celle des entités opérationnelles.

L'ensemble des témoignages recueillis converge vers le constat d'une bonne structuration des missions, laissant l'association et ses établissements assumer de manière autonome leurs responsabilités opérationnelles et éducatives. De manière générale, le GIE est perçu comme réactif, disponible, de bon conseil, ne négligeant aucun des établissements malgré la diversité et la taille du groupe.

À noter que la société coopérative dénommée Alliance Immobilière n'est intervenue que marginalement et sporadiquement pour le compte de JCLT : l'association est propriétaire ou loue les immeubles dont elle a besoin quand elle n'en dispose pas à l'initiative de la collectivité publique qui lui confie des missions.

JCLT représente près de 30% de l'activité du groupe SOS.

Gage de sécurité, ordonnancement et tenue des comptes sont séparés, la comptabilité étant tenue par établissement, la trésorerie est gérée à part.

La professionnalisation de la gestion des ressources humaines correspond à une volonté forte que rend possible la taille du groupe.

### 1.1.3 Un poids significatif dans le groupe SOS

Le chiffre d'affaires de JCLT rapporté à celui de l'ensemble des entités du groupe est de 29,5%. Son effectif atteint les 705 salariés (665 ETP) sur un ensemble de 2 600.

Sur le plan des orientations générales du groupe, la protection de l'enfance et de l'adolescence en danger ainsi que toutes les mesures visant à prévenir les difficultés sociales et les besoins d'insertion sont des préoccupations très largement partagées. Même si JCLT ne compte pas au nombre des trois associations fondatrices du groupe SOS, elle en est une constituante majeure.

## 1.2 Le souci d'une gestion exemplaire

### 1.2.1 La gestion comptable et financière

La direction des comptabilités et de l'audit regroupe environ les deux tiers des effectifs du GIE (65 emplois). Elle gère la comptabilité et la paie. Elle institue de fait une séparation des fonctions entre l'association ordonnatrice et le GIE comptable. Les décisions les plus lourdes nécessitent un avis conforme du GIE. Il s'agit là d'un élément de contrôle interne très sécurisant.

La comptabilité est tenue par établissement, les comptes de l'association distinguant en outre les frais de siège des dépenses et recettes de l'association en tant que telle. Les prestations courantes du GIE sont facturées en application d'un taux de frais de gestion, les prestations exceptionnelles étant rémunérées à leur coût. Ce cloisonnement des comptes constitue un élément de lisibilité appréciable pour les autorités de tutelle.

La DASES précise son souhait d'explications chiffrées sur le taux de frais de gestion, et notamment la part de la prestation du GIE.

La direction financière et du contrôle de gestion gère pour sa part entre autres la trésorerie, les emprunts et plus généralement les relations avec les banques. Elle fait bénéficier à l'ensemble des entités des conditions que la taille du groupe lui permet de négocier. Elle conçoit et suit également les tableaux de bord de gestion.

### 1.2.2 Le développement des ressources humaines

La dimension des ressources humaines, souvent négligée par certaines associations, est très prégnante au sein du groupe SOS. Outre les obligations de conformité à la réglementation, en particulier en matière d'hygiène et sécurité ou de rémunérations, le groupe pratique un double avis en cas de recrutement, élabore un plan de formation annuel offrant de réelles possibilités à l'ensemble des personnels, pratique l'entretien d'évaluation de manière approfondie, fournit des opportunités de mobilité et de promotion au sein des établissements de l'ensemble du groupe, fonde sa communication interne sur une appréhension des attentes et du degré de satisfaction de ses personnels. La DRH accompagne le traitement des contentieux liés aux licenciements sur un plan technique.

La taille du groupe, comptant aujourd'hui de l'ordre de 2 600 salariés et visant les 4 000 à relativement court

**La direction juridique veille à la conformité réglementaire des pratiques.**

**Au-delà des fonctions supports classiques, des appuis sont apportés à chaque association pour sa croissance, ses innovations, la mise en œuvre d'une démarche qualité et le souci du développement durable en son sein.**

terme rend à la fois possible et nécessaire une professionnalisation de la fonction ressources humaines que ne peuvent se permettre des structures de taille restreinte et d'implantation exclusivement locale.

### **1.2.3 La fonction juridique**

La veille et le conseil juridiques se sont développés au sein d'une direction également en charge des contentieux. Le groupe a fait le choix de développer une fonction interne plutôt que de confier les avis juridiques à des cabinets d'avocats.

### **1.2.4 La fonction recherche et développement**

Le groupe SOS se veut à la fois innovant et en fort développement. Une direction est spécialisée dans les activités de croissance externe et de développement des innovations internes. Elle joue en particulier un rôle majeur dans l'étude de la faisabilité des reprises qui doivent se limiter à des structures viables. Elle est aujourd'hui en particulier à la recherche d'actions innovantes en liaison avec JCLT et prépare des reprises d'activités en cas de sollicitation par une association en difficulté ou d'un conseil général.

### **1.2.5 La politique de qualité**

Principalement immergé dans le domaine social, le groupe SOS s'est trouvé confronté aux obligations faites aux établissements sociaux de s'astreindre à une démarche qualité, conformément à l'article L 312-8 du code de l'action sociale et des familles. Il a pour ce faire développé en son sein des compétences et recouru à une assistance extérieure, élaboré son propre référentiel qualité et engagé simultanément un projet de certification ISO 9001 pour son GIE à horizon septembre 2009.

JCLT considère que les obligations législatives auxquelles ses établissements sont soumis constituent une opportunité pour revoir ses processus, les formaliser davantage et les soumettre à des dispositifs de contrôle interne pour poursuivre une démarche d'amélioration continue.

### **1.2.6 La politique de développement durable et de l'achat**

Conformément aux orientations du groupe, les préoccupations de développement durable sont au cœur de nombreuses problématiques. Le directeur chargé du développement durable assure également depuis 2009 la direction des achats.

Les associations, dont JCLT, sont autonomes pour les achats mais regrouper certaines commandes et négocier des tarifs avec les fournisseurs dans le but de réduire les coûts d'achats fait partie des nouveaux objectifs de cette direction. Pour ce faire, une étude sur l'identification des besoins et un état des contrats existants avec les fournisseurs est en cours. Elle permettra de définir la politique d'achat proposée aux différentes structures. Elle a pour principes : la lutte contre les exclusions, l'innovation, l'adhésion des partenaires au développement durable (plan climat, ...).

Dans cet esprit, certains contrats ont été revus :

Une charte définit les modes de gouvernance et les valeurs des membres du groupe SOS. Elle explicite entre autres un souci de performance au sein d'organismes à but non lucratif, le souhait de bénéficier du concours de professionnels militants et des valeurs communes au service public et à la solidarité associative.

- Le parc de photocopieuses a été rationalisé et un partenariat a été conclu avec CANON en vue d'une économie chiffrée par SOS à 60% des coûts antérieurs.
- Le contrat des fontaines à eau a été renégocié.
- Le groupe a décidé de ne plus acheter de véhicules mais de négocier des contrats de location longue durée et, pour économiser les frais de carburant, le personnel est encouragé à réduire le nombre de kilomètres parcourus et formé à l'écoconduite.

Enfin une direction technique veille en particulier au bon état des locaux et à leur sécurité.

### **1.3 Les valeurs du groupe et de l'association**

#### **1.3.1 L'affirmation des principes dans une charte**

Une charte (Cf. annexe 2), dont la dernière mise à jour est datée du 11 juin 2008, définit très précisément les principes communs aux membres du groupe, ses buts, son organisation et son fonctionnement, en particulier ses modes de gouvernance et ses processus décisionnels. Elle constitue une garantie réelle pour les associations membres.

#### **1.3.2 Une gestion d'entreprise à finalité non lucrative**

Le groupe SOS semble apprécier les oxymores. En premier lieu, son appartenance revendiquée à l'économie sociale et solidaire autant que ses valeurs et ses choix de structures juridiques lui interdisent toute gestion intéressée et tout but lucratif. Néanmoins, il entend emprunter au monde des entreprises tous leurs autres attributs de gestion en vue d'optimiser ses performances et de poursuivre sa croissance sur un rythme soutenu. Il s'inspire du monde de l'entreprise pour ses moyens tout en s'abstenant de partager sa finalité.

#### **1.3.3 Des professionnels militants**

Autre oxymore qui sonne comme un slogan, la juxtaposition de deux termes en principe antinomiques de professionnels et de militants. Toutefois, derrière le choc des mots, se profile la réalité d'un monde associatif dans le domaine social dont la plupart des acteurs sont des salariés : en tant que tels, ils ont bien vocation à développer leur professionnalisme, alors que le choix d'un employeur associatif est parfois révélateur d'un engagement personnel qui dépasse les exigences du seul contrat de travail.

#### **1.3.4 Un positionnement d'intérêt général**

Ensemble de personnalités morales de droit privé, le groupe SOS se définit à partir de valeurs partagées dont nombre sont proches de celles qui requiert le service public : respect de la personne, égalité des droits, laïcité et indépendance. Simultanément, les concepts de fécondité sociale et d'organisation sociale au service des individus placent clairement le groupe dans le monde de l'économie sociale et solidaire et affirment son refus du profit individuel.

Le département de Paris représente de l'ordre du dixième des activités de JCLT qui est présente dans 9 autres départements.

L'activité parisienne de JCLT est marquée par la diversité de ses prestations, impliquant pas moins de 5 établissements.

## 2 Une activité en croissance en dehors de Paris

### 2.1 *Une association dont l'activité parisienne pèse assez peu en son sein*

#### 2.1.1 Le poids relatif des activités parisiennes au sein de l'association

Même si le volume d'activités parisiennes de JCLT a légèrement crû dans la période récente, sa part relative diminue pour ne représenter que 10,2% des charges de l'association en 2008. Le plus important des établissements parisiens, Robert Levillain, représente 5,3 % des charges totales de l'association JCLT.

Par ailleurs, le seul département de l'Oise atteint à lui seul le tiers du volume d'activités. Paris n'est qu'un des dix départements d'implantation de JCLT et son poids se situe dans la moyenne. Si on ramène au poids démographique de Paris par rapport aux autres départements, force est alors de constater que l'implantation de JCLT dans la capitale est faible.

Les charges de JCLT et des établissements parisiens

(En euros)	2 005	2 006	2 007	2008	Δ 2008/2005
<b>TOTAL des charges de JCLT</b>	<b>32 764 356</b>	<b>37 975 742</b>	<b>38 480 548</b>	<b>43 945 149</b>	<b>34,12%</b>
Robert Levillain	2 061 027	2 066 507	2 056 512	1 970 892	-4,37%
SOASIF	1 324 991	1 279 037	1 302 950	1 092 630	-17,54%
SOS	577 643	572 620	586 760	590 275	2,19%
SAJE		323 345	477 172	467 848	
Prévention	438 702	346 813	313 057	372 000	-15,20%
<b>Activités parisiennes de JCLT</b>	<b>4 402 363</b>	<b>4 588 323</b>	<b>4 736 451</b>	<b>4 493 645</b>	<b>7,60%</b>
% des charges parisiennes dans le total des charges de JCLT	13,4%	12,1%	12,3%	10,2%	

On peut en déduire que, alors que l'association est très sollicitée pour de nouvelles actions en Guyane ou en Meurthe et Moselle par exemple, le département de Paris considère JCLT comme un partenaire parmi d'autres.

Cette circonstance n'est pas sans conséquence sur des problématiques générales de cette association à vocation et implantation nationales. En effet, JCLT étant domiciliée à Paris, la Ville est son autorité de tutelle pour déterminer le taux de prélèvement des frais de siège *a priori* valable pour tous les départements (voir *infra* 4.4). De ce fait, l'avis de la collectivité parisienne peut être formellement requis pour des évolutions organisationnelles concernant les implantations de JCLT dans des départements autres que Paris. Tout retard dans l'émission de l'avis peut se traduire par des conséquences dommageables tant pour l'association que le département concerné.

Une association aujourd'hui implantée dans dix départements et se développant dans ces départements, voire dans de nouveaux, est un objet qui peut se révéler difficile à appréhender par une collectivité auprès de laquelle elle exerce des missions limitées. Cette difficulté est accrue par le fait que JCLT s'insère dans un

**Dans la période considérée, l'évolution est contrastée : création d'un service innovant en 2006, suppression d'un autre et légère réduction d'un troisième en 2008.**

groupe dont les membres ont des vocations diversifiées.

La DASES précise ses difficultés à compléter le dossier administratif de révision qui en retarde le traitement.

### **2.1.2 Des évolutions récentes contrastées dans les relations avec Paris**

Si l'activité parisienne de l'association est relativement conséquente, elle résulte d'une juxtaposition de dispositifs empruntés à un certain nombre de ses compétences : une maison d'éducation à caractère social et des appartements pour jeunes majeurs regroupés dans le foyer Robert Levillain, un marché pour l'accompagnement de bénéficiaires du RMI (SOASIF), un service d'orientation spécialisée (SOS), un accueil de jour pour enfants de 6 à 13 ans (SAJE) et un club de prévention.

Dans la période considérée, si JCLT a développé à Paris à partir de 2006 un dispositif de prévention précoce du décrochage scolaire et du risque social (SAJE) qu'elle avait inauguré en Meurthe et Moselle, elle a dû renoncer fin 2008 à poursuivre l'animation d'un club de prévention dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement, faute de maintien de son autorisation dans le cadre d'une vaste remise en cause concernant l'ensemble des opérateurs de la prévention spécialisée de l'arrondissement.

De manière plus marginale, du fait de modifications d'allotissements décidées par le département de Paris, JCLT a vu se réduire fin 2008 de 800 à 700 dossiers le nombre d'allocataires de RMI dont le suivi lui est confié. S'agissant de ce dernier service, les activités en Île-de-France du SOASIF ont aussi tendu à diminuer en 2008.

On peut donc pronostiquer sans grand risque que l'année 2009 verra baisser le volume d'activités de la direction départementale parisienne de JCLT, non seulement en part relative mais aussi en valeur absolue.

Ainsi, si l'association reste désireuse d'augmenter son activité à Paris, elle n'est pas à ce jour parvenue à y développer notablement son implantation. La Ville n'a au demeurant pas retenu l'offre de reprise par JCLT d'un établissement en difficulté du 18<sup>ème</sup> arrondissement.

## **2.2 Un redressement effectif**

Pour autant, six ans après la reprise de JCLT au sein du groupe SOS, le redressement attendu a été mené à bien.

On note une contribution tout à fait significative de la direction départementale parisienne à ce redressement. Il résulte, après un changement de responsable à sa tête, d'une grande rigueur de gestion, plus particulièrement au sein du foyer Robert Levillain. Dans le même temps, un travail en profondeur est mené pour relever le niveau de qualité des prestations.

Les déficits et excédents de l'association JCLT consolidés et celle des établissements parisiens :



Conséquence d'efforts de gestion et de la légère contraction de son périmètre, la direction départementale parisienne contribue très fortement à l'excédent de JCLT en 2008.

