

RAPPORT

**AUDIT DE L'ASSOCIATION
« AIRE INTERCULTURELLE DE RECHERCHE
ACTION PARENTS ENFANTS »**

N° 11-12

Août 2011

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur général

[.....], Chargé de mission

[.....], Chargé de mission

Fiche d'identité de l'association

Direction de tutelle :	Direction des familles et de la petite enfance
Nom de l'association :	Aire Interculturelle de Recherche Action Parents Enfants (AIRAPE)
Date de création :	1990
Adresse du siège social :	4, rue du Dessous des Berges (75013)
Coordonnées et site Internet :	Néant
Activités :	Crèche en multi accueil
Nom du Président :	[.....]
Nombre d'utilisateurs :	32 enfants
Subvention VP :	128 952 € en 2010
Total des charges :	628 861 € en 2010
Total des recettes :	634 480 € en 2010
Recettes propres :	89 957 € de participations familiales
Résultats des trois dernières années :	- 67 672 € en 2008 ; - 2 132 € en 2009 ; + 20 534 € en 2010
Nombre de salariés (en ETP) :	11,36
Risques identifiés :	Fermeture de l'établissement
Observations :	Néant

SOMMAIRE

1. PRESENTATION GENERALE DE L'ASSOCIATION	2
1.1. <i>Bref historique de l'association</i>	2
1.2. <i>Les activités de la crèche</i>	3
1.2.1. Le projet d'établissement	3
1.2.2. Les conditions d'admission et d'accueil	3
1.2.3. L'organisation de la journée	4
1.2.4. La fréquentation	5
1.2.5. Les tarifs pratiqués	6
1.2.6. Les publics concernés	6
1.3. <i>Le fonctionnement de l'association</i>	7
1.3.1. Le fonctionnement interne	7
1.3.2. Les relations avec la Ville de Paris	9
1.4. <i>Les moyens de l'association</i>	9
1.4.1. Les personnels	9
1.4.2. Les locaux	12
2. LA SITUATION FINANCIERE	14
2.1. <i>Le compte de résultat : les produits et les charges</i>	14
2.1.1. Les ressources de l'association	14
2.1.2. Les dépenses de l'association	17
2.2. <i>Le bilan et la trésorerie</i>	18
2.2.1. Le bilan	18
2.2.2. La trésorerie	19
3. CONCLUSION	21

INTRODUCTION

Dans le cadre du programme de missions d'audit des associations subventionnées par la Ville de Paris, validé par le Maire de Paris, l'Inspection générale a conduit un audit de l'association «Aire Interculturelle de Recherche Action Parents Enfants» (AIRAPE), 4, rue du Dessous des Berges dans le 13^{ème} arrondissement de Paris.

Cette saisine s'inscrit dans un nouveau dispositif d'audit systématique des organismes extérieurs financés par la mairie et le département de Paris qui, sur la base d'un programme annuel validé par le Maire de Paris, doit permettre à la Ville de Paris d'appréhender les éléments clefs de la structure auditée.

Il s'agit d'un audit rapide, nécessairement non approfondi, qui a pour objectif de mettre en exergue les objectifs de l'association et leur concrétisation, un accent particulier étant, le cas échéant, porté sur les risques éventuels détectés. Contraint par des délais courts, il repose sur une méthodologie de travail concentrée, effectuée par des sondages ciblés, limitant les entretiens avec les responsables de l'organisme audité au strict nécessaire.

1. PRESENTATION GENERALE DE L'ASSOCIATION

1.1. Bref historique de l'association

Créée en 1991, l'Aire Interculturelle de Recherche Action Parents Enfants (AIRAPE) est une association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 dont le projet est « *l'ouverture d'un espace permettant d'accueillir l'ensemble du groupe familial, de milieux et d'origines variés, avec les objectifs suivants :*

- *la lutte contre les exclusions ;*
- *le développement des réseaux d'aide auprès des familles les plus défavorisées ;*
- *la guidance parentale et prévention précoce ;*
- *la démocratisation de l'éveil culturel et artistique. »*

A l'origine de ce projet associatif se trouve une équipe pluridisciplinaire (psychologues, psychomotriciens, médecins, éducateurs, parents, etc.) concernée par les enjeux des premières années de la vie d'un enfant et de sa famille, qui a effectué une enquête préalable de terrain sur quatre arrondissements (11^{ème}, 13^{ème}, 18^{ème} et 19^{ème}) sur les attentes des familles.

Après avoir rencontré de nombreuses difficultés dans le montage de la structure (problèmes de locaux, de moyens), un recentrage est fait sur la petite enfance¹ mais toujours dans le cadre de l'interculturalité.

¹ Globalement, l'association a quatre domaines d'activité : la halte-garderie (devenue crèche multi accueil), les consultations, les actions dans le secteur périscolaire, les groupes de parole. Les deux dernières ont cessé.

Ainsi est ouverte, en 1996, une halte-garderie agréée pour l'accueil de 12 enfants puis, pour 16 en 2001, à la suite de l'extension des locaux (un deuxième bâtiment relié par une cour intérieure). Elle devient, en 2003, une crèche multi accueil², agréée pour 32 enfants âgés de 0 à 6 ans.

1.2. Les activités de la crèche

La crèche accueille des enfants capables de marcher de façon stable et indépendante jusqu'à 4 ans. Sa spécificité vient de sa capacité à satisfaire les accueils en urgence, d'une part, et de la souplesse des forfaits d'accueil mixtes proposés, modulables en fonction des besoins des familles, d'autre part.

1.2.1. Le projet d'établissement

Le projet d'établissement présente la structure et ses locaux, les objectifs de l'AIRAPE, son personnel, ses partenaires. Il développe le projet social, pédagogique et éducatif et précise la place des parents et leur participation.

Parmi les objectifs de la crèche figurent principalement :

- *« optimiser la capacité d'accueil en tenant compte des absences, des congés ou des maladies et du décret³ autorisant un sureffectif (+15 %), dans le cadre d'une planification rigoureuse⁴ ;*
- *stabiliser la fréquentation ;*
- *assouplir les modalités de forfait en fonction de l'évolution des besoins des familles »;*

le tout dans un cadre général qui est celui de la socialisation de l'enfant, étape par étape, fondée sur la confiance qui s'établit entre les parents, lui-même et l'équipe professionnelle.

1.2.2. Les conditions d'admission et d'accueil

La moitié des effectifs de la crèche provient de l'affectation de la commission d'attribution de la mairie du 13^{ème} arrondissement à laquelle participe la direction de la crèche. Le reste résulte de candidatures spontanées ou de la demande de ses partenaires d'accueillir des enfants en urgence (Assistantes sociales, PMI, etc.).

² Une structure multi accueil combine au sein d'une même structure un accueil occasionnel (de type halte-garderie), un accueil à temps partiel et un accueil à temps plein (de type crèche).

³ Décret du 7 juin 2010.

⁴ Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE indique que le sureffectif autorisé n'est que de 10 %. Ce dernier pourcentage concerne seulement les établissements d'une capacité inférieure ou égale à 20 places, ce qui n'est pas le cas pour la crèche d'AIRAPE. Le chiffre de 15 % prévu pour les établissements d'une capacité comprise entre 20 et 40 places est donc bien celui à retenir s'agissant d'une crèche de 32 places (article R.2324-27 du code de la santé publique).

Les familles concernées résident majoritairement dans le 13^{ème} arrondissement ou dans les départements limitrophes ou travaillent dans l'arrondissement. Les fratries sont automatiquement prises en charge, après en avoir averti la mairie.

La direction est très active dans la recherche des candidatures et adresse même à la mairie des dossiers de pré-inscription dans la perspective de la tenue de la commission. Il arrive cependant que des familles pré inscrites à l'AIRAPE aient été affectées dans d'autres structures.

L'inscription se fait après l'évaluation de la période d'adaptation, sur la base des observations de la référente chargée de suivre l'enfant, complétées de celles de la psychologue et des parents.

La crèche accueille les enfants 5 jours par semaine de 8h à 18h30, tout au long de l'année, en dehors des week-ends et des jours fériés. Toutefois, en 2011, elle sera fermée pendant quatre semaines.

L'accueil peut se faire à la demi-journée (matinée ou après-midi) ou en journée complète avec possibilité d'accueil en urgence à condition que la demande soit faite 24h à l'avance, avec une adaptation qui s'appréciera en fonction de l'enfant.

Les différentes formules d'accueil à la semaine sont :

- Crèche à temps plein : de 4 à 5 jours ;
- Crèche à temps partiel : de 2 ou 3 jours ;
- Accueil temporaire, garderie : de 3 à 5 demi-journées ;
- Forfait mixte avec journées pleines et demi-journées.

Si la souplesse des modalités de présence offre une réponse aux réalités sociales, il n'en demeure pas moins que la proportion des « temps plein » est dominante à hauteur de 74 % des forfaits et en augmentation régulière depuis 2008 (+ 5 %), qui révèle une évolution des besoins des familles comme une certaine fidélisation de leur part.

Jusqu'à présent, l'AIRAPE est toujours restée ouverte pendant les périodes de vacances scolaires et les mois de juillet et août. Depuis 2011, les contraintes imposées par l'application de la nouvelle convention collective (321) obligent désormais la crèche à fermer pendant quatre semaines : trois semaines en août et une semaine en hiver, entre Noël et le jour de l'an.

1.2.3. L'organisation de la journée

L'accueil du matin s'effectue entre 8h et 9h30, celui de l'après-midi à partir de 13h30. Les départs peuvent se faire le matin entre 11h30 et 12h30 et l'après-midi à partir de 15h. Tout retard est pénalisé (3 € par tranche de 30 minutes) jusqu'à l'exclusion temporaire.

La crèche propose deux sections, celle des petits (12/18 mois) et celle des moyens (18/24 mois)/grands (plus de deux ans) d'une quinzaine d'enfants chacune.

Dès l'ouverture de la crèche à 8h, un accueil commun est réservé aux deux groupes qui sont, par la suite, répartis dans les locaux qui leur sont dédiés pour commencer les

activités dès 9h30. La section des petits est installée dans la 1^{ère} crèche accessible par la rue du Dessous des Berges, reliée par une cour à un 2^{ème} bâtiment destiné à la section des moyens et des grands avec un accès indépendant par un immeuble de la rue Regnault.