(En euros)	2 005	2 006	2 007	2008	Résultat de l'étab/ Rt JCLT en 2008
<b>JCLT consolidé</b>	<b>-148 617</b>	<b>19 353</b>	<b>367 175</b>	<b>259 118</b>	
JCLT Robert Levillain	-20 443	-97 859	74 988	136 831	52,8%
JCLT SOASIF	-133 789	-60 215	-162 926	47 260	18,2%
JCLT SOS	7 627	12 958	-2 887	6 110	2,4%
JCLT SAJE	-	79 767	59 451	169 348	65,4%
JCLT Prévention	-71 538	2 346	4 022	-46 337	NA
<i>Total des résultats des Ets Parisiens</i>	<i>-218 143</i>	<i>-63 003</i>	<i>-27 352</i>	<i>313 212</i>	<i>120,9%</i>

Si l'excédent du SAJE résulte principalement d'une suractivité du service (acceptée par la collectivité), le redressement des comptes de Robert Levillain contribue aussi fortement à ce redressement.

D'où la déception de l'association de n'avoir pas vu son autorisation renouvelée par le CROSMS (comité régional de l'organisation sociale et médico-sociale) pour continuer à animer le club de prévention dont elle avait la responsabilité dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement.

De plus amples développements seront consacrés dans les deux parties suivantes au rétablissement des comptes et à l'amélioration de la qualité des prestations.

La convention entre le département et l'association datant de 23 ans, il serait nécessaire de l'actualiser et de prévoir à cette occasion le passage en CROSMS du foyer Robert Levillain.

### 3 L'évaluation des prestations

Les activités de JCLT à Paris sont orientées dans leur majorité vers la protection de l'enfance ; une structure a toutefois pour objectif le soutien aux personnes adultes allocataires du RMI. Ses actions s'exercent conformément aux dispositions du code de l'action sociale et des familles applicables aux établissements sociaux et médico-sociaux et dans le cadre de conventions ou marchés avec des collectivités publiques, dans les domaines suivants à Paris :

- hébergement diversifié en foyer pour adolescents et appartements pour jeunes majeurs (3.1)
- accueil de jour pour enfants (3.2)
- orientation scolaire et sociale (3.3)
- accompagnement et orientation des adultes dans le cadre du RMI (3.4)
- prévention spécialisée (l'activité du club est présentée succinctement au 3.5 du fait de sa fermeture début 2009).

#### **3.1 Le foyer Robert Levillain**

Créée en 1960, l'association JCLT accueillait alors des jeunes originaires d'Algérie, notamment harkis, au foyer sis rue de l'Eglise dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement. Ils furent ensuite progressivement remplacés par des pupilles ou assimilés du département de la Seine. L'arrêté du 14 décembre 1984 du président du Conseil général donne l'autorisation à l'association de créer un foyer d'hébergement de 25 places en chambres, studios et appartements pour jeunes relevant de l'aide sociale à l'enfance. Le bâtiment actuel du foyer (79 rue de l'Eglise) a fait l'objet d'un réaménagement en 1991/1992, lors de la construction de logements locatifs aidés par la SEMIDEP. Le bail conclu pour une durée de 12 ans entre la SEMIDEP et l'association JCLT a été renouvelé en 2004.

Le service d'appartements en autonomie a vu le jour en 1985. Il loge des jeunes majeurs dont le retour en famille s'avère difficile. Il est implanté depuis 1991, dans les locaux du 16, rue de Flandre (19<sup>ème</sup>).

L'établissement a ainsi actuellement une capacité d'accueil de 56 jeunes de 12 à 21 ans :

- en internat pour 24 garçons
- et 32 places mixtes en appartements extérieurs.

Signée le 3 juin 1986, la convention entre le département et l'association serait à actualiser avec passage en CROSMS (comité régional de l'organisation sociale et médico-sociale) de l'établissement.

**Le taux d'activité reste inférieur de 7 à 11% sur toute la période par rapport aux prévisions de l'association.**

**Des séjours plutôt courts permettent pour l'essentiel des retours en famille des adolescents et un accès à l'autonomie des jeunes adultes. Le taux de rotation est par voie de conséquence élevé.**

En 2006, une nouvelle directrice a été recrutée et nommée également directrice départementale pour Paris. Elle conduit depuis une action d'amélioration de la gestion et de la qualité des prestations.

### 3.1.1 Activité

L'association explique des taux d'activité inférieurs à ceux prévus sur les 3 ans par plusieurs facteurs :

- Le taux d'activité prévisionnel est supérieur de près de 10% à ceux d'autres établissements gérés par l'association.
- Le nombre de sorties importantes de jeunes par rapport à la capacité théorique d'accueil (52% en 2006, 66% en 2007 et en 2008). Les admissions (24 en 2006, 31 en 2007 et 2008) n'ont pu compenser le déficit.
- La réhabilitation des locaux entreprise au foyer et la résiliation de baux de chambres vétustes.
- La pratique des autorités qui envoient une même demande d'admission à plusieurs établissements, sans les en informer, aboutit à l'annulation d'admissions (9 à 10) pendant l'été. La disproportion entre sollicitations et admissions (180 pour 30 en 2008) est effectivement particulièrement forte à Paris.

Internat et service appartements	Activité en journées			Capacité autorisée	Présents au 31/12
	prévisionnelle	réalisée	Ecart		
2006	19 800	18 210 89,09%	-2 230 -10,91%	56	53
2007	19 800	18 344 92,65%	-1 456 -7,35%	56	49
2008	19 861	17 566 88,44%	-2 295 -8,73%	56	50

#### Durée de séjour des jeunes présents au 31/12/07

	Moins d'1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 5 ans
Internat	13	3	5	
Appartements	11	7	5	5

#### Orientations à la sortie du foyer en 2008

	Internat	Appartements
Retour en famille	14	2
Orientation vers une structure professionnelle	1	
Mesure jeunes majeurs	3	
Autres (famille d'accueil)	1	
Autonomie		7
Total des orientations	19	9

L'établissement revêt un caractère social. Si les jeunes accueillis ne présentent pas de psychopathologie invalidante, ils sont en situation de danger : enfants ou adolescents à risque du point de vue de la santé psychologique, physique, maltraités, dont l'éducation et l'entretien sont gravement compromis.

Pour l'internat, le retour en famille représente le taux d'orientation le plus élevé, ce qui correspond aux objectifs du projet de l'établissement qui promeut l'accompagnement du jeune dans un travail continu avec les familles et la restauration des liens familiaux.

Pour les jeunes majeurs, on constate une majorité de retour ou d'accès à l'autonomie.

Le souhait du département de Paris de voir ses ressortissants accueillis en priorité se traduit en 2008 par une proportion de 85%.

De 2006 à 2008, la part des adolescents accueillis dans le cadre de mesures judiciaires passe de 68% à 75%. Les profils des accueillis rendent leur intégration de plus en plus difficile.

#### Origine géographique internat

	75	92	94	95	TOTAL
31/12/2006	17	5			22
31/12/2007	16	4		1	21
31/12/2008	18	1	2		20

#### Origine géographique service appartements

Département	75	77	91	92	93	94	95	TOTAL
Fin 2006	14	1	5	4	2	3	1	30
Fin 2007	23			3	1	1		28
Fin 2008	24		2	2	1	1		30

#### Situation juridique des jeunes accueillis

Au centre Robert Levillain, si l'on écarte les jeunes majeurs ne pouvant être accueillis dans le cadre de l'assistance éducative : en 2006, 68% sont issus de mesures judiciaires confiées à l'A.S.E., alors que 32% relèvent de mesures administratives ; en 2007, 71% relèvent de mesures judiciaires et 23% de mesures administratives. La proportion de jeunes faisant l'objet de mesures judiciaires confiées à l'A.S.E. atteint 75% en 2008.

	Accueil ASE Service Appartements	Mesures administratives Internat MECS	Mesures judiciaires confiées à l'ASE Internat MECS
31/12/2006	30	7	15
31/12/2007	28	6	15
31/12/2008	30	5	15

Dans 70% des cas à Paris, les placements sont décidés par le juge des enfants, soit en cas d'échec des mesures administratives mises en œuvre pour protéger l'enfant, soit s'il est impossible de mettre en place des mesures administratives.

En 2008, 31% des jeunes accueillis à l'internat ont été auteurs d'affaires jugées au pénal, profils difficiles à intégrer en collectivité.

### 3.1.2 Organisation

Le changement de direction de l'établissement en 2006 a été l'occasion d'un état des lieux du fonctionnement des 2 services révélant la nécessité d'en améliorer certains aspects :

- demande d'augmentation du personnel encadrant les jeunes par création ou glissement de poste (notamment un poste de chef de service pour le service d'appartements en 2009) pour permettre un meilleur management de l'établissement ;

L'internat et le service appartements accueillent en majorité des jeunes Parisiens dont la part progresse sensiblement.

L'accueil des jeunes issus de Paris représente 62% pour les deux services en 2006, 72% 2007 et 85% en 2008. En 2008, 35% des jeunes entrés au service appartements viennent de l'internat.

**Formalisés par le projet d'établissement, les axes de réorganisation en cours s'inscrivent dans la démarche qualité mise en œuvre dans l'ensemble des établissements de JCLT.**

**L'accueil est envisagé comme une immersion progressive dans un cadre de vie nouveau, des références et des rythmes différents. Une fois l'acceptation du placement et de la séparation acquise, viennent les questions d'organisation de vie, le rangement, l'hygiène, l'alimentation...**

- réorganisation des plannings horaires de l'ensemble des personnels des 2 services ;
- réorganisation du foyer, rénovation des chambres et du mobilier ;
- mise en place de nouveaux outils communs, dans le cadre d'un projet d'établissement élaboré en 2007 conformément aux exigences de la loi du 2 janvier 2002, avec l'accompagnement d'un intervenant extérieur et l'ensemble des personnels des deux services, répartis en 3 groupes de travail. Le document a été adopté en 2008 par les instances paritaires. Le projet d'établissement permet à l'ensemble des personnels d'engager la réflexion sur le règlement intérieur et le contrat de séjour réalisés en 2008 ainsi que sur le livret d'accueil (restant à travailler).

L'organisation des admissions et de l'accueil des jeunes s'appuie sur le projet d'établissement. Les candidatures sont reçues par l'intermédiaire de travailleurs sociaux de services scolaires, d'assistance éducative en milieu ouvert, d'investigation et d'orientation éducative ou de services de l'aide sociale à l'enfance. Les hypothèses de travail du projet éducatif sont esquissées à partir

- des éléments du dossier examinés avant l'admission,
- des entretiens conduits par la direction, les chefs de service éducatifs et le psychologue clinicien,
- de l'observation partagée conduite par les professionnels pendant les premières semaines de l'accueil
- ainsi que des entretiens avec le jeune et son référent dessinent.

Le maintien du lien parent / enfant est recherché dans la mesure du possible.

Les objectifs suivants sont inscrits dans le projet pédagogique de l'établissement :

- réconcilier le jeune avec l'école souvent vécue comme « un lieu d'échec et de rejet » ;
- favoriser l'inscription des jeunes dans des démarches de soutien individualisé au niveau des établissements scolaires et, pour les jeunes majeurs, dans les structures de mobilisation professionnelle ;
- associer les parents à ce travail.

Des réunions de concertation autour des jeunes sont instituées dans chacun des 2 services de l'établissement, la multiplicité des acteurs nécessitant une régulation. Obligatoires, elles font l'objet d'une production écrite, éléments qui ont pu être vérifiés par les auditeurs.

Au sein du département de Paris, le Bureau d'aide sociale à l'enfance traite les demandes d'admissions adressées au foyer. Organisé en secteurs géographiques, il a pu rencontrer dans certains cas quelques difficultés en termes de sélection des jeunes accueillis et / ou de délais de procédures.

L'effectif tourne globalement autour d'un adulte pour deux jeunes accueillis pour un service en continu 24h/24 et 365 jours par an.

Les adolescents accueillis au foyer cumulent de plus en plus retard et difficultés scolaires. Le maintien d'une continuité du parcours scolaire demeure prioritaire. Des cours de soutien sont organisés.

Effectifs du personnel des 2 services en 2008 :

Emplois	ETP
<b><u>Direction, chef de service</u></b>	
Directrice départementale	0,85
Chef de service	2
Total	2,85
<b><u>Administration, Gestion</u></b>	
Econome	1
Secrétaire de direction	1
Total	2
<b><u>Animation ou Education</u></b>	
Animateur socio éducatif	1
Educateur spécialisé	8
Educateur scolaire spécialisé	3
Moniteur Educateur	1
Total	13
Psychologue	1
<b><u>Divers</u></b>	
Lingère	1,5
Agent polyvalent	1,25
Cuisinier	1,5
Ouvrier Entretien	1
Surveillant de nuit	2
Total	7,25
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>26,1</b>

### 3.1.3 Internat

Au foyer, la priorité du travail est surtout orientée vers le maintien au sein d'un construit scolaire et social en milieu ordinaire, l'autonomie et la restauration ou le maintien de la qualité du lien avec la famille. Le cadre se veut proposer un accueil sécurisant et assure une vie collective dans le respect de l'autre. La priorité est le maintien en milieu scolaire en fonction des projets personnalisés de chacun en partenariat un établissement scolaire. La prise en charge médicale et psychothérapeutique se réalise à l'extérieur du foyer. L'accompagnement éducatif se décline individuellement et collectivement.

La directrice signale de plus en plus de retards et difficultés scolaires accumulés, des exclusions temporaires ou

L'établissement accueille les jeunes en continu sur une amplitude de 365 jours par an.

Les horaires d'ouverture sont les suivants :

- à l'internat : les personnels sont présents 24h/24h avec une astreinte d'un cadre de direction. Les petits déjeuners et dîners sont assurés dans le foyer.
- au service appartements en autonomie : les personnels sont présents du lundi au samedi de 9h à 19h. En dehors de ces horaires, un cadre assure une astreinte.

Selon que l'on se réfère à la capacité d'accueil ou au nombre de jeunes effectivement accueillis, les personnels sont dans la proportion d'un peu moins ou un peu plus de un pour deux jeunes.

**Des travaux d'amélioration du cadre de vie ont été engagés au sein d'un bâtiment qui reste mal adapté à l'accueil de ses résidents actuels. Les problèmes d'évacuation incendie et d'adaptation des espaces sanitaires doivent être l'objet d'une vigilance particulière.**

définitives qui réduisent les taux de réussites aux examens. Le foyer a fait appel à des bénévoles de l'association « Espace bénévolat » pour des soutiens individualisés.

Internat résultats examens	2007		2008	
	Réussites	Echecs	Réussites	Echecs
BEPC	1	3	2	
BEP	2	1	2	
CAP	1		1	
BAC L / ES	2			
TOTAL	6	4	5	0

Les locaux occupent une superficie de 1 110 m<sup>2</sup> au 79, rue de l'Eglise :

- En sous-sol : une cuisine de collectivité, une réserve alimentaire, une salle de restauration et 2 salles servant d'ateliers.
- En rez-de-chaussée : un espace d'accueil, des bureaux, une salle de détente et une salle de jeux.
- En étage : 17 chambres, le bureau du psychologue, la chambre du surveillant de nuit, une buanderie et lingerie.
- Dans les sous-sols : 6 places de stationnement sont réservées.

Depuis 2006, des travaux de rénovation ont été engagés : rénovation et réaménagement de la salle à manger, rénovation de chambres et salles de bains, redistribution des espaces communs : aménagement d'une salle dédiée à la télévision.

En 2008, 4 chambres ont été rénovées (murs et sols). La cuisine de collectivité respecte les normes HACCP et l'espace de restauration a été mis en sécurité et séparé du pôle cuisson. L'amélioration de la qualité visée a conduit à remplacer le mobilier de leur lieux de vie (bureaux, lits, armoires...) et celui de la salle de restauration.