Pour favoriser l'éveil précoce, le développement psychomoteur et psychoaffectif ainsi que la créativité et l'autonomie de l'enfant, la crèche propose un déroulement de journée comportant des jeux libres ou structurés, des activités adaptées aux besoins, rythmes et centres d'intérêt des jeunes enfants, avec l'alternance de moments en petits et grands groupes ou/et des temps plus individualisés.

Comme le précise le projet d'établissement dans sa partie pédagogique, « *le jeu tient un rôle privilégié : curiosité, imagination, création et intelligence vont se développer spontanément. Le plaisir tient une place de choix et constitue le moteur de tout véritable épanouissement, en un mot : JOUER C'EST VIVRE.* ».

Des ateliers structurés ont été mis en place : dedans/dehors, moteurs, manipulations et motricité fine ; graphismes, peintures et dessins ; lecture ; construction ; écoute musique et chants ; puzzle et jeux cognitifs, etc.

L'accent est mis par les éducatrices de jeunes enfants (EJE) sur l'apprentissage du langage dans le respect de la langue maternelle d'origine et dans la reconnaissance de la pluri-culturalité.

A partir de 17h20, le groupe des grands rejoint les petits dans la pièce principale de la crèche.

Les repas sont organisés en deux services pour la section des petits à 10h45 et 11h15 comme pour celle des grands à 11h et 11h30 suivis de la sieste.

A partir de 13h30 sont accueillis les enfants qui ne viennent que l'après-midi auxquels se joignent ceux qui sortent de la sieste.

Jusqu'en décembre 2010, les repas étaient préparés par la société AVENANCE. Ils le sont désormais par API Restauration qui, [.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*, livre les repas en liaison froide [.....] et effectue les contrôles bactériologiques en cuisine centrale. La cuisinière de la crèche procède ensuite au déconditionnement. Les menus sont élaborés en collaboration avec la direction de la crèche et les parents s'ils le souhaitent. 40% des mets proposés sont d'origine « bio ». Un goûter est servi l'après-midi.

La configuration des espaces contraint l'équipe de la crèche à une organisation particulière tout au long de la journée avec un réaménagement permanent des pôles d'accueil, d'activités ou de repas. Cette obligation peut être facteur de stress et de risques professionnels pour le personnel.

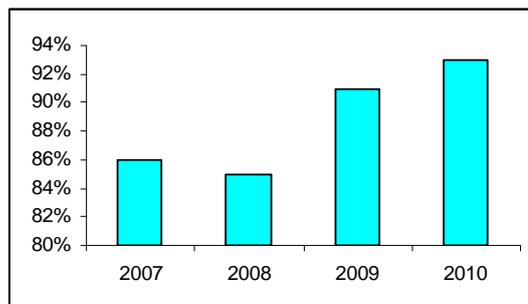
1.2.4. La fréquentation

L'optimisation de l'occupation des places, en fonction de l'absentéisme au jour le jour, par le recours à des pré-inscriptions et des journées supplémentaires au forfait, a permis d'accueillir 84 enfants en 2009 et 80 en 2010.

L'accueil en urgence est en baisse depuis 2008 où il représentait légèrement plus de 19% pour stagner en 2009 et atteindre un peu plus de 10 % en 2010.

La volonté de la direction de l'association de répondre le plus efficacement aux besoins de garde des enfants a pour conséquence un taux de fréquentation⁵ particulièrement élevé de 93 % en 2010 comme décrit dans le graphique ci-après. Ce taux est impressionnant au regard de celui d'autres crèches associatives collectives qui est de 75 % en moyenne.

Graphique 1 : Evolution du taux de fréquentation de la crèche



Source : AIRAPE

1.2.5. Les tarifs pratiqués

L'association applique les règles de calcul des participations conformément à celles pratiquées dans les crèches collectives en régie. L'examen par les auditeurs de trois participations familiales réelles n'a pas montré d'anomalie dans le calcul.

La directrice a signalé aux auditeurs les difficultés qu'elle a pour obtenir, dans les délais impartis, le paiement des participations familiales. Elle estime que, chaque mois, un peu plus du tiers des familles ne sont pas à jour de leur règlement.

En outre, pour bénéficier de la crèche, l'adhésion des familles à l'association n'est pas obligatoire.

1.2.6. Les publics concernés

La crèche accueille des familles, majoritairement issues des catégories socio professionnelles intermédiaires (40 %) en augmentation régulière depuis 2008 (+ 4 %). Le phénomène d'appauvrissement, de stagnation ou de diminution des ressources des familles est sensible et constaté au quotidien.

Ainsi, sur les 78 familles inscrites tout au long de l'année 2010, plus de 30 % sont tributaires des minima sociaux donc confrontées à des difficultés sur le plan psychologique et social (dont les familles monoparentales qui ont besoin d'un accompagnement et d'un suivi réguliers). En effet, 32 % des familles ont moins de 694 € par mois et 52 % moins de 1 400 € par mois.

⁵ Le taux de fréquentation est calculé à partir du nombre de journées réelles de présence des enfants rapporté au nombre de jours d'ouverture et à la capacité de l'établissement déterminée par l'agrément délivré par le service départemental de la PMI.

Les fratries de trois enfants et plus, après une augmentation en 2009 (30,77 % des familles contre 21,57 % en 2008) ne représentent plus, en 2010, que 17,94 % des familles. La majorité représentée dans la crèche est celle d'un enfant : 57,70 % des familles.

Sur les trois années étudiées (2008 à 2010), le pourcentage de parents inactifs ne cesse de progresser : 7,41 % en 2008, 10,90 % en 2009 et 12,82 % en 2010.

Ce contexte de complexité de chaque configuration familiale nécessite de la part de l'équipe des professionnels, un suivi, une adaptation et une qualité d'accompagnement en permanence renouvelés.

1.3. Le fonctionnement de l'association

Les auditeurs ont constaté, sur place, l'existence d'un classeur correspondant globalement au registre spécial prévu par l'article 5 de la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association⁶. Il contient notamment les pièces exigées par la réglementation. Toutefois, formellement, il ne s'agit pas à proprement parler d'un registre car les feuillets ne sont pas reliés de façon indissociable, sans cote ni paraphe du président.

Il n'a pas été fourni aux auditeurs le registre comprenant toutes les délibérations de l'assemblée générale, du conseil d'administration et du bureau, alors que l'article 15 des statuts de l'association⁷ l'impose. Néanmoins, à leur demande, des délibérations ont été fournies sur la période d'audit.

1.3.1. Le fonctionnement interne

1.3.1.1. Les organes de l'association

L'assemblée générale, le conseil d'administration, le bureau et la directrice sont les quatre organes de responsabilité de l'association.

L'assemblée générale comprend les membres d'honneur nommés par le conseil d'administration parmi les personnes qui rendent ou ont rendu des services à l'association, les membres bienfaiteurs qui versent une cotisation de soutien et les membres actifs qui, agréés par le bureau, versent annuellement une adhésion⁸.

Elle doit se réunir une fois par an au cours du premier semestre. Les documents remis aux auditeurs attestent le respect de cette disposition.

⁶ L'article 6 du décret du 16 août 1901 modifié portant règlement d'administration publique pour l'exécution de la loi du 1^{er} juillet 1901 précise que « *les modifications apportées aux statuts et les changements survenus dans l'administration de l'association sont transcrits sur un registre tenu au siège de toute association déclarée ; les dates des récépissés relatifs aux modifications et changements sont mentionnées au registre* ».

⁷ Article 15 : « *Un registre des délibérations de l'assemblée générale, du conseil d'administration et du bureau est tenu par le secrétaire, signé par lui et le Président* »

⁸ L'adhésion annuelle est de 10 € en 2010.

Le conseil d'administration administre l'association entre deux assemblées générales. Il comprend entre cinq et dix membres élus pour trois ans par l'assemblée générale. Il est actuellement de neuf membres.

Le conseil se réunit au moins une fois tous les six mois. Selon les documents en possession de l'Inspection générale, le conseil d'administration se réunit conformément aux dispositions statutaires, hormis 2009⁹.

Les membres du conseil d'administration ont des résidences éclatées sur le territoire national : deux membres sont parisiens, deux sont franciliens, 5 sont en dehors de la région Ile de France (quatre à Montpellier, un à Nantes¹⁰).

Le bureau est composé d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier, élus pour 4 ans à bulletin secret par le conseil d'administration en son sein. Il se réunit au moins deux fois par an. Le président habite à Montpellier, la trésorière à Nantes. Les délibérations du bureau n'ont pu être consultées.

1.3.1.2. La répartition des compétences

L'article 12 des statuts stipule que « *Le président assure le droit de représentation de l'association dans tous les actes de la vie civile. Les rôles respectifs des membres du bureau sont fixés dans le règlement intérieur* ».

Le règlement intérieur ne précise nullement les fonctions dévolues aux membres du bureau. Dans ces conditions, seul le président a la possibilité de prendre des actes engageant l'association.

Par décision du 1^{er} janvier 2010, le président a délégué ses pouvoirs à la directrice de l'association. De durée illimitée, cette délégation est très générale donnant « *pouvoirs pleins et permanents de veiller au respect des règles d'hygiène et de sécurité applicables sur l'association, assurer le fonctionnement des comptes bancaires, signer et endosser les chèques et effets de commerce, représenter* » le président « *auprès des institutions de tutelle pour la gestion des dossiers, des rencontres, la gestion du personnel, et la représentation auprès des Prud'hommes en cas d'absence* ».

Compte tenu de l'éloignement du Président qui réside à Montpellier, de l'étendue sans limitation de durée de la délégation de pouvoir et de signature, la directrice salariée de l'association peut être assimilée à une dirigeante de fait¹¹. Cette situation fait courir un risque à l'association. L'administration fiscale peut en effet considérer que la gestion de l'association n'est plus désintéressée puisque le mandataire social de fait est rémunéré. Dans ces conditions, l'association pourrait ne plus bénéficier des exonérations fiscales. Le montant de la rémunération brute de la directrice ([.....]€¹²) peut constituer un élément supplémentaire de remise en cause de la gestion désintéressée.

⁹ Un seul conseil d'administration s'est tenu le 30 juin 2009.

¹⁰ Récemment, le trésorier s'est installé à Aix en Provence au lieu de Nantes.

¹¹ Elle est de surcroît membre du conseil d'administration.

¹² Montant du salaire brut du 1^{er} janvier au 31 décembre 2010 figurant à la DADS-U 2010.

Au quotidien, l'organisation comptable et administrative est répartie entre la directrice et une secrétaire, salariée de l'association.