À noter l'incompatibilité d'une issue de sécurité en terrasse avec la nécessaire vigilance sur les allées et venues des jeunes. Sa condamnation *de facto* n'est pas acceptable. Plus généralement, l'établissement est pénalisé par la non réalisation lors de sa construction de l'escalier de secours initialement prévu.

Par ailleurs, la dépose des lavabos dans les chambres pour empêcher des usages non hygiéniques se traduit par un déficit global, du fait d'un nombre réduit de lavabos collectifs dans les salles de douches d'étage. Enfin des malfaçons sont à déplorer dans la réfection des douches qui tardent à être reprises.

### 3.1.4 Service appartements en autonomie

Cet hébergement correspond à l'accueil de jeunes majeurs éprouvant de graves difficultés sociales. À la suite de l'abaissement de la majorité légale à 18 ans, cette mesure fut instituée pour permettre au juge des enfants

**Le déménagement du service appartements au sud de Paris permettra de donner une plus grande cohérence à l'action du centre.**

**La réussite aux examens des jeunes adultes est satisfaisante.**

la prolongation de l'organisation d'une action de protection (décret n°75-96 du 18/02/1975). L'accompagnement met l'accent sur l'ouverture vers l'extérieur, l'intégration dans la cité, le développement de l'autonomie et l'élaboration d'un projet scolaire, pré-professionnel ou professionnel. Le suivi individuel passe par des échanges fréquents et des visites régulières dès l'admission. Le rythme hebdomadaire est jalonné par l'activité scolaire, les occupations liées aux loisirs et au sport et l'entretien domestique du lieu de vie ainsi que la rencontre avec l'éducateur référent.

Le personnel du service appartements (chef de service éducatif et éducateurs) travaille dans un appartement de 4 pièces rue de Flandre (19<sup>ème</sup>) qui sert aussi de point de rencontre et de référence aux jeunes. La création d'un poste de chef de service éducatif est une mesure nouvelle mise en place en janvier 2009. Que chacun des 2 services du foyer Robert Levillain puisse bénéficier d'un cadre de direction *in situ* contribue à une prestation de meilleure qualité aux jeunes accueillis. En outre, cette création, permet à la directrice du foyer de dégager du temps pour ses fonctions de directrice départementale. La distance entre les deux sites demeure un problème.

Le parc immobilier est constitué de 8 chambres, 4 studios et studettes, 5 appartements de type F2 et 3 appartements de type F3.

Depuis 2006 est engagée une politique de réhabilitation des studios et de résiliation progressive des chambres de bonnes sans douche et sanitaire au profit de studios. En 2008, une chambre vétuste a été résiliée au profit de la location d'un studio, deux appartements ont fait l'objet de travaux de rénovation.

Les jeunes majeurs maintiennent un bon taux de réussite aux examens

Service appartements examens	2007		2008	
	Réussites	Echecs	Réussites	Echecs
BEP	1		3	
CAP	2		2	
Brevet métiers d'Art			1	
BAC	1		2	
BAC PRO	2			
1ère et 2ème années IUT		1	1	
Diplôme aide soignant			1	
Concours entrée Science Po			1	
Prépa grandes écoles ENS			1	
TOTAL	6	1	12	0

### 3.1.5 Projets et recommandations

- Élaboration du livret d'accueil pour achever la mise en conformité des documents prévus par la loi du 2 janvier 2002.



- Mise aux normes du bâtiment du foyer au niveau de l'évacuation des personnes et de l'accès des pompiers. Le passage actuel par la buanderie ne permettant pas une sécurité suffisante.
- Délocalisation du service appartements dans le sud de Paris.

La DASES en 2008 a donné un accord de principe à l'association pour la localisation d'un plus grand nombre d'appartements dans le sud de Paris. Cette décision devra être mise en œuvre en gardant à l'esprit la différence des niveaux de loyer.

Parallèlement, pourront être regroupés dans un pôle proche de la rue de l'Eglise (15<sup>ème</sup>) les personnels du service appartements en autonomie actuellement mal installés dans le 19<sup>ème</sup> ainsi que des bureaux (encadrement et administratif) du foyer Robert Levillain.

La DASES devrait réactualiser la convention avec JCLT relative au centre Levillain. A cette occasion, les protocoles de travail avec le bureau d'aide sociale à l'enfance et ses secteurs géographiques pourraient être redéfinis.

### **3.2 Le service d'accueil de jour éducatif (SAJE)**

L'association JCLT a expérimenté à Nancy, en 1997, un dispositif de 40 places « d'accompagnement éducatif familial » destiné à apporter des réponses aux problématiques des mineurs en difficulté au sein de la famille et du cadre scolaire et social. En mars 2004, le département de Paris a fait un appel à candidatures pour la création de deux structures de jour comparables : SAJE, situées l'une dans le Nord et l'autre dans le Sud de Paris. Le dossier de JCLT a été retenu pour le premier secteur. Le SAJE (nord) a ouvert en décembre 2005, après avis favorable du CROSMS. Le service a été habilité pour 17 places (20 depuis 2007) dans le cadre de la loi sur la protection de l'enfance. L'association est rémunérée au prix de journée sur la base de la prise en charge de 20 mesures.

#### **3.2.1 Objectifs**

Le service s'inscrit dans un dispositif de prévention de la déscolarisation et de rupture sociale d'enfants domiciliés dans le 19<sup>ème</sup> et les arrondissements limitrophes. Il s'agit d'une mesure nouvelle d'accompagnement d'un enfant et de ses parents, conçue comme alternative au placement de l'enfant et à l'AEMO (action éducative en milieu ouvert). La démarche requiert l'adhésion et la collaboration des bénéficiaires, dans la perspective de la valorisation des compétences et de la responsabilisation de chacun. Le service propose cinq axes de travail : éducatif, scolaire, social, sanitaire et psychologique. Chaque mesure est contractualisée avec le service de l'Aide sociale à l'Enfance, même quand ces mesures sont judiciaires. La structure peut recevoir les enfants pendant les temps scolaires conformément à une convention établie avec l'Éducation Nationale en 2007.

Les critères d'admission au SAJE sont les suivants : les enfants ont entre 6 et 13 ans. Ils vivent chez leurs

Partant du principe que la prévention est d'autant plus efficace qu'elle est précoce, le SAJE apparaît comme une alternative intéressante aux mesures de placement et un moyen de réduire le risque de décrochage scolaire.

Son caractère récent et son périmètre expérimental ne permettent toutefois pas d'en évaluer l'efficacité sur le long terme.

parents et sont scolarisés. Ils ne présentent pas *a priori* de troubles psychotiques ou de déficiences intellectuelles. Les enfants sont pour la plupart repérés par le milieu scolaire. Ils se caractérisent par des attitudes d'opposition, la plupart sont en échec scolaire et connaissent des troubles de l'attention et des difficultés de communication.

Leur situation est présentée au SAJE par un travailleur social (école, centre de soins). Une rencontre est proposée au(x) parent(s) en présence du travailleur social. Un rapport est transmis au responsable du secteur A.S.E. ou au juge. Lorsque l'un ou l'autre valide la demande, un contrat d'accueil est signé par l'A.S.E., les parents et le SAJE dans le cadre d'une mesure administrative. Lorsque la mesure est judiciaire, un contrat est également signé par le juge. La mesure est décidée pour six mois renouvelables trois fois (soit un maximum de 24 mois). La moyenne de durée de la prise en charge est de 18 mois.

### 3.2.2 Fonctionnement et personnel

L'équipe encadrante est composée de 8 personnes, soit 6,43 ETP.

Fonction	ETP
Chef de service	1
Educateurs spécialisés	2
Moniteur éducateur	1
Elève éducateur	1
Educateur sportif	1
Psychologue	0,75
Secrétaire	0,50
Personnel d'entretien	0,18
Total	8,43

Le service est ouvert du lundi au samedi ainsi qu'un dimanche par mois. Le S.A.J.E. fonctionne pendant les vacances scolaires sauf au mois d'août. Les enfants, en fonction du projet individuel élaboré par l'équipe du S.A.J.E sont accueillis au minimum trois fois par semaine après l'école et un mercredi sur deux. Le travail avec les enfants est individuel (entretiens) et collectif. En temps scolaire, l'accent est mis sur l'apprentissage. Les plannings des week-ends et des vacances scolaires sont adaptés afin d'accueillir un nombre d'enfants plus important de proposer des activités récréatives et la participation des familles. Le service a la particularité d'organiser des séjours qui permettent de partir avec 3 ou 4 familles (soit 11 personnes et 3 professionnels).

### 3.2.3 Locaux

Le SAJE est situé 70, rue d'Hautpoul (19<sup>ème</sup>). Signé en 2005, le bail arrive à échéance en 2011. Le service occupe le 5<sup>ème</sup> et dernier étage d'un immeuble de bureaux, d'une surface de 166m<sup>2</sup>. Agréables mais exigus, les locaux sont distribués autour d'un hall d'accueil et se composent d'un secrétariat, de trois bureaux permettant des entretiens individuels (éducateurs, psychologue, chef de service) et de deux salles collectives.

Signe de son adaptation aux besoins identifiés par la communauté éducative, le service fait face à une demande en augmentation et son taux d'activité est maximum. Le service étudie donc l'ouverture d'un autre centre dans un autre arrondissement.

### 3.2.4 Activité

SAJE activité	2006	2007	2008
Nombre théorique de journées (budget prévisionnel)	3 841	5 508	6 700
Nombre réel de journées	3 821	6 086	7 001
Taux d'occupation en pourcentage	92,50%	107%	104%

Le projet initial du SAJE prévoyait 17 places, mais face à un besoin très important la capacité autorisée depuis 2007 est de 20 places.

Sur l'année 2008, on constate un total de 26 prises en charge et une suractivité de 301 journées supplémentaires dues notamment à des fratries difficiles à traiter séparément, à 4 prises en charges au-delà de 24 mois, suite à des difficultés d'orientation particulières des enfants concernés. Le service est très sollicité et compte en moyenne 10 enfants en liste d'attente. Les délais d'entrée sont de 5 mois.

### 3.2.5 Orientations des enfants en fin de mesure

La fin de prise en charge au SAJE débouche sur une orientation suggérée par l'équipe encadrante.

Orientations année 2008	Sorties du dispositif
Lieux de vie	2
Action Éducative à Domicile	2
Fin de prise en charge (non adhésion et déménagement)	2
Orientation vers une association de soutien scolaire	1
Total	7

## 3.3 Le service d'orientation spécialisée (SOS)

Par convention du 3 septembre 1981, Paris a décidé de soutenir la création de ce service dont la vocation était alors de réaliser des « bilans d'orientation scolaire et professionnelle » qui ont évolué depuis, en « consultation psychologiques d'orientation » afin d'aider à l'élaboration de projets d'orientation personnalisés.

La convention prévoit un financement par dotation globale (484 994 € en 2008) qui prend en charge les salaires du personnel et les frais de fonctionnement du service. La convention valable pour un an est renouvelable par tacite reconduction.

Dispositif ancien, le SOS fournit une aide appréciée aux travailleurs sociaux pour aider à l'orientation pertinente d'enfants et d'adolescents en situation de décrochage scolaire et / ou social. Des interventions trop tardives se traduisent par la diminution des orientations professionnelles et scolaires et l'augmentation des orientations vers une rééducation ou un suivi thérapeutique.

Le service bénéficie à des jeunes de 10 à 21 ans, accueillis par l'A.S.E. ou suivis en action éducative. Deux avenants (1985 et 1987) permettent aux travailleurs sociaux de secteur social, de la santé et scolaire et des clubs de prévention des 13<sup>ème</sup>, 14<sup>ème</sup>, 15<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> arrondissements d'adresser des jeunes en consultation.

En 1990, une autre convention a été signée avec l'A.S.E. du département des Yvelines.

### 3.3.1 Objectifs

Le dispositif a pour objet l'évaluation et le soutien à l'élaboration de projets d'orientation scolaire, professionnelle ou de placements, avec, le cas échéant, des indications thérapeutiques. « La consultation » correspond en moyenne à 5 rendez-vous approfondis par dossier avec le même psychologue. Il s'agit de prévenir les risques d'aggravation (exclusion scolaire, judiciarisation...) de la situation de jeunes reconnus fragiles. Le service apporte aux travailleurs sociaux l'éclairage d'un psychologue dans un cadre financé par le département. Des orientations concrètes sont proposées et le travail en réseau est privilégié.

Afin d'aider le jeune dans ce travail, un bilan peut porter sur ses aptitudes, son niveau scolaire, ses centres d'intérêt et sa personnalité. Des entretiens familiaux peuvent être proposés. Une synthèse orale avec le jeune, sa famille et le travailleur social ayant saisi SOS assortie d'un compte rendu écrit conclut la consultation.

### 3.3.2 Fonctionnement et personnel

Le service est composé de 10 salariés : psychologues et secrétariat. La directrice est elle-même psychologue. Les consultations ont lieu sur rendez-vous, du lundi au vendredi, toute l'année, y compris les vacances scolaires. La charge du personnel est répartie entre le département de Paris et celui des Yvelines.

2008/ETP	Budget Département de Paris	Budget des Yvelines
Directrice	0,92 ETP	0,08 ETP
Psychologue	4,20 ETP	0,80 ETP
Secrétariat de direction	1 ETP	
Secrétariat	0,40 ETP	0,60 ETP
Femme de ménage	0,20 ETP	
<b>Total annuel</b>	<b>6,72 ETP</b>	<b>1,48 ETP</b>

### 3.3.3 Locaux

Le service est situé au 79, rue de l'Eglise, 75015. Il occupe 154 m<sup>2</sup> répartis en 7 bureaux, une salle d'accueil, un secrétariat et un petit local d'archives. Le bail avec la SEMIDEP est commun à celui du foyer Robert Levillain.

Le service pâtit d'un manque de rigueur croissant de la part des jeunes et des familles convoqués qui font perdre mécaniquement un nombre toujours plus important de créneaux.

### 3.3.4 Activité

Années	Dossiers en file active*			Nouveaux dossiers**		
	Paris	Yvelines	TOTAL	Paris	Yvelines	TOTAL
2006	573	103	676	418	73	491
2007	550	99	649	435	72	507
2008	559	87	643	436	64	500

\*La file active correspond au nombre d'adolescents ayant eu au moins un rendez-vous dans le trimestre.

\*\*Nombre de jeunes nouvellement reçus pendant l'année

L'activité concerne pour 86% des jeunes parisiens et pour 14% des jeunes des Yvelines.

Les agréments permettent au service de recevoir 500 jeunes de Paris (nouveaux dossiers) et 80 pour les Yvelines. L'activité est inférieure à ces habilitations. L'association précise sur ce point que le nombre de rendez-vous abandonnés est en constante progression : 34 en 2007 ainsi qu'à une hausse des non venues au 1<sup>er</sup> rendez-vous (12,5% en 2006 +50% par rapport à 2001), soit 22% des rendez-vous qui ne sont pas honorés. Ce phénomène explique en partie le déficit d'activité puisque cette mesure atypique répond à de réels besoins : plus de 40% des demandes émanent directement des services de l'A.S.E. et des internats scolaires, 23% du secteur social et santé scolaire de Paris et pour le reste des services associatifs.