La directrice est en charge plus particulièrement des relations avec la banque, l'expert comptable, les dépôts bancaires, le recouvrement des impayés, les achats.

La secrétaire s'occupe de la gestion des congés, des feuilles de présence du personnel, des dossiers des personnels, des dossiers des familles et des calculs des participations familiales. Elle prépare également les documents à transmettre pour les payes chaque mois.

1.3.2. Les relations avec la Ville de Paris

Les relations entre la Ville de Paris et l'association sont formalisées dans une convention pluriannuelle d'objectifs délibérée par le Conseil de Paris les 23 et 24 novembre 2009 (2009 DFPE 355). Une autre délibération de l'assemblée municipale (27 et 28 septembre 2010 - délibération 2010 DFPE 234) a approuvé un avenant à la convention.

Une incompréhension, voire une méfiance, réciproque, notamment sur les intentions de chacun, caractérise les relations entre l'association et la direction des familles et de la petite enfance. Une réunion de concertation et une visite des locaux pourraient peut-être clarifier les relations et rendre ainsi plus transparentes les décisions et les contraintes des uns et des autres.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la direction des familles et de la petite enfance signale « qu'une réunion a eu lieu le 16 juin 2011 à la DFPE en présence de » la directrice de l'association, du chef du bureau des partenariats et de ses collaborateurs.

Les relations avec la mairie d'arrondissement sont bonnes, l'association participant en toute transparence à la commission d'attribution des places de la mairie du 13^{ème} arrondissement. C'est en effet cette dernière qui attribue les places vacantes à la crèche. A la différence de ce que les auditeurs ont constaté dans un autre arrondissement parisien, l'association ne renvoie pas sur la mairie les phases d'instruction de la demande. En effet, elle s'entretient avec les familles et transmet ensuite à la mairie d'arrondissement, pour examen par la commission, un dossier déjà instruit.

1.4. Les moyens de l'association

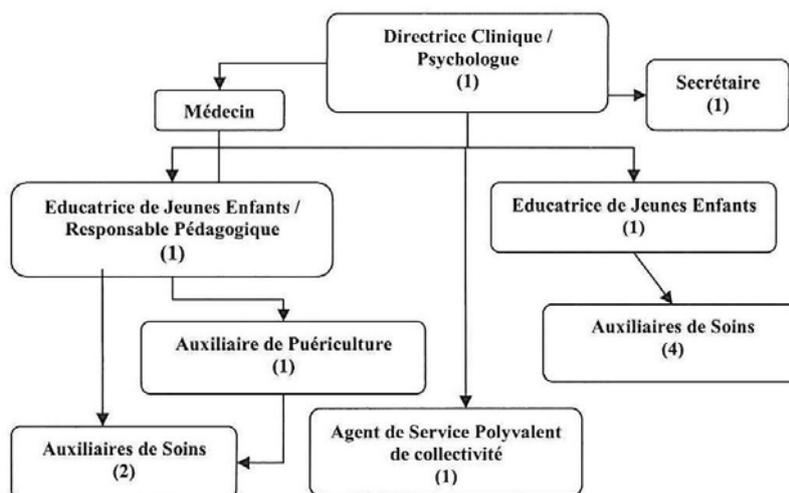
1.4.1. Les personnels

Lors de l'audit, le personnel permanent de la crèche était composé de treize agents. Deux étaient absents et impliquaient un recrutement : le médecin et une éducatrice de jeunes enfants (la titulaire étant en congé maternité).

Compte tenu que la crèche accueille seulement des enfants sachant marcher, la norme d'encadrement est uniquement d'une personne qualifiée pour 8 enfants. La crèche répond aux normes imposées par la réglementation.

L'organigramme qui suit illustre la répartition des agents au sein de l'établissement.

Figure 1 : Organigramme de la crèche



Source : AIRAPE

L'ancienneté des agents affectés auprès des enfants est faible attestant une rotation élevée du personnel. En mai 2011, deux tiers des personnels avaient moins d'un an d'ancienneté, le tiers moins de six mois. Cette mobilité des personnels est caractéristique de ce secteur d'activités marqué par un déséquilibre entre l'offre et la demande. Il est, dans cet équipement, aggravé par un taux de fréquentation élevé aboutissant à une occupation forte au travail et, conjoncturellement en 2010, par la présence d'un agent au relationnel difficile avec ses collègues.

La directrice de l'association exerce des responsabilités doubles.

En tant que « directrice clinique », elle assure :

- la responsabilité générale, financière et administrative et la gestion de l'établissement ;
- les fonctions de directrice de la crèche multi accueil ;
- la mise en œuvre du projet de la crèche, de l'association et du projet d'établissement ;
- la responsabilité de la gestion des personnels ;
- les inscriptions et informations des familles.

En qualité de « psychologue clinicienne », elle a la charge :

- du suivi des familles ;
- des entretiens individuels ;
- de la formation du personnel ;
- des groupes de parole ;
- des actions d'accompagnement à la parentalité.

Sa rémunération est importante, représentant [.....] de la masse salariale de l'association en 2010 telle qu'elle figure à la déclaration annuelle des salaires. Elle est répartie, par le comptable, entre les différentes activités de l'association. Ainsi, pour 2010, la crèche représente 56 %, la consultation 44 % comme le montre le tableau qui suit.