### 3.3.5 Recommandations

Actualiser la convention très ancienne (1981) en tenant compte de l'évolution du travail du service.

## 3.4 Le service d'orientation et d'accompagnement spécialisé d'Île-de-France (SOASIF)

### 3.4.1 Objectifs

Le SOASIF intervient depuis 1992 dans le secteur de l'insertion des allocataires parisiens. Jusqu'en 2006, le service travaillait dans le cadre de conventions triennales avec le département. Depuis cette date, la prestation est confiée à des cocontractants par marchés publics à bons de commande passés en application de l'article 77

Pour l'accompagnement des allocataires du RMI, JCLT est perçue comme une association parmi d'autres prestataires, sans spécificité particulière.

Les règles de la dernière consultation ont abouti dans les faits à une diminution de 800 à 700 dossiers confiés, obligeant à une contraction du personnel.

du code des marchés publics, attribués pour un an et renouvelables 2 fois.

L'étude de la structure porte sur les exercices 2006, 2007, 2008, soit la durée du dernier marché. Durant cette période, l'association est titulaire d'un marché d'accompagnement d'allocataires du RMI inscrits dans le dispositif depuis plus de trois ans ou âgés de plus de 50 ans, en vue de leur insertion socioprofessionnelle, soit 8 lots correspondant à 800 dossiers. Le montant du marché attribué à JCLT atteignait 872 902 € en 2006.

L'accompagnement que propose JCLT repose sur :

- une réunion d'information collective au cours de laquelle est posé le cadre de l'accompagnement ;
- des entretiens individuels ;
- le contrat d'insertion ;
- une équipe pluridisciplinaire composée d'une conseillère pédagogique (psychologue) et d'un conseiller en insertion professionnelle (également conseiller multi media) intervenant en appui des référents.

L'ancienneté du service dans le dispositif lui a permis de constituer un réseau solide dans de multiples domaines (santé, logement, accès aux droits, formation, emploi). Elle connaît bien les partenaires intervenant dans le dispositif parisien du RMI.

### 3.4.2 Fonctionnement et personnel

Au titre du marché de 2006, le SOASIF employait une équipe de 13,60 ETP, tous diplômés d'Etat.

- 1 directrice
- 7,80 référents sociaux
- 1 conseiller informatique multimédia
- 0,60 conseillère pédagogique (psychologue)
- 2 secrétaires
- 0,20 agent de service

L'effectif prévu par le service pour assurer la prestation comprend 7,80 ETP de travailleurs sociaux. Le nombre de situations suivies par chaque référent social est de 103 (la norme est plutôt inférieure). Ce nombre paraît élevé mais, à l'appui des référents, la structure a ajouté une conseillère pédagogique et le conseiller multimédia. Des états mensuels détaillés d'activité de chaque référent RMI quantifient le travail fourni.

### 3.4.3 Locaux

L'association a installé son activité RMI dans deux antennes, dans les 10<sup>ème</sup> et 15<sup>ème</sup> arrondissements. Cette dernière fait office de siège du SOASIF. Le territoire d'intervention est limité à 10 arrondissements. Sont réunis dans ces locaux des bureaux individuels d'entretiens, une salle spécifique pour l'atelier recherche d'emploi, un espace de travail et d'information équipé pour les allocataires (poste multimédia et affichage), une salle de réunion pour les informations collectives. Chaque salarié dispose d'un équipement informatique complet.

JCLT s'est adapté aux exigences renforcées de la collectivité parisienne en rendant plus rigoureux son suivi des allocataires du RMI.

Le public suivi se trouve dans des situations de moins en moins favorables à un retour rapide à l'emploi, en particulier du fait du vieillissement de la population.

### 3.4.4 Activité

L'association est titulaire d'un marché d'accompagnement d'allocataires, 10% de l'activité du service peut aussi concerner des familles. Le dispositif prévoit un rendez-vous tous les deux mois en moyenne soit, pour 800 allocataires par mois, 4 800 entretiens par an.

L'association doit remettre des comptes rendus mensuels d'activité. Tous les ans, JCLT transmet aussi à la DASES un compte rendu d'activité et des décomptes des semaines de prise en charge ainsi que le nombre de semaines de suivi social effectuées.

Indicateurs d'activité	2006	2007	2008
Contrats d'orientation signés et validés	1 182	1 352	1 227
Nombre moyen annuel d'allocataires suivis (file active)	<b>800</b>	<b>795</b>	<b>790</b>
Convocations envoyées	999	1 498	7787*
Nombre d'entretiens réalisés	4 042	4 827	5 306
Nouveaux dossiers attribués	403	327	311
Sorties du dispositif	264	237	184

\*En 2008 chaque RV fait l'objet d'une convocation.

L'activité de la structure est stable sur la période. Elle se traduit par une très faible baisse du nombre d'allocataires suivis (800 en 2006 et 790 en 2008) mais aussi par une augmentation du nombre de contrats d'insertion (1 182 en 2006, 1 227 en 2008). L'objectif des entretiens réalisés est atteint en 2007 et 2008, ce qui est satisfaisant compte tenu des difficultés du public. Parallèlement, l'augmentation sensible des convocations envoyées a permis les meilleurs résultats de suivi.

A partir de 2009, l'effectif d'allocataires suivis diminue d'une centaine, conformément à l'attribution des nouveaux marchés.

### 3.4.5 Public concerné

Public reçu	2006	2007	2008
Hommes	63%	64%	65%
Nationalité française	81%	82%	76%
Moins de 50 ans	79%	67%	61%
Plus de 50 ans	21%	33%	39%

L'ancienneté dans le RMI s'accroît, avec une augmentation de 53% du nombre d'allocataires depuis plus de 3 ans sur la période.

En 2008, 41,5% des allocataires sont âgés de 35 à 50 ans, en soulignant une augmentation de 18% des plus de 50 ans entre 2006 et 2008.

Durée dans le RMI	2006	2007	2008
Moins de 3 ans	51%	30%	26%
4 à 10 ans et plus	47,5%	66%	71%
NSP	≅1%	4%	3%

### 3.4.6 Sorties du dispositif

	Insertion professionnelle	Minima sociaux (AAH, API)	Autre revenu (retraite, ASSEDIC)	Radiations, renoncations...	Total
2006	138	8	25	93	264
2007	121	13	25	78	237
2008	70	10	17	87	184

Le nombre de sorties par insertion professionnelle baisse : 38% en 2008, contre 52% en 2006. L'augmentation du nombre des plus de 50 ans est une explication. Les sorties par l'emploi représentent encore plus du tiers (moyenne sur Paris). Les allocataires radiés pour non suivi du dispositif (délai de 4 et 6 mois) est stable sur la période.

### 3.4.7 Recommandations

Le management du personnel du SOASIF doit être appuyé : l'autorité de tutelle a constaté que la structure, ancienne dans le dispositif RMI, s'est montrée réticente aux nouvelles pratiques professionnelles instaurées par les marchés. Le personnel est en place depuis longtemps dans l'association, la moyenne d'âge est de plus de 50 ans. Jusqu'à la mise en place des marchés, on constatait une absence d'implication des référents sociaux dans la réinsertion professionnelle qui ne suivait que le volet réinsertion sociale. La réglementation est désormais mieux suivie. Si les allocataires ne sont pas venus aux entretiens prévus, les procédures de carence sont enclenchées et le RMI carencé au bout de 4 mois.

La DASES, en réponse à l'enquête de satisfaction menée par JCLT en juin 2008 auprès des autorités de contrôle sur son activité RMI, se montre un peu critique sur le travail de l'association, jugé « peu innovant ».

Les marchés ont été renouvelés à compter de janvier 2009. Leurs clauses prévoient désormais que l'attribution de 700 dossiers est un maximum par association et par type de public. JCLT a ainsi perdu un lot de 100 dossiers, ce qui a nécessité une réorganisation interne ainsi qu'une diminution du temps de travail sur certains postes (conseiller informatique, secrétariat, référent social). Dans la perspective de l'amélioration du travail des associations suivant le RMI, un calibrage de la durée des marchés sur 4 ou 5 ans au lieu de 3 ans permettrait une meilleure organisation des associations sur la période et une plus grande sérénité du personnel travaillant en relation avec un public en situation très précaire.



**Le club de prévention, longtemps lésé par un passif relationnel, a en définitive vu son autorisation d'activité retirée, malgré un investissement réel de JCLT dans son redressement dans la dernière période.**

### **3.5 Le service de prévention spécialisé**

Ce service est intervenu de 2000 jusqu'en février 2009, date de sa clôture, dans un secteur du 15<sup>ème</sup> arrondissement allant de la Place Balard au front de Seine, bordé à l'ouest par la Seine et à l'est par la rue Saint-Charles.

La rémunération prévue par la convention était une dotation globale versée en 4 acomptes représentant 90% de la dotation votée par le conseil général, le solde étant versée l'année suivante au vu des comptes.

Cette analyse complète les missions déjà menées par l'Inspection générale concernant l'évaluation des dispositifs de prévention en 2006 et en 2008 l'audit de trois associations de prévention spécialisée : Feu Vert, ARC 75 et AJAM. Ces rapports sont publiés sur [www.paris.fr](http://www.paris.fr).

#### **3.5.1 Personnel**

L'équipe connaissait des dissensions internes, notamment en 2005, nuisibles à son fonctionnement. Un taux de rotation important du personnel et des vacances de poste en était le symptôme, malgré l'effort de stabilisation mené par la nouvelle direction de JCLT, à compter de 2006.

Sur la période 2006-2008, l'équipe était composée des 7 agents suivants :

- 1 chef de service éducatif
- 1 secrétaire de direction
- 1 monitrice éducatrice
- 4 éducateurs spécialisés.

#### **3.5.2 Population concernée - Activité**

La population suivie comprenait pour l'essentiel des adolescents et préadolescents d'origine immigrée, majoritairement d'ascendance sub-saharienne dans le secteur Balard et plus variée dans le secteur Beaugrenelle.

Un des objectifs de l'association (défini en 2006 lors du changement de direction de JCLT) était de parvenir à un nombre de suivis individuels comparable à celui des équipes de prévention d'autres secteurs parisiens (soit plus de 100 jeunes compte tenu de son nombre d'éducateurs).

Il a été atteint en 2007 par un redressement sensible de l'activité sur la période étudiée, passant de 38 suivis individuels en 2006 à 193 en 2008. Par ailleurs, l'autre priorité du service qui était le rajeunissement du public visé était en amélioration puisqu'en 2008 les moins de 18 ans représentaient 51% des adolescents suivis.

<b>2006</b>	<b>12-13 ans</b>	<b>14-15 ans</b>	<b>16-17 ans</b>	<b>18-19 ans</b>	<b>20-21 ans</b>	<b>22-23- ans</b>	<b>+24 ans</b>	<b>TOTAL</b>
Jeunes habituels		12	5	10	8	1	2	<b>38</b>
Jeunes occasionnels		2	19	54	104	27	26	<b>232</b>
<b>2007</b>	<b>12-13 ans</b>	<b>14-15 ans</b>	<b>16-17 ans</b>	<b>18-19 ans</b>	<b>20-21 ans</b>	<b>22-23- ans</b>	<b>+24 ans</b>	<b>TOTAL</b>
Jeunes habituels	23	33	24	36	25	10	9	<b>160</b>
Jeunes occasionnels	15	12	11	7	8	5	0	<b>58</b>
<b>2008</b>	<b>12-13 ans</b>	<b>14-15 ans</b>	<b>16-17 ans</b>	<b>18-19 ans</b>	<b>20-21 ans</b>	<b>22-23- ans</b>	<b>+24 ans</b>	<b>TOTAL</b>
Jeunes habituels	29	39	29	42	30	15	9	<b>193</b>
Jeunes occasionnels	18	15	13	9	9	6	0	<b>70</b>

Les jeunes habituels sont ceux qui sont bien connus nominalement et qui bénéficient des actions individualisées. Les jeunes occasionnels sont repérés par les éducateurs mais aucun travail individuel n'a encore été entrepris

### 3.5.3 Axes de travail

La direction de JCLT avait redéfini les axes de travail du service en 2006. Il s'agissait de :

- La place prépondérante du travail de rue : Deux binômes de deux éducateurs étaient mis en place, l'un travaillant sur le quartier Balard et l'autre le quartier Beaugrenelle. Un grand tour de quartier était organisé le vendredi après-midi et une présence assurée sur les terrains de sport le samedi après-midi.
- Le renforcement du partenariat avec l'Education nationale : les éducateurs ont tenu des permanences à partir 2007 dans les collèges Citroën et Apollinaire
- La présence à la bibliothèque jeunesse Gutenberg qui permettait la rencontre avec de nombreux jeunes des milieux défavorisés qui venaient travailler à la bibliothèque faute de place chez eux.
- L'aide à l'insertion sociale et professionnelle : partenariat avec la Mission locale Pari d'Avenir et collaboration avec la plateforme de vocation de l'ANPE.
- L'organisation de loisirs : loisirs sportifs, sorties culturelles, séjours et chantiers en France et à l'étranger.
- Des projets spécifiques : lutte contre la violence inter-quartiers, -intégration des jeunes filles

### 3.5.4 Cessation de l'activité

En fin 2008, le service devait passer devant le CROSMS pour la poursuite de son habilitation, valable jusqu'en février 2009. Le comité a émis un avis défavorable à son projet. Cet avis a été suivi par le président du conseil général. JCLT a donc cessé cette activité en février 2009 et a pris en charge les reclassements et licenciements.

L'association a indiqué aux auditeurs qu'elle aurait souhaité que le travail de redressement de la structure mis en place à partir de 2006 soit mieux pris en compte par l'autorité de tutelle. Les besoins d'un club de prévention demeurent.

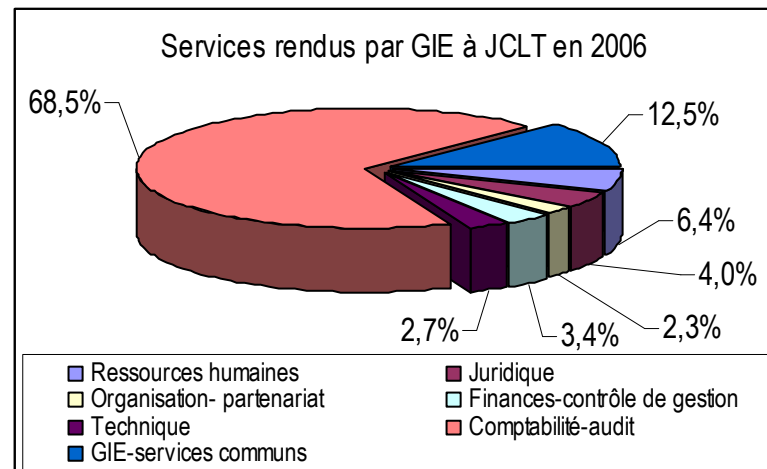
## 4 La maîtrise du risque financier

### 4.1 *L'organisation comptable et financière de l'association*

#### 4.1.1 Un fonctionnement centralisé

Dans le cadre de sa restructuration au sein du groupe SOS, les services comptables des établissements de JCLT ont été regroupés au sein du GIE Alliance gestion.

Le GIE agit en tant que prestataire comptable extérieur : il assure la tenue de tous les comptes des établissements de JCLT et leur consolidation. Il a également pour mission l'aide à la gestion, le contrôle des comptes, l'harmonisation et l'optimisation des techniques comptables, l'établissement des budgets, des tableaux de bord, la gestion de la paie, la gestion de la trésorerie et des relations bancaires.