Tableau 1 : Répartition de la rémunération de la directrice en fonction des domaines d'activité

	2008	2009	2010
Domaine	%	%	%
Crèche	57	68	56
Consultation	9	12	44
Périscolaire	19	20	0
Groupe de paroles	15	0	0

Source : AIRAPE

Le salaire est constitué de plusieurs éléments : une rémunération de base¹³, une rémunération individuelle supplémentaire¹⁴, une indemnité de passage¹⁵, des heures supplémentaires, une indemnité pour congés payés non pris et une prime.

Cette rémunération globale appelle plusieurs observations :

- En ne conservant que les éléments stricts de la convention collective (rémunérations de base et individuelle supplémentaire), le salaire de la directrice est semblable à ce qui se constate dans les autres structures associatives ou municipales pour des fonctions équivalentes. Elle est toutefois [.....] celle d'une directrice de crèche collective associative auditée par l'Inspection générale¹⁶ ou d'une fonctionnaire au sommet de l'échelle indiciaire responsable d'une crèche collective municipale lorsque

¹³ L'article 1.1. du chapitre V de la convention collective indique que « La rémunération de base est égale au produit de la valeur du point par la pesée résultant du positionnement de l'emploi dans la grille de cotation... », [.....]Le membre de phrase (ou la phrase) qui précède a été occulté(e) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs..

¹⁴ L'article 1.2.3. du chapitre V de la convention collective prévoit que le pourcentage attribué chaque année sur la rémunération de base ne peut excéder 1,5 %. En tout état de cause, cette rémunération individuelle supplémentaire est, en cumulé, plafonnée à 18 % de la rémunération de base.

¹⁵ Indemnité de passage d'une convention collective à une autre prévue par l'annexe 1bis de la convention collective du 4 juin 1983.

¹⁶ La crèche collective est de 30 berceaux (contre 32 pour AIRAPE) et la directrice présente une ancienneté et un âge semblables à la directrice de l'AIRAPE. Par ailleurs, l'année de référence est identique.

l'on prend en compte tous les éléments (indemnité de passage, prime, heures supplémentaires, etc.).

- L'indemnité de passage n'est pas conforme à ce que prévoit la convention collective. Elle est égale à la différence entre la rémunération de base de la convention collective et celle perçue par le salarié dans un autre cadre juridique¹⁷. Elle « *n'évolue pas dans le temps* » et « *ne donne pas lieu à augmentation au titre de l'évolution de la valeur du point* ». Lors du rattachement à l'actuelle convention collective, l'indemnité de passage était de [.....]. Comme ce chiffre est cristallisé, il ne peut atteindre [.....] en 2010.
- La prime versée à la directrice a fait l'objet d'une prise de position du conseil d'administration. En effet, dans un « procès-verbal sommaire » non signé, daté du 14 avril 2008, le conseil d'administration précise : « *défendre le poste de Directrice à la hauteur de sa tâche, de sa responsabilité ; commencer en 2008 à verser des primes pour le rattrapage des années précédentes et des pertes consécutives : compte d'un rattrapage qui n'a pu s'effectuer lors des années précédentes (...) et qui a constitué une perte sur ses droits à la retraite notamment (...)* ». La rémunération brute de la directrice progresse effectivement, à compter de 2008, passant de [.....]
*Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*¹⁸.
- Formellement, cette position du conseil d'administration ne peut être assimilée à une délibération. En effet, elle figure, dans le « procès-verbal sommaire » sous la rubrique « *Transmission/échanges/réflexions sur :* ». Par ailleurs, aucune précision n'est donnée sur le rattrapage indiqué (montant, modalités pratiques, étalement, etc.). Aucune disposition en ce sens ne figure au contrat de travail de la directrice¹⁹. Une formalisation expresse et détaillée par le conseil d'administration et l'assemblée générale paraît nécessaire.

Cela étant, les observations des auditeurs ne remettent pas en cause la quantité et la qualité de travail fourni par la directrice, son implication très forte dans l'établissement, son réel dévouement, tous éléments confirmés par le médecin de la PMI des 5^{ème} et 13^{ème} arrondissements et par la coordinatrice du 13^{ème} arrondissement, en poste sur la période auditée.

1.4.2. Les locaux

La crèche dispose de deux implantations, avec entrées distinctes, indépendantes l'une de l'autre mais reliées par une cour intérieure.

Le premier local, dit première crèche, accessible par la rue du Dessous des Berges, d'une surface de 95 m² comprend trois pièces principales (une salle d'activités, une autre salle d'activités polyvalente (à la fois salle à manger et salle de repos du personnel), une salle

¹⁷ Article 4.2. de l'annexe 1 bis de la convention collective du 4 juin 1983.

¹⁸ Déclaration annuelle des salaires pour 2007 et pour 2008.

¹⁹ Le contrat de travail du 1^{er} juin 2008 prévoit une rémunération annuelle brute de [.....]
d'indemnité de maintien de salaire (valeur du point au 1^{er} mars 2008).*Le membre de phrase qui précède a été occulté) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

dortoir plus des sanitaires, un office relais (pour la préparation des repas) et deux bureaux (celui de la directrice et celui de l'éducatrice de jeunes enfants, responsable technique, qui sert également à la secrétaire dans lequel sont centralisés tous les dossiers, l'équipement informatique et les différents panneaux d'information à l'usage du personnel).