Les directeurs d'établissement sont accompagnés dans leur gestion et formés en droit social, au suivi budgétaire et comptable. Ces fonctions administratives représentent le quart de leur temps au maximum, d'après le directeur général du GIE, à l'exception des implantations les plus importantes comme l'Oise, où un relais administratif y consacre un plein temps. A Paris, la directrice départementale, également directrice du foyer Rober Levillain, est en charge de ces fonctions de relais administratif.

Le GIE assure un double contrôle des opérations comptables, ce qui permet de garantir la pertinence et la fiabilité des données.

En principe, la mobilisation par des tâches administratives des directeurs d'établissement est ainsi limitée à un quart temps.

L'accroissement global de l'activité de JCLT se traduit tant par une augmentation de son total de bilan que par l'accroissement de ses produits.

Le développement est financé par un recours croissant à l'endettement à court terme garanti par des cessions Dailly.

#### 4.1.2 Des comptes distincts pour chaque établissement

Des comptes de bilan et de résultat sont établis par structure. Les comptes de JCLT résultent de l'addition des comptes des différentes structures et de l'élimination, pour les bilans, des comptes de liaison inter établissements et, pour les comptes de résultat, des frais de siège et cessions internes.

Les établissements parisiens communiquent également des rapports budgétaires, à l'exception du SOASIF (marché) et du club de prévention (subvention de fonctionnement) qui ne sont pas soumis aux mêmes contraintes.

### 4.2 Les comptes de l'association

#### 4.2.1 Un total de bilan accru

Après une légère diminution en 2006, le total du bilan de l'association JCLT s'accroît de près de 10% (20,2 M€ en 2007) et de près de 20 % de 2007 à 2008. L'actif immobilisé (37,7% de l'actif) a augmenté de 24% de 2005 à 2007 puis de 3,4% en 2007 à 2008.

Les immobilisations corporelles représentant 6% de l'actif immobilisé (5,8 M€ en 2007), ont diminué de 2005 à 2007 de 26 % mais progressé de 3,3 % de 2007 à 2008.

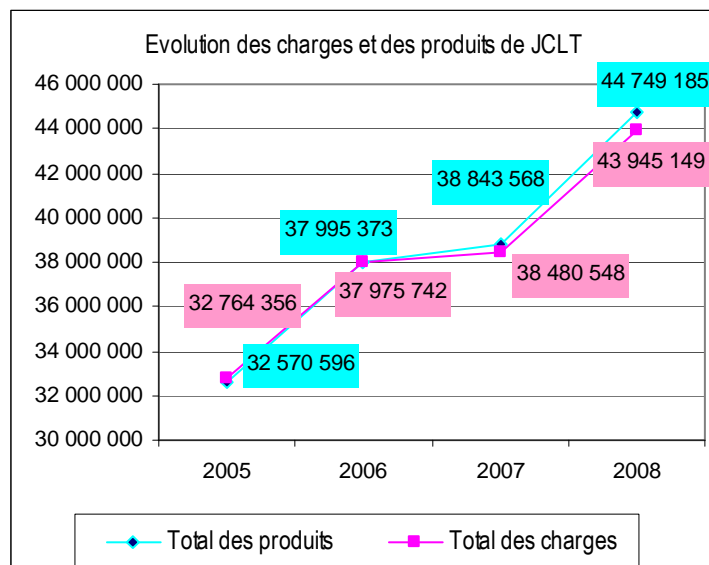
Les immobilisations financières ont fortement augmenté (1,7 M€ en 2007 ; 0,6 M€ en 2005). En 2005, l'association détenait 29,88% d'Alliance gestion (créance de 37 348 €) et 22,5% du Groupe Alterna Développement (créance de 225 000 €) mais pas de participation dans Alliance Immobilière alors qu'en 2007, elle possédait 1,41% d'Alliance Immobilière (créance de 1 010 000 €). De 2007 à 2008, ces immobilisations ont progressé de 4,6%.

L'endettement global a augmenté : 14,1 M€ en 2005 (dont 11,3 M€ à moins d'un an), 14,3 M€ en 2006 (dont 12,3 M€ à moins d'un an) et 17 M€ (en quasi-totalité à moins d'un an) en 2007 représentant 84,2% du total du passif. Il est essentiellement composé de découverts bancaires négociés avec les banques et garantis par des cessions Dailly. L'endettement à moyen et long terme diminue de 2,9 M€ en 2005 à 0,5 M€ en 2007.

Le total des dettes atteint 75,9 % du passif en 2005, 78,6% en 2006 et 84,2 % en 2007. Les dettes auprès des établissements de crédit représentent plus de la moitié de la dette totale en 2007 (57,2 %). En 2008, les dettes augmentent de 6,7 % (18,185 K€).

Une évolution favorable des produits et des charges contenues permettent à l'association de réaliser en 2007 un résultat d'exploitation représentant 2,7% de ses produits en 2007 et 3,1% en 2008.

#### 4.2.2 Des produits en augmentation et des charges contenues



Les seuls résultats d'exploitation, négatifs en 2005 et 2006, deviennent nettement positifs en 2007 et en 2008 :

(En euros)	2005	2006	2007	2008	Δ 2007/2005	Δ 2007/2008
Produits d'exploitation	32 132 175	34 734 130	38 481 159	43 788 346	19,8%	13,8%
Charges d'exploitation	32 183 968	35 357 775	37 445 575	42 361 494	16,3%	13,1%
Résultat d'exploitation	-51 793	-623 645	1 035 584	1 426 851	NA	37,8%

Les résultats financiers sont logiquement négatifs sur toute la période (-0,180 M€ en 2005 ; -0,334 M€ en 2006 ; -0,259 M€ en 2007 ; -0,790 M€ en 2008).

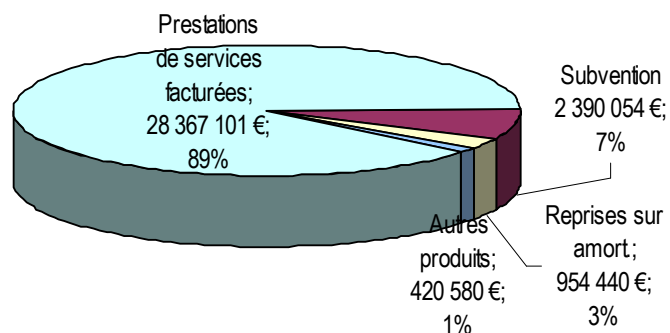
Le résultat exceptionnel élevé de 2006 (0,978 M€) s'explique en partie par des cessions d'actifs.

Compte tenu de ses résultats financiers et exceptionnels, JCLT a enregistré en 2005 un déficit de 148 617 € mais des excédents sur les années suivantes : 19 353 € en 2006, 367 175 € en 2007 et 259 118 € en 2008.

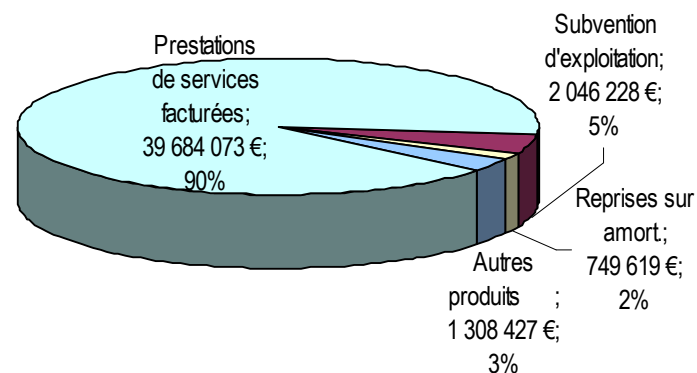
Les prestations de services facturées aux entités publiques et les subventions d'exploitation atteignent les 95%, manifestant le caractère de service public des activités de JCLT, alors que près des deux tiers des charges correspondent à la masse salariale.

#### 4.2.3 Des produits dépendant d'autorités publiques

Les produits d'exploitation en 2005 (JCLT)



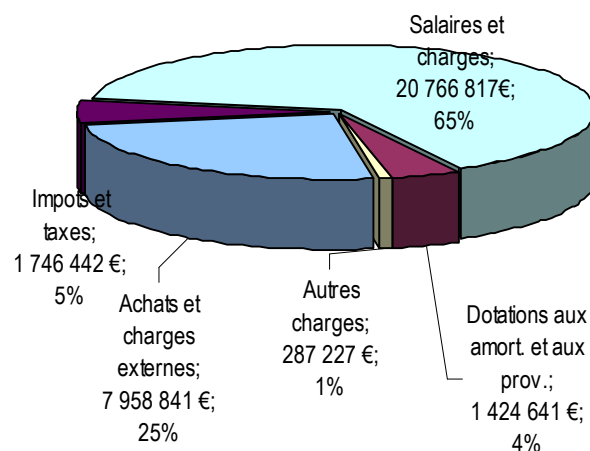
Les produits d'exploitation en 2008 (JCLT)



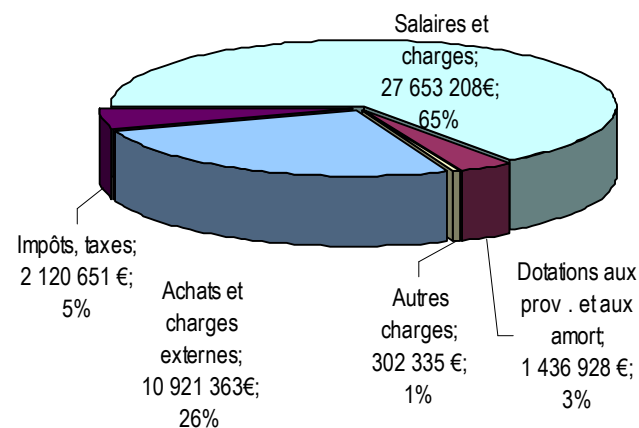
Les produits augmentent de 36,3% de 2005 à 2008, la croissance sur ces deux dernières années est de 13,8%. L'augmentation des produits liés aux prestations de services facturés est de 40 %.

#### 4.2.4 Des charges essentiellement liées aux personnels

Les charges d'exploitation en 2005 (JCLT)



Les charges d'exploitation en 2008 (JCLT)



Les comptes traduisent une évolution favorable du foyer Robert Levillain qui bénéficie de travaux d'amélioration tout en contractant ses charges d'exploitation, notamment à travers une meilleure maîtrise de ses achats externes.

Les charges de personnel ont augmenté de 18,4% de 2005 à 2007 (20 766 817 € en 2005 ; 22 283 550 € en 2006 ; 24 292 769 € en 2007) et de 32,2% de 2007 à 2008.

Sur la période, les effectifs ont plus fortement progressé que les charges de personnel.

L'association fait remarquer que le poste impôts et taxes est constitué d'éléments relatifs au personnel. Cela augmente de fait le ratio salaires et charges de personnel à plus de 65%.

### 4.3 Les comptes des établissements Parisiens de JCLT

#### 4.3.1 Le foyer Robert Levillain

L'actif immobilisé a augmenté de 1,8% de 2005 à 2007 (149 230 € en 2007) puis de 71% de 2007 à 2008, des travaux de rénovation ayant été engagés. L'actif circulant a diminué de 34,8% de 2005 à 2007 (556 728 € en 2005 et 374 617 € en 2007), principalement à cause de la baisse des créances en 2007, pour remonter à 607 811 € en 2008.

Les fonds propres, après avoir été négatifs en 2005, se sont nettement redressés en 2007 mais ne représentent que 23,1% du montant total du bilan. En 2008, cette amélioration s'est poursuivie et ils représentaient 31 % du bilan. Les dettes ont diminué de 14,6 % de 2005 à 2007. En 2008, le montant des dettes est deux fois inférieur à celui de 2007.

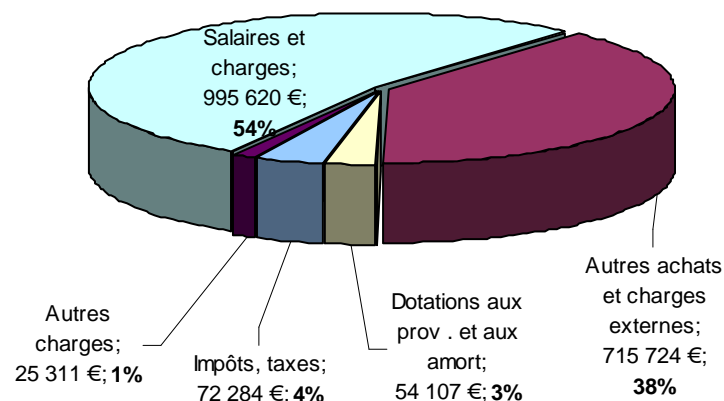
Le total du bilan a légèrement diminué de 2005 à 2008.

A partir de 2007, l'établissement réalise des excédents :

#### Robert Levillain : les comptes de résultats 2005-2008

En euros	2005	2006	2007	2008	Δ 2008/2005
Produits d'exploitation	2 033 219	1 960 644	2 131 500	2 007 722	-1,3%
Charges d'exploitation dont :	1 925 581	1 948 169	1 844 212	1 863 046	-3,2%
Salaires et charges	1 012 134	1 060 287	1 066 055	995 620	-1,6%
Autres achats et charges externes	748 379	682 217	628 485	715 724	-4,4%
Résultat d'exploitation	107 638	12 475	287 288	144 677	34,4%
Frais de siège versé à JCLT siège			99 707	101 020	
Résultat financier	-5 005	-5 856	-12 592	-5 424	8,4%
Résultat exceptionnel	-15 438	-1 296	-100 000	98 598	-738,7%
Résultat	-20 443	-97 859	74 988	136 831	-769,3%

### Les charges d'exploitation en 2008 (JCLT Robert LEVILLAIN)



Les achats et charges externes, représentant plus du tiers des charges totales, se composent de dépenses de location d'appartements et chambres (245 746 € en 2007) et de dépenses d'alimentation (144 889 € en 2007). Alors que les dépenses de location progressent, les dépenses d'alimentation régressent fortement.

### Charges par journée d'accueil

	2 006	2 007	2 008	Δ % 2008/2006
Charges d'exploitation	1 948 169	1 844 212	1 863 046	-4,37%
Charges totales	2 066 507	2 056 512	1 970 892	-4,63%
Nombre de journées d'accueil	18 210	18 344	17 566	-3,54%
Charges totales /jour	113,5 €	112,1 €	112,2 €	-1,13%

Les prix de journée ont été fixés par la DASES à 117 € pour 2006, à 105,76 € pour 2007 et à 127,11 € pour 2008, soit légèrement au-dessus des sommes réellement dépensées. Le calcul des prix de journée ne pouvant s'établir à partir de l'année comptable correspondante, un décalage peut être favorable ou défavorable à l'association.

#### 4.3.2 Le service d'accueil de jour éducatif (SAJE)

L'actif circulant représente plus de 80 % (437 284 € en 2008 ; 230 927 € en 2007 et 169 658 € en 2006) du total de l'actif qui a doublé de 2006 à 2008. Les créances (142 616 € en 2006) ont augmenté de 51% (214 973 € en 2008).

Les fonds propres ont fortement progressé (65 449 € en 2006 ; 141 986 € en 2007 ; 286 158 € en 2008) grâce aux résultats dégagés.



## Les comptes de résultats 2006-2008

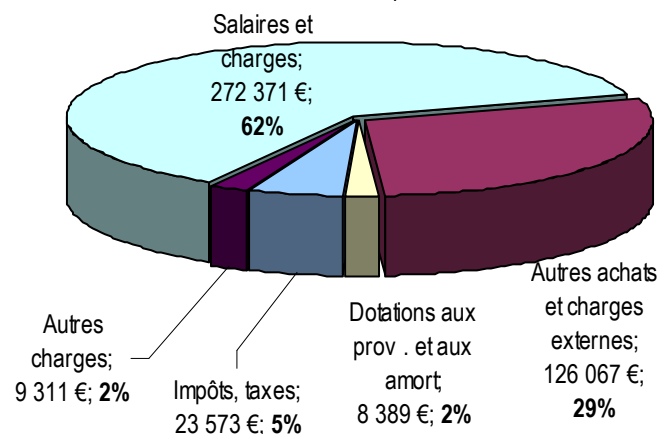
	2006	2007	2008	Δ 2008/2005
Produits d'exploitation	403 113	536 623	607 197	50,6%
Charges d'exploitation dont :	293 134	422 787	439 711	50,0%
Salaires et charges	179 351	265 761	272 371	51,9%
Autres achats et charges externes	89 987	102 409	126 067	40,1%
Résultat d'exploitation	109 979	113 836	167 486	52,3%
Frais de siège versés à JCLT siège	23 612	21 780	23 924	1,3%
Résultat financier	-6 599	-1 512	-951	NA
Résultat exceptionnel		-31 093	26 737	NA
Résultat	79 767	148 965	169 349	112,3%

Les premiers exercices comptables montrent des résultats nettement positifs : 19,8% du total des produits d'exploitation en 2006 et 11,1 % en 2007 et près de 28% en 2008.

Le résultat 2007 comprend une charge exceptionnelle correspondant à une provision destinée à couvrir le besoin en fonds de roulement.

Les produits d'exploitation sont composés essentiellement des paiements des prix de journée (536 484 € en 2007 ; 536 484 € en 2008. La DASES devra s'interroger sur leur adaptation au coût de la prestation (précisions de la DASES sur ce point indiquées dans sa réponse jointe au présent rapport).

Les charges d'exploitation en 2008 (JCLT - SAJE)



Les charges de personnel (9 personnes en 2007 dont 4 à temps partiel) ont augmenté de 51,9% de 2006 à 2007 : la montée en charge du service l'explique.

Les achats et charges externes sont essentiellement constitués des loyers des locaux (166m<sup>2</sup>) occupés par le SAJE.

Cinq séjours avec les enfants et trois séjours familiaux ont été organisés en 2007 ce qui a contribué à l'augmentation des charges de la structure ; en 2006, seuls deux séjours avaient été organisés.

Le SAJE apparaît aujourd'hui comme un service fortement bénéficiaire.

### Coût à la journée

	2 006	2 007	2 008	Δ % 2008/2006
Charges d'exploitation	293 134	422 787	439 711	50,0%
Charges totales	323 345	477 172	467 848	44,7%
Nombre de journées	3 821	6 086	7 001	83,2%
Charges totales /jour	84,6	78,4	66,8	-21,0%

La croissance des charges est moins importante que l'augmentation de l'activité, ce qui traduit une bonne maîtrise des coûts.

Le tarif journalier a été fixé par la DASES à 133,23 € en 2006 et 88,87 € en 2008. Le tarif a été fixé très bas en 2007 pour compenser le taux trop élevé de 2006.

#### 4.3.3 Le service d'orientation spécialisée (SOS)

L'actif circulant représente plus de 80 % du total de l'actif (85% en 2007 soit 137 559 € et 90,3% soit 197 225 € en 2008). Les créances sont moins élevées en 2007 (63 894 € en 2007 alors qu'en 2005, 2007 et en 2008, elles étaient supérieures à 110 000 €). La trésorerie a augmenté de 12 893 € en 2005 à 71 297 € en 2007 (75 717 € en 2008).

Le bilan a globalement augmenté de 32,8% de 2005 à 2008 (164 377 € en 2005 ; 491343 € en 2008).

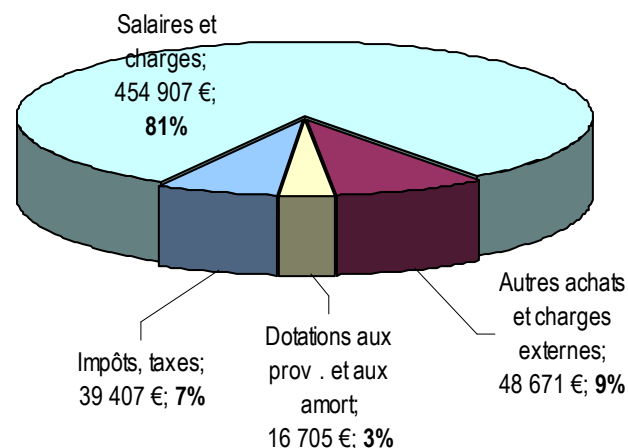
#### SOS : les comptes de résultat de 2005 à 2008

En euros	2005	2006	2007	2008	Δ 2008/2005
Produits d'exploitation	583 195	585 578	583 873	596 385	2,3%
Charges d'exploitation dont :	545 307	541 904	556 819	559 690	2,6%
Salaires et charges	448 681	438 956	447 545	454 907	1,4%
Autres achats et charges externes	47 609	49 839	48 163	48 658	2,2%
Résultat d'exploitation	37888	43674	27054	36 696	-3,1%
Frais de siège versé à JCLT siège	28 177	28 505	29 258	29 432	4,5%
Résultat financier	-1 391	-2 211	-633	-1 153	-17,1%
Résultat exceptionnel	-694		-50		-100,0%
Résultat	7 627	12 958	-2 887	6 110	-19,9%

Compte tenu de l'activité, la convention du 3 septembre 1981 prévoit un financement par dotation globale.

Le service d'orientation spécialisée voit sa performance économique dégradée par une diminution de près de 5% de sa file active.

### Les charges d'exploitation en 2008 (JCLT -SOS)



Les frais de personnel correspondent aux rémunérations de dix salariés : une directrice psychologue, une secrétaire de direction, un agent administratif, tous à plein temps ; un agent de service à 20 % et six psychologues (5,1 ETP).

En sus des charges de personnel (augmentation conventionnelle), les achats et charges externes comprennent pour partie les frais de location des locaux, en augmentation de 9% de 2005 à 2008. Les postes de fournitures administratives, de frais d'électricité et postaux sont en diminution.

### Coût par dossier en file active

	2 006	2 007	2 008	Δ % 2008/2006
Charges d'exploitation	541 904	556 819	559 690	3,3%
Charges totales	572 620	586 780	590 275	3,1%
Nombre de dossiers en file active	676	649	643	-4,9%
Charges totales /dossier en file active	847,1	904,1	918,0	8,4%

Le nombre de dossiers en file active a diminué alors que les charges totales ont augmenté, le coût par dossier a par conséquent sensiblement augmenté.

### 4.3.4 Le service d'orientation et d'accompagnement spécialisé en Île-de-France (SOASIF)

Les produits d'exploitation sont essentiellement des recettes émanant du département de Paris (86,3% soit 926 355 € en 2008 et, dans une moindre mesure, du département du Val de Marne (6,3% soit 67 665 € en 2008).

Pour la période 2006-2008, une convention triennale a été établie dans le cadre d'un appel d'offres lancé par le Département de Paris. Le SOASIF était alors en charge d'une file active de 800 dossiers. Dans le cadre d'un nouvel appel d'offre lancé en 2008, le nombre de dossiers a été réduit à 700 du fait de nouvelles règles d'allotissement. Le public concerné a été reprécisé dans cet appel d'offres : parmi les personnes les plus

Le SOASIF a dû s'adapter à la contraction de son activité dans un premier temps hors Paris et désormais dans le cadre de ses relations avec le département de Paris.

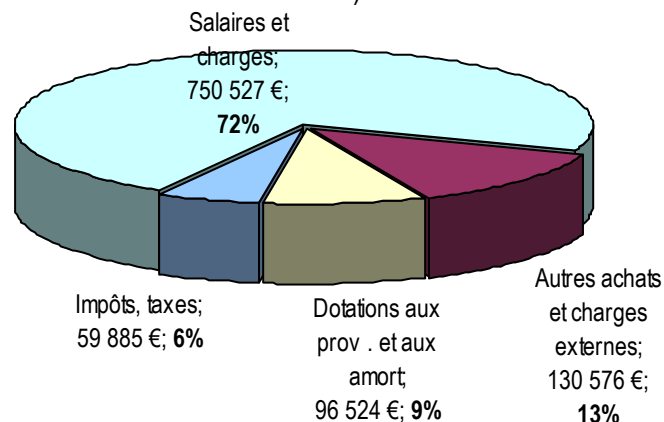
Il doit aussi continuer de réduire le coût des dossiers suivis.

éloignées de l'emploi, des allocataires ayant plus de 3 ans d'ancienneté dans le dispositif et/ou âgés de plus de 50 ans avec un projet professionnel. Le service a dû adapter ses méthodes et faire évoluer ses moyens, notamment par la réduction des effectifs.

### Le SOASIF : les comptes de résultats 2005-2008

	2005	2006	2007	2008	Δ 2008/2005
Produits d'exploitation	1 191 196	1 218 304	1 140 017	1 073 822	-9,9%
Charges d'exploitation dont :	1 257 181	1 218 574	1 239 991	1 037 525	-17,5%
Salaires et charges	913 971	942 421	858 338	750 527	-17,9%
Autres achats et charges externes	153 212	149 419	176 934	130 576	-14,8%
Résultat d'exploitation	-65 985	-269	-99 973	36 297	NA
Frais de siège versé à JCLT siège	65 612	59 882	61 697	53 267	-18,8%
Résultat financier	-331	-365	-426	1 660	NA
Résultat exceptionnel	-1 860	302	-829	65 889	NA
Résultat	-133 789	-60 215	-162 926	47 260	NA

Les charges d'exploitation en 2008 (JCLT - SOASIF)



Les charges de personnel sont prépondérantes malgré une diminution constante de 2006 à 2008. La baisse générale des charges et des produits s'explique par la baisse de l'activité du SOASIF.

Les résultats sont nettement déficitaires jusqu'en 2007. En 2008, le bénéfice (47 260 €) provient notamment d'une reprise de provision pour litige salarial (54 617 €) et à des produits exceptionnels de 66 061 € (comptabilisation de « mandats annulés sur exercices antérieurs »).

### Coût par dossier de RMI

	2 006	2 007	2 008	Δ % 2008/2006
Subvention Paris	930 688	919 043	926 355	-0,47%
Nombre de dossiers	800	795	790	-1,25%
Subvention par dossier	1 163	1 156	1 173	0,79%

L'amélioration des résultats du SOASIF en 2008 s'accompagne d'une baisse très sensible des dépenses présentées par l'association mais rejetées par la DASES pour service non fait. Ainsi, le nombre de semaines facturées non retenues par la DASES a diminué de 480 semaines en 2007 à 52 semaines en 2008. Cet effort doit être poursuivi.

#### 4.3.5 Le club de prévention

JCLT n'est plus autorisé à gérer un service de prévention spécialisée à Paris à partir de février 2009, date d'échéance de son habilitation qui n'a pas été renouvelée.

Si les comptes de cet établissement sont équilibrés en 2006 et 2007, ils sont déficitaires en 2008 du fait de la dotation aux provisions liée à la suppression de l'activité (98 080 €). Avec le report du résultat négatif de 2008, les fonds propres de l'établissement deviennent négatifs (-29 656 €). Le montant total du bilan s'élève à 22 859 € en 2008 (173 473 € en 2007).

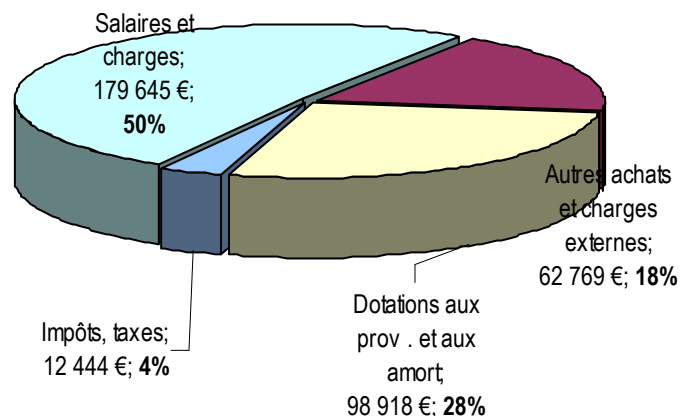
#### Le club de prévention : les comptes de résultats 2005-2008

En euros	2005	2006	2007	2008	Δ 2007/2005
Produits d'exploitation	367 164	342 175	317 079	322 568	-12,1%
Charges d'exploitation dont :	418 167	320 314	289 143	353 776	-15,4%
Salaires et charges	246 754	230 493	209 103	179 644	-27,2%
Autres achats et charges externes	43 864	52 011	63 179	62 769	43,1%
Résultat d'exploitation	-51 003	21 861	27 936	-31 208	-12,1%
Frais de siège versé à JCLT siège	19 701	16 518	15 964	13 923	-29,3%
Résultat financier	-32	-205		-278	NA
Résultat exceptionnel	-802	-2 792	-7 950	4 023	NA
Résultat	-71 538	2 346	4 022	-46 337	NA

Les comptes du club de prévention du 15<sup>ème</sup> arrondissement avaient été redressés sur les exercices 2006 et 2007, mais la situation redevient déficitaire en 2008 du fait de la perspective de la prochaine fin d'activité.

D'importantes difficultés relationnelles au sein de l'équipe avaient entraîné des dysfonctionnements internes jusqu'en 2006. A partir de 2006, la situation financière de l'établissement était redevenue équilibrée.

Les charges d'exploitation en 2008 (JCLT -CLUB DE PREVENTION)



La part des charges de personnel a chuté en 2008, ne représentant que 50 % des charges d'exploitation alors qu'en 2006 et 2007, elle représentait plus de 70 %.

Les autres achats et charges externes sont constitués du loyer (40% en 2007 ; 37% en 2008) et de charges liées à des sorties (22,4% en 2007 ; 15% en 2008).

L'année 2007 a été une année de restructuration du service.

Coût par jeune suivi

	2 006	2 007	2 008	Δ % 2008/2006
Charges d'exploitation	320 314	289 143	353 776	10,4%
Charges totales	346 812	313 057	372 000	7,3%
Nombre de jeunes suivis*	38	160	193	407,9%
Nombre de « jeunes occasionnels »	232	58	70	-69,8%
Total jeunes	270	218	263	-2,6%
Charges totales /jeunes	1 284,5	1 436,0	1 414,4	10,1%

\*jeunes « habituels : ceux qui sont connus nominalement, suivis et accompagnés par le service et bénéficient des actions entreprises ».