Les deux bâtiments sont climatisés mais l'orientation du premier, plein ouest, a entraîné la pose de films protecteurs sur les grandes baies vitrées déjà équipées de doubles rideaux pour atténuer l'ensoleillement de la salle d'activités qui sert de dortoir, l'après-midi.

Le second local, dit seconde crèche, d'une superficie de 65 m², totalement indépendant du premier, a deux accès possibles :

- une entrée indépendante par un immeuble de la rue Regnault avec interphone, couloir et cour à traverser avant d'accéder à l'espace de rangement sous abri des poussettes et à l'espace en lui-même ;
- un second accès par la salle dortoir de la première crèche dont la baie vitrée donne sur la cour intérieure.

Il est aménagé en deux espaces principaux dédiés l'un à la salle à manger/salle d'activités, l'autre à une salle de jeux scindée en deux par un rideau au moment de la sieste, plus des sanitaires et un office relais (lieu de réception des repas, remise en température des plats cuisinés et conservation des produits frais).

La cour, d'une vingtaine de m², a fait l'objet d'aménagements importants avec la pose d'un revêtement de sol spécifique, l'achat d'un abri poussettes, la pose d'un filet de protection en hauteur, la pose de barrières de protection fixes, par rapport aux escaliers, au plan incliné situés au milieu de la cour et au fond du terrain non utilisé (problème de lichen). Ils ont permis d'organiser des sorties et l'organisation d'activités (de motricité, manipulation ou expression) à l'extérieur.

Le revêtement de sol, installé depuis six ans, va devoir être changé pour cause d'usure.

Un projet d'extension en 2008 dans des locaux de l'immeuble de la SEMIDEP bordant la cour intérieure n'a pas abouti ce qui contraint la direction à continuer d'améliorer le fonctionnement de la crèche dans les limites imposées par la superficie et les données architecturales.

Les mesures recommandées à la suite du passage de la commission de sécurité de la préfecture de police d'avril 2008 ont été suivies d'effet avec notamment la pose d'une alarme reliant les deux espaces de la crèche, l'organisation d'un exercice d'évacuation par trimestre et la limitation à moins de 50 personnes de l'effectif du public et du personnel reçu simultanément sur chaque site. Les mesures mises en œuvre par l'association ont fait l'objet d'un envoi à la Préfecture de Police le 29 avril 2011.

Aucun contrôle de la direction des services vétérinaires (DSV) n'a jamais été effectué sur cet établissement en l'absence de déclaration faite par l'association. Une déclaration à la DSV a été transmise par la crèche le sept avril 2011²⁰.

²⁰ La DSV en a accusé réception le 8 avril.

Les échéances de nouvelles mises aux normes concernant la sécurité et l'accès des personnes handicapées d'ici 2013/2015 posent la question du financement des travaux et de la viabilité de la structure.

2. LA SITUATION FINANCIERE

L'examen de la situation financière de l'association porte sur les trois derniers exercices (2008, 2009 et 2010). Les auditeurs signalent qu'à la date de rédaction du rapport, les comptes 2010 avaient certes été revus par l'expert-comptable et certifiés par le commissaire aux comptes²¹, mais, ils n'étaient pas encore définitifs puisque non encore approuvés par l'assemblée générale.

2.1. Le compte de résultat : les produits et les charges

Sur trois ans, l'association améliore progressivement son résultat. En effet, déficitaire en 2008 et 2009, le compte de résultat devient excédentaire en 2010 (20 534 €), en raison d'une progression des produits d'exploitation (+ 3 % en trois ans) et d'une diminution des charges d'exploitation (- 5 % sur la même période).

Le tableau ci-dessous détaille les charges et les produits.

Tableau 2 : Compte de résultat simplifié 2008/2010

En €	2008	2009	2010	Part 2010 en %
Participations familiales	62 573	66 216	89 957	14%
Subventions	543 358	544 291	536 000	85%
Autres produits	8 967	5 276	8 523	1%
Total produits d'exploitation	614 898	615 783	634 480	100%
Achat externe et services extérieurs	151 184	118 688	117 351	19%
Impôts et taxes et assimilés	27 845	23 602	22 891	4%
Salaires, traitements et charges sociales	465 490	464 362	468 886	75%
Dotations aux amortissements	20 075	20 099	19 299	3%
Autres Charges	134	62	434	0%
Total Charges d'exploitation	664 728	626 813	628 861	100%
Résultat d'exploitation	-49 830	-11 030	5 619	
Résultat financier	2 005	4 859	1 321	
Résultat exceptionnel	-19 847	4 039	13 594	
Résultat net	-67 672	-2 132	20 534	
TOTAL PRODUITS	629 345	626 148	650 561	
TOTAL CHARGES	697 017	628 280	630 027	

Source : AIRAPE

2.1.1. Les ressources de l'association

L'essentiel des ressources de l'association se compose des participations familiales versées par les familles (14 % en 2010). et des subventions (85 % en 2010).

²¹ La comptabilité est tenue par un cabinet extérieur. L'expert-comptable réalise la totalité de la comptabilité. Tous les mois les documents comptables lui sont transmis pour enregistrements (factures, relevés bancaires, bordereaux de banque, etc.).

2.1.1.1. Les participations familiales

Les participations financières des familles s'élèvent à 89 957,00€ en 2010. Elles sont calculées sur la base d'une tarification conforme à celle fixée par la Caisse d'allocations familiales (CAF).

A compter du 1^{er} septembre 2010, le taux appliqué pour leur calcul s'élève à 0,06 % pour un enfant, 0,05 % pour deux enfants, 0,04 % pour trois enfants et 0,03 % pour quatre enfants. Ainsi, un taux d'effort dégressif est appliqué en fonction de la composition de la famille.

Les participations sont recouvrées en début de mois à l'accueil de la crèche. Le paiement se fait impérativement par chèque. Toutefois, pour les parents sans chéquier, la crèche a mis en place un système de virement postal pour éviter le plus possible les espèces.

Les auditeurs constatent, sur la période auditée, une progression constante et significative des participations familiales : + 44 % de 2008 à 2010.

Le ratio de revenu par enfant a ainsi progressé de 44 % quand le nombre d'heures facturées est resté à peu près constant (+ 1 % de 2008 à 2010).

Cette évolution tient principalement à la volonté de la direction de réduire les impayés. La direction effectue en effet un suivi très précis de ces derniers. Chaque mois, plus du tiers des familles sont en retard de paiement, obligeant la directrice à les relancer, parfois par courrier recommandé.

En 2010, afin de réduire les impayés liés aux départs en vacances, l'association a mis en place un système de paiement étalé : paiement sur 10 mois des 11 mois de présence. Les paiements s'échelonnent donc de septembre à juin, sans participation familiale en juillet que l'enfant soit présent ou non (mois où les départs en vacances de certains parents généraient des impayés). Ce dispositif explique l'accélération de la progression des participations familiales de 2009 à 2010 (+ 36 %).

Deux autres éléments participent à l'amélioration des participations familiales. D'une part, le multi accueil qui permet d'obtenir un taux de fréquentation élevé. D'autre part, la crèche commence les adaptations, dès le début du mois de juin, afin d'avoir les enfants en présence effective sur un mois complet dès la rentrée de septembre.

2.1.1.2. Les subventions

Les subventions représentent 85 % des produits d'exploitation de l'association. L'essentiel de ces ressources provient de la subvention de la CAF qui s'élève à 64 % du montant de ces recettes en 2010.

Tableau 3 : Les subventions reçues de 2008 à 2010

En €	2008	2009	2010	Var en %
CAF	344 529	343 056	340 832	-1%
Subvention Ville de Paris	103 081	118 598	128 952	25%
Aides CNASEA sur contrats aidés	31 212	50 885	66 216	112%
Autres Subventions	64 536	31 752		-100%
Total	543 358	544 291	536 000	-1%

Source : AIRAPE

Toutefois, sur la période, les subventions perçues par l'association ont légèrement diminué passant de 543 358 € en 2008 à 536 000€ en 2010, soit -1 %.

Sur la même période, la subvention de la Ville progresse de 25 % et celles pour emplois aidés doublent.

Parallèlement la rubrique « Autres subventions » disparaît en raison de l'abandon de l'activité du secteur périscolaire.

➤ La subvention de la CAF

Conditionnées à l'application du barème de facturation des participations familiales. Les aides de la CAF sont de deux types :

- d'une part, la prestation de service unique (PSU) dont bénéficie en France l'ensemble des établissements accueillant des enfants âgés de moins de 4 ans : la PSU est conçue comme un complément des participations familiales ;
- et d'autre part, la prestation de service enfance et jeune (PSEJ) versée aux établissements dans le cadre du contrat enfance et jeunesse signé avec la Ville de Paris.

➤ La subvention de la Ville de Paris

Les subventions sont allouées par la Ville de Paris²² en application d'une convention pluriannuelle de fonctionnement (2010 - 2011 - 2012) signée entre l'association « AIRAPE » et la collectivité le 17 décembre 2009.

Cette convention stipule que les subventions de fonctionnement sont versées annuellement, les montants étant fixés par avenant.

En effet, le montant de la subvention est évalué chaque année, sur la base de l'examen d'un budget prévisionnel que l'association soumet au bureau des partenariats de la direction des familles et de la petite enfance (DFPE) au plus tard le 1^{er} novembre de l'année qui précède le vote de la subvention par le Conseil de Paris.

Les subventions font l'objet de deux versements : dans le courant du premier trimestre, un acompte égal à 70 % maximum de la participation de l'année précédente ; au cours du dernier semestre, le solde de la subvention.

²² Délibération du Conseil de Paris des 23 et 24 novembre 2009.

La subvention de la Ville en 2010 (128 952 €) représente 20 % des ressources de l'association et a progressé de 25 % en trois ans compte tenu des déficits d'exploitation de 2008 et 2009.

2.1.2. Les dépenses de l'association

Les dépenses d'exploitation de l'association ont baissé de 5 % de 2008 à 2010.

2.1.2.1. Les charges de personnel

Les dépenses de personnel représentent, en 2010, 75 % des charges d'exploitation. Elles sont globalement stables sur la période auditée (+ 1 % par rapport à 2008).

Tableau 4 : Evolution des dépenses de personnel de 2008 à 2010

En €	2008	2009	2010	%
Charges de personnel	465 490	464 362	468 886	1%

Source : AIRAPE

2.1.2.2. Les autres dépenses

Le niveau des «Autres dépenses» a diminué, depuis 2008, de 22 %.Le tableau qui suit détaille