## 4.4 La problématique des frais de siège

### 4.4.1 La justification de l'application d'un taux

L'application d'un pourcentage forfaitaire pour couvrir les frais de siège a paru justifiée à l'autorité de tarification dans le cadre des dispositions du code de l'action sociale et des familles et ses articles R.314-97 à

**Du fait d'un périmètre d'activité en expansion et conformément à l'arrêté de tarification initial prévoyant une clause de revoyure en ce cas, un nouveau dossier pour la fixation des frais de siège a été déposé par JCLT en octobre 2008 à la demande de la DASES.**

R.314-93 compte tenu :

- du fonctionnement centralisé de l'association, le siège de JCLT et le GIE Alliance Gestion assurant des missions de coordination, d'animation, de conseil et de contrôle auprès des établissements ;
- de sa taille et de son implantation nationale.

Ainsi l'association a sollicité le 27 décembre 2004 et obtenu l'application de l'article R.314-93 du code qui permet de fixer le montant des frais de siège pris en charge sous forme d'un pourcentage des charges brutes des sections d'exploitation des établissements concernés, pendant la durée de l'autorisation, soit cinq ans. Sur la base du budget 2006, le taux a été fixé à 5,44 %.

#### 4.4.2 La remise en cause du taux

La DASES est responsable de la fixation des frais de siège et des prix de journée non seulement pour Paris mais également pour les autres conseils généraux : elle a donc un devoir particulier de vigilance. Cette obligation lui échoit, quand bien même l'activité parisienne ne correspond qu'à un dixième du total, en tant qu'autorité de tutelle du siège social de l'association.

Les frais de siège sont appliqués au prorata des charges des établissements. Si le périmètre change, l'association peut appliquer sur ses charges de siège un pourcentage d'augmentation ou de diminution. Le pourcentage de frais de siège a été accepté pour 5 ans (avec des possibilités de remise en cause en cas d'évolution significative du périmètre) alors que les charges du siège ont évolué notamment à cause :

- des frais du GIE (des explications ont été demandées par la DASES en mars 2009) ;
- des frais de la direction (5 ETP pour 6 salariés dont un responsable qualité récemment recruté) ;
- tandis que le périmètre changeait rapidement du fait de l'ouverture d'établissements hors Paris, en particulier en Guyane.

Par ailleurs, la DASES s'interroge sur le fait que des cadres dirigeants de JCLT assument, en plus de leurs fonctions au sein de l'association, des fonctions non rémunérées et donc qualifiées de bénévoles au sein du groupe SOS. Du point de vue de la DASES :

- Les frais de la direction incluent le salaire à plein temps du directeur général de JCLT alors que celui-ci exerce aussi des fonctions de délégué général au sein du groupe SOS. La DASES conteste le caractère bénévole de cette fonction de délégué et estime que le salaire du directeur général devrait être abattu d'un *pro rata temporis* dans les charges de JCLT.
- La directrice du foyer Robert Levillain est employée à plein temps par le foyer et son salaire pris intégralement en charge à ce titre. Or elle assure en sus un rôle de responsable départementale sur l'ensemble des établissements parisiens : la DASES en déduit qu'une part de ses charges salariales devrait être imputée dans les frais de siège et non dans les charges de l'établissement.

**La DASES assure un contrôle très détaillé des comptes des établissements de JCLT conformément au cadre législatif.**

En pratique, JCLT étant l'association la plus importante du groupe SOS, son directeur général est membre du directoire de SOS et, à ce titre, exerce à titre accessoire des fonctions de supervision du pôle « enfance, éducation et formation ». La qualification de bénévolat semble donc inappropriée et source de malentendus. La notion de fonction accessoire, au demeurant pour une part très limitée de son emploi du temps, rend mieux compte de la situation.

Quant à la double fonction de la directrice du foyer Robert Levillain, elle doit être resituée dans un contexte où l'association éprouve le besoin de mettre en place des directeurs départementaux pour assurer des coordinations locales de la trentaine d'établissements qui la constituent. Il s'agit donc en l'espèce, non de bénévolat, mais de l'exercice d'une activité indispensable au bon fonctionnement de plusieurs établissements réunis sur un même ressort territorial, mais non financée à ce jour par le département de Paris.

En outre, le fonctionnement du GIE n'est pas formellement dans le périmètre de contrôle de la DASES : il est juridiquement un partenaire extérieur et donc non soumis à la convention de 1966. Le GIE relève de la convention collective SYNTEC : une étude des rémunérations des salariés du GIE, commandée en avril 2007 au cabinet Léo Jégard et associés, a confirmé que celles-ci n'étaient pas supérieures à celles de la convention de 66. Par ailleurs, JCLT est disposée à transmettre à la Ville de Paris les comptes du GIE (au demeurant publiés au greffe du tribunal de commerce) ainsi que le détail chiffré des prestations qu'il effectue au bénéfice de JCLT : ce partage d'informations contribuerait vraisemblablement à dissiper les malentendus qui subsistent.

## **4.5 Un contrôle strict des dépenses opéré par la DASES**

### **4.5.1 Des missions confiées par la loi**

Les missions de protection de l'enfance sont confiées par la loi au président du Conseil général. Sous son autorité à Paris, la sous-direction des actions familiales et éducatives est chargée de les assurer. En son sein, le bureau des actions éducatives assure le contrôle, la tarification et le suivi global de plus de 80 structures d'aide éducative ou d'accueil des bénéficiaires de l'aide sociale à l'enfance. Il étudie les demandes de subventions, de création ou de transformation d'équipements associatifs. Il fixe les prix de journée pour les actions réglementaires prévues par la loi (aide éducative en milieu ouvert, aide éducative à domicile).

### **4.5.2 Le contrôle exercé par la DASES**

Quatre structures de JCLT sont contrôlées par la sous-direction des actions familiales et éducatives :

Le bureau des actions éducatives contrôle trois établissements de JCLT : le foyer Robert Levillain, le service d'orientation spécialisée, le service d'accueil de jour éducatif. S'y ajoute depuis 2006, le dossier des frais de siège de l'association.

Les contrôles sont très encadrés par le code de l'action sociale et des familles. Les tarificateurs contrôlent le bien fondé des dépenses des établissements systématiquement deux fois par an, sur place et sur pièces, à



S'agissant de JCLT, les fournitures de prestations internes au groupe restent limitées et, même si un surcoût devait apparaître sur certaines transactions, leur montant global n'atteint pas un seuil significatif d'un risque de surfacturation.

l'occasion du budget primitif et du compte administratif : contrôle du respect de l'enveloppe budgétaire, vérification des factures, des DADS, des salaires et de l'activité.

Certaines dépenses peuvent être rejetées (factures manquantes, montants injustifiés...). Une procédure contradictoire permet à l'association de se justifier le cas échéant.

Le Bureau des activités de prévention pour la jeunesse était chargé du contrôle du service de prévention spécialisée du 15<sup>ème</sup> arrondissement jusqu'au terme de son autorisation.

Enfin, au sein de la sous-direction de l'insertion et de la solidarité, le bureau du RMI contrôle le respect par le SOASIF des clauses du marché d'accompagnement d'allocataires du RMI dont il est titulaire.

#### 4.6 La question des achats au sein du groupe SOS

Compte tenu de la taille et de la diversité des personnes morales composant le groupe SOS, les flux internes entre ses différentes entités peuvent susciter des inquiétudes. En dehors des relations financières avec le GIE qui viennent d'être examinées dans le cadre de la problématique des frais de siège, d'autres prestations sont ainsi facturées à JCLT :

Fournisseurs	Flux annuels	Commentaires
Collège Coopératif de Paris	32 550,49 €	Stages de Formation professionnelle : formation des collaborateurs
Even it	26 460,66 €	Réceptions et Séminaires : réunions institutionnelles (journée du personnel/ réunions)
Presscode	17 978,48 €	Documentation Technique : plaquettes et communication institutionnelle
Alterna Com	161,04 €	Prestations commerciales
<b>TOTAL</b>	<b>77 150,67 €</b>	

(Source GIE Alliance Gestion)

Le Collège Coopératif de Paris est un organisme de formation supérieure pour adultes.

Even it comprend trois entreprises d'insertion : Altermundi, Thé-traiteur éthique, l'Usine, fabrique d'événements.

Presscode, entreprise de presse, d'édition et de création graphique composée de professionnels au service de

l'économie sociale, est une entreprise d'insertion du Groupe Alterna Développement qui consacre la totalité de ses bénéfices au développement de nouveaux projets créateurs d'emplois.

Le Groupe Alterna Développement développe des activités d'insertion par l'économique et de promotion du commerce équitable.

Ces échanges ne représentaient que 0,8 % des achats et charges externes en 2007. Le tableau ci-dessus obtenu à la demande des auditeurs devrait être tous les ans communiqué à l'autorité de tutelle pour information. Les fournisseurs internes doivent être systématiquement mis en concurrence à partir d'un montant significatif.

Au sein du groupe SOS et avec l'appui des services mutualisés au sein du GIE Alliance Gestion, JCLT présente les garanties nécessaires pour répondre à d'éventuelles sollicitations du département de Paris pour reprendre des établissements en difficultés ou créer de nouveaux services adaptés aux besoins identifiés par la collectivité.

## **5 Conclusions et recommandations**

### ***5.1 Une association consolidée capable d'assumer une croissance soutenue***

#### **5.1.1 Une situation à appréhender dans un contexte de reprise récente et de croissance soutenue**

JCLT a rétabli sa situation depuis sa reprise en 2003 et continue de mettre en place des outils pour garantir sa pérennité. Elle a aussi engagé une démarche de croissance relativement soutenue par création de services nouveaux à la suite d'appels d'offres ou reprises d'établissements en difficultés à la demande de départements où l'association est souvent déjà implantée. Les efforts d'amélioration des prestations servies commencent simplement à apparaître : ils devraient être plus visibles dans les années à venir. Dans le cas du club de prévention, la sanction de la cessation d'activité est intervenue alors que la phase de redressement n'était pas achevée.

De ce point de vue, la situation parisienne est plutôt singulière : les diminutions enregistrées fin 2008 dans des activités traditionnelles ont toutefois été compensées peu ou prou en volume par l'innovation qu'a constituée le SAJE en 2006.

Les résultats financiers sont redressés et permettent un rétablissement progressif des comptes de l'association. Le financement par l'emprunt associé à des cessions Dailly apparaît plutôt sain dans la mesure où les collectivités publiques qui constituent l'essentiel des produits sont par principe solvables et pérennes tout en étant le plus souvent en retard dans leurs paiements.

L'importance de l'association et son implantation nationale sur 10 départements constituent un atout incontestable en termes d'échanges de pratiques et de connaissance quasi exhaustive du fonctionnement de la plupart des types d'établissements intervenant dans le domaine de la protection de l'enfance en particulier. L'association est de ce fait en mesure d'importer à Paris des dispositifs qu'elle a pu expérimenter dans un autre département.

Il faut enfin signaler qu'un renouvellement prometteur de génération s'est opéré ou est en cours chez les responsables nationaux et locaux de l'association.

#### **5.1.2 Une garantie offerte par l'adossement au groupe SOS**

L'intégration rapidement réussie au groupe SOS, lequel a été en mesure d'accueillir JCLT à une époque où cette association représentait de l'ordre de la moitié de ses activités, démontre une capacité rare à rétablir et faire évoluer des structures, voire à les engager de nouveau sur la voie de la croissance.

Il est également à souligner que l'appartenance au groupe SOS facilite les reclassements en son sein des personnels dont l'activité est supprimée par décision de la collectivité. Ce cas de figure s'est récemment

JCLT doit poursuivre l'ensemble des efforts engagés pour améliorer de manière continue la qualité et l'adéquation de ses interventions. Au-delà de mesures d'adaptation, elle peut en particulier faire progresser le SOASIF, service en contraction depuis plusieurs années.

présenté.

### 5.1.3 L'adaptation du GIE Alliance Gestion aux activités en croissance tant externe qu'interne

La concentration des services supports de nombreuses associations et entreprises d'insertion s'est révélée particulièrement performante à l'usage : elle permet l'absorption et la reconfiguration d'associations préexistantes ainsi que la mise au point de projets innovants. Compte tenu de la taille atteinte par l'ensemble du groupe, toute adjonction d'activité à l'initiative de l'une ou l'autre des entités qui recourent aux services du GIE peut désormais apparaître comme marginale et facilement absorbable.

Le GIE dispose d'un savoir faire éprouvé dans la remise en état des établissements. Au-delà, sa direction de la recherche et du développement est en mesure de concevoir et de préparer des innovations dans le domaine de l'intervention sociale.

## 5.2 Recommandations à l'association

Proposition n° 1 : Communiquer les comptes et les clés de répartition du GIE, en sus des documents conventionnels annuels (rapports d'activité, rapports de gestion, rapports budgétaires...) ainsi que le récapitulatif des flux internes au groupe concernant JCLT. Des transmissions par voie électronique de ces documents ainsi que des balances et grands livres des établissements ne pourraient que faciliter les échanges.

Proposition n° 2 : Pour la présentation des rapports d'activité des établissements, présenter les principales données statistiques avec le rappel des deux années précédentes, dans la mesure du possible.

Proposition n° 3 : Préférer à la notion de bénévolat celle de fonctions accessoires pour qualifier des attributions prolongeant directement l'activité professionnelle principale.

Proposition n° 4 : Concevoir et mettre en œuvre un projet de redynamisation du SOASIF dans le contexte renouvelé par le Revenu de Solidarité Active afin de hisser ce service au niveau des meilleurs prestataires du département de Paris, conformément aux ambitions d'excellence de l'association et du groupe SOS.

Proposition n° 5 : Pour le foyer Robert Levillain :

- suivre la mise en œuvre du projet d'établissement avec l'édition du livret d'accueil et, plus généralement, s'inscrire dans la démarche qualité engagée par JCLT ;
- s'assurer des conditions d'évacuation et l'accès pompiers du bâtiment ;
- réexaminer l'adéquation du nombre de douches et de lavabos au nombre de résidents.

La Ville doit mettre à jour ses relations contractuelles et conventionnelles avec JCLT.

**Proposition n° 6 :** Localiser le service appartements rive gauche, au plus près de la rue de l'église pour sa partie administrative, si possible dans le cadre d'un regroupement avec les services du foyer.

### **5.3 Recommandations à la collectivité**

**Proposition n° 7 :** Sur la base du présent rapport, lever les malentendus pour négocier ou reconduire le taux de prélèvement de frais de siège au moyen d'échanges plus complets d'informations entre JCLT et le département de Paris.

**Proposition n° 8 :** Reprendre les conventions les plus anciennes : Robert Levillain et SOS.

**Proposition n° 9 :** Dans le cadre de la proposition précédente, étudier les possibilités de mixité au sein du foyer Robert Levillain.

**Proposition n° 10 :** Envisager des durées de marché pour l'accompagnement des allocataires du RMI un peu plus longues (4 ou 5ans) pour tenir compte des difficultés de mise en œuvre des contrats, des courbes d'apprentissage, des perturbations créées au sein d'une équipe par l'approche de l'échéance contractuelle et les problématiques de reclassement ou de licenciement des personnels perdant leur emploi. La formule d'un ou plusieurs renouvellements en cours de contrat limite le risque de devoir poursuivre sur une trop longue durée avec un prestataire notoirement insuffisant.

**Proposition n° 11 :** Étudier la situation fortement bénéficiaire du SAJE.

**Proposition n° 12 :** Aborder la question de l'évaluation et de l'extension éventuelles des prestations délivrées par le SOS et le SAJE dans le cadre de la mission de l'Inspection générale relative à la réussite éducative (échéance début 2010).

**Proposition n° 13 :** Dans l'immédiat, étudier les conditions d'un meilleur usage du SOS par l'envoi prioritaire de jeunes pour lesquels une orientation scolaire et professionnelle a des chances raisonnables d'intervenir.

La DASES fait part dans ses observations jointes de compléments aux recommandations et de leurs conditions de mise en œuvre.

## Procédure contradictoire

Extraits du courriel du directeur général de l'association en date du 10 juillet 2009

Observations de la DASES en date du 15 juillet 2009

Monsieur l'Inspecteur général,

Je reviens vers vous concernant le rapport provisoire d'Inspection Générale de l'association JCLT.

Je tiens en premier lieu, au nom de l'association, à vous remercier, ainsi que les personnes qui vous ont accompagné, pour le temps que vous nous avez consacré, et la qualité des échanges que nous avons dès lors pu avoir.

**Le rapport provisoire appelle très peu de remarques de notre part.** J'ai indiqué sur le document ci-joint quelques **infimes corrections ou observations**. Vous pourrez les suivre en parcourant le document ci-joint. Il ne s'agit que de quelques précisions et modifications de données (page 10, 11, 14, 18, 25, 26, 29, 30, 31, 37). Il s'agit parfois uniquement d'une coquille que je me suis permis d'indiquer au cas où vous souhaiteriez y remédier (mais que je ne me serais pas permis de relever dans le cadre d'une réponse formelle). La dernière observation figure en page 37 du rapport. Il n'y en a plus par la suite.

Deux observations méritent peut-être le détour, celle formulée sur le taux d'activité prévisionnel de l'établissement R. LEVILLAIN page 18, et celle formulée sur le poste Impôts et Taxes page 37. Elles sont formulées pour information. En ce qui concerne l'activité de R. LEVILLAIN, il est parfaitement exact que l'activité est inférieure aux prévisions. J'ai juste voulu indiquer que les taux prévisionnels d'activité de cet établissement sont très élevés (96,9% au BP 2009), beaucoup plus élevés que ceux des autres MECS de l'association (85-87% en général). Il ne s'agit que d'une précision, qui permet aussi d'expliquer pour partie une activité réalisée inférieure au contrat prévisionnel. En ce qui concerne le poste Impôts et Taxes décrit en page 37, il est utile de noter qu'il s'agit essentiellement de la taxe sur les salaires, ce qui, si on l'intègre au poste Salaires et Charges, indique le réel ratio de charges de personnel (supérieur à 65% donc).

En résumé, ce rapport provisoire n'appelle pas de débat ou réponses contradictoires. Sont uniquement indiquées quelques corrections et observations qui ne feront pas de notre part l'objet d'une réponse formelle et que vous serez tout à fait libre de considérer ou pas. Naturellement nous nous appliquerons à mettre en œuvre vos recommandations, et ce en lien avec la DASES (...).

Je vous prie de croire, Monsieur l'Inspecteur général, en l'expression de ma considération distinguée.

JCLT - Directeur général  
102C rue Amelot  
75011 Paris  
Tél : 01 58 30 55 78 - Fax : 01 58 30 56 34

N/Ref : BAE/AA /2009 - 05563

Paris, le 15 juillet 2009

NOTE à l'attention de Madame  
Directrice de l'Inspection GénéraleObjet : Rapport provisoire d'audit de l'association JCLT  
(rapport n° 08-10)

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

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint les observations de la sous-direction des actions familiales et éducatives concernant la gestion de cette association qui travaille beaucoup avec le bureau de l'aide sociale à l'enfance de Paris et est tarifée par le bureau des actions éducatives.

La Directrice de l'Action Sociale, de l'Enfance  
et de la Santé94-96, Quai de la Râpée - 75570 Paris Cedex 12  
Tél : 01 43 47 73 39 - Fax : 01 43 47 73 55**Réponses de la sous-direction des actions familiales et éducatives de la DASES  
au rapport provisoire de l'IGVP (IG/08-10)  
relatif à l'audit de l'association  
« JCLT »**

De manière générale, on peut regretter que la mission d'inspection de la Ville de Paris ne se soit pas rapprochée du bureau de l'aide sociale à l'enfance pour recueillir sa perception de la qualité de la prise en charge dans les services concernés (SAJE, le Foyer Robert le Villain) et de l'apport du service d'orientation spécialisée (SOS).

**Page 10 :** Une association de personnes morales

La référence au groupe SOS ne précise pas la nature de SOS qui n'a pas de personnalité juridique.

**Page 10 :** Une interdépendance délibérée avec la GIE Alliance Gestion

Si pour JCLT (membre du Groupe SOS), Alliance Immo n'intervient que ponctuellement, elle est la propriétaire des locaux de l'établissement (DECLIC) du groupe SOS Insertion et Alternatives et de 50% des studios gérés par cet établissement.

**Remarque :** la collectivité parisienne prend en charge les loyers correspondants sur la base de la valeur domaniale.

**Page 11 :** la gestion comptable et financière

En ce qui concerne le GIE, l'application du taux de frais de gestion reste inconnu. Or, la prestation du GIE dans les frais de siège a augmenté de façon exponentielle depuis la première autorisation en 2006 sans que le département puisse obtenir des explications chiffrées à ce sujet, ni sur les modalités de définition des coûts.

Les frais les plus importants sont ceux du GIE et ne sont pas assez détaillés : augmentation de 20% du périmètre et augmentation de 60% des frais du GIE dans la nouvelle proposition.

**Page 12 :** la politique de développement durable et de l'achat

Le regroupement des achats est limité. Par exemple, la directrice du service d'orientation spécialisée (SOS) ne souhaite pas y recourir car le fournisseur proposé, PRESSCODE, fournisseur imprimerie qui fait partie du groupe SOS, est plus cher que les autres.

**Page 14 :** une activité croissante hors de Paris

En ce qui concerne les frais de siège (voir aussi pages 46 à 48 du rapport), une demande de révision a été déposée en octobre 2008.

Le bureau des actions éducatives (BAE) a demandé depuis cette date à l'association des précisions sur l'augmentation des frais du GIE qui sont présentés à 1 744 132 € au BP 2009 soit une augmentation de 59,48% (1 093 783 € en 2006).

Cette augmentation n'est toujours pas à ce jour clairement justifiée par l'association. Le BAE a demandé un historique de l'évolution des frais de GIE depuis 2006 par rapport à l'augmentation du périmètre. En effet, JCLT gère 18 établissements en 2006 et en gère 24 en 2008 (1/3 de plus).

Les frais du GIE représentaient en 2008 71,1% des frais de siège. L'association demande pour 2009 (dans sa demande de révision d'autorisation) une augmentation de ces frais à hauteur de 74,85 %.

Dans le rapport des frais de siège de 2006, il était précisé que cette organisation était présentée comme « un moyen de nationaliser les coûts et de permettre une économie d'échelle ». A ce sujet, le BAE avait refusé la prise en compte de 3 ETP en mesures nouvelles pour 167 734 €.

En ce qui concerne la mention de détails de réponses préjudiciables à JCLT et imputables au Département, il convient de préciser que la demande de révision de frais de siège nécessite l'obtention du Document Unique de Délégation (DUD) pour le directeur de JCLT (qui est aussi Délégué Général du Pôle Protection de la Jeunesse Education et Formation et membre du Directoire du Groupe SOS). Ce DUD, demandé par courrier du 20 avril 2009 (décret du 19/02/2007), précise notamment la nature et l'étendue de la délégation, a été transmis par mail le 30 juin dernier par JCLT.

Par ailleurs le BAE est toujours dans l'attente des comptes et de l'historique de l'évolution du GIE demandés depuis janvier 2009 à JCLT.



Page 15 : des évolutions récentes contrastées dans les relations avec Paris.

Le département n'a pas retenu l'offre de reprise de JCLT d'un établissement en difficulté du 18<sup>ème</sup> arrondissement parce que des projets plus structurés et pertinents que celui de JCLT ont été présentés dans le cadre de l'appel à candidatures mis en place pour sélectionner le nouveau gestionnaire.

Page 15 : un redressement effectif

S'agissant du redressement des établissements parisiens qui serait imputable à la « grande rigueur de gestion » de la direction départementale parisienne, il convient de préciser que l'excédent du SAJE découle principalement d'une sur-activité du service (110% en 2007 et 104% en 2008) et d'une gestion prudente de la directrice de cet établissement. Les charges ont été revues à la hausse à la lumière de plusieurs années de fonctionnement (cf. remarques p 40 et 52).

Page 25 : les objectifs du SAJE

Il est écrit que les enfants ne présentent pas de troubles psychotiques alors que la directrice a récemment fait part au BAE du suivi de plus en plus fréquent d'enfants présentant des troubles psychotiques.

Page 35 : Un total de bilan accru

Il ressort que l'endettement global a augmenté. Donc, malgré le rattachement de JCLT au groupe SOS, la situation financière de JCLT se serait dégradée. Les découverts bancaires sont désormais possibles du fait de l'effet « groupe ». Le recours croissant à l'endettement à court terme garanti par des cessions Daily pose question dans la capacité du groupe à assurer la trésorerie de l'association.

Par ailleurs, il ressort que malgré les problèmes de trésorerie, JCLT a contribué à constituer le capital social d'Alterna Développement (société par actions simplifiée), société à but lucratif, à hauteur de 225 000 €. On peut donc se poser la question de savoir si des fonds publics ont contribué à financer ces immobilisations financières.

Pages 40 et 52

Concernant le SAJE et les recommandations faites à la collectivité sur ce service :

- La provision destinée à couvrir le BFR a été refusée par le BAE au Compte Administratif 2007.
- Le BAE a bien pris en compte l'excédent du SAJE. Celui-ci a été affecté à la baisse du prix de journée. Après 3 ans de fonctionnement, les charges liées directement à l'activité (le SAJE est en situation de suractivité) sont progressivement réévalués à la hausse. Par exemple, les sorties liées aux vacances ont augmenté de 70% depuis la création du service. Par ailleurs, le temps de travail du psychologue est en augmentation au BP 2008.

Page 42 :

Concernant le service SOS, les augmentations des charges mentionnées sont uniquement conventionnelles pour le personnel et conjoncturelles pour les locaux.

Page 47 : La remise en cause du taux

En ce qui concerne la direction départementale, il serait utile de préciser quels établissements sur Paris seraient coordonnés par la directrice départementale.

Pour la transmission des comptes du GIE au département, la demande a déjà été faite par le département sans résultat.

Page 48 : la question des achats au sein du groupe SOS

Concernant les achats mutualisés par le groupe SOS, les sources chiffrées proviennent uniquement de GIE Alliance Gestion et la mise en concurrence est basée sur un montant significatif non communiqué (rappel : la directrice de SOS n'achète pas chez PRESSCODE en raison des coûts élevés).

Il convient de préciser qu'Even It comprend, non pas trois structures, mais trois entreprises.

Page 50 : coquilles et absence de fin de phrases (§5.1.1 § 2 et 3)

Page 51 : Recommandations à l'association

- Sur la proposition n° 5 : pour le foyer Robert Levillain  
Meilleure continuité dans les décisions de la direction dans le travail de collaboration avec le bureau de l'aide sociale à l'enfance de Paris

Page 52 : sur les recommandations à la collectivité :

- Proposition n° 7 : Les « éventuels malentendus » relatifs aux frais de siège ne sont que des demandes de précisions légitimes et normales d'une autorité de tarification pour justifier les augmentations de certaines prestations (GIE + 70%). Dans un dernier courrier du 3 juillet courant, la DASES précise à JCLT qu'elle vient de recevoir le DUD concernant son directeur général (M. Rouille d'Orfeuil) et que l'examen des frais de siège est en cours (JCLT doit adresser au BAE l'évolution des comptes du GIE).

- Proposition n° 9 : la question de la mixité peut être étudiée et globalement, c'est une orientation privilégiée. Mais le département manque de places pour les garçons. Dès lors, la mixité du foyer entraînerait mécaniquement une baisse du nombre de places pour ces derniers.

• Proposition 10 :

Concernant l'allongement de la durée des marchés d'accompagnement des allocataires parisiens du RMI (bénéficiaires du RSA depuis le 1er juin 2009), cette recommandation apparaît peu pertinente.

Il convient en effet de différencier la reconduction annuelle des marchés de la durée globale de ces derniers. La reconduction annuelle des marchés permet de ne pas renouveler le marché attribué à une association qui réaliserait une prestation peu satisfaisante ou ne respectant pas les obligations du cahier des charges. Il s'agit d'une procédure individualisée qui touche à la prestation fournie par l'un des prestataires.

S'agissant de la durée totale des marchés (trois ans), elle répond à des objectifs du département. Le renouvellement de ces marchés est l'occasion de prendre en compte les évolutions des besoins, des modalités d'organisation de la prise en charge des allocataires, etc. Une période plus longue risque de figer le dispositif qui doit pouvoir être adapté avec le plus de réactivité possible pour rester efficace

- Proposition 11 : voir remarques faites page 40

- Proposition n° 13 : les conditions d'usage du SOS JCLT sont réunies pour assurer l'orientation scolaire et professionnelle des jeunes. Elles pourraient être optimisées si les locaux de SOS JCLT étaient plus centraux. Ils sont actuellement localisés dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement. Par ailleurs, la convention actuelle ne prévoit une intervention que sur les 13, 14 et 15<sup>èmes</sup> arrondissements. Le champ d'intervention pourrait être étendu au 7 et 18<sup>èmes</sup> arrondissements.

## Liste des personnes rencontrées

<b>Nom</b>	<b>Qualité</b>
<b>Ville</b>	
Mme EL Khomri	Adjointe au Maire
	Conseillère technique au Cabinet du Maire
	DASES ex-chef du bureau des actions éducatives
	DASES bureau des actions éducatives
	DASES bureau du RMI
	DASES bureau de l'aide sociale à l'enfance
	DASES chef du bureau des activités de prévention pour la jeunesse
	DASES Bureau des Activités Prévention pour Jeunesse
<b>JCLT</b>	
	Président JCLT
	Directeur général JCLT
	Directrice générale adjointe RH
	Directeur général adjoint finances
	Directrice départementale Paris, directrice du Foyer Robert Levillain
	Chef du service appartements
	Chef du service d'orientation spécialisée (SOS)
	Chef du Service d'Orientation et d'Accompagnement Spécialisé d'Île-de-France (SOASIF)
	Chef du service d'accueil de jour éducatif (SAJE)
	Directeur départemental de l'Oise
<b>SOS</b>	
	Directeur général GIE Alliance Gestion
	Directeur général adjoint GIE / Directeur Recherche et Développement
	Directeur juridique
	Directeur des Finances et du Contrôle de Gestion
	Directeur des Comptabilités et de l'Audit
	Directeur du Développement durable et Achats
	Directeur du Développement RH Communication Partenariat
	Responsable Développement RH

## Liste des annexes

*Avis : la version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes qui ne sont pas indispensables à la compréhension du texte. Celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.*

Annexe 1 : charte du groupe SOS (actualisée en juin 2008)

Annexe 2 : rapport de gestion (et compléments) 2008

Annexe 3 : rapport moral et d'activité 2008

## ANNEXES

## Liste des annexes

Annexe 1 : charte du groupe SOS (actualisée en juin 2008)

Annexe 2 : rapport de gestion (et compléments) 2008

Annexe 3 : rapport moral et d'activité 2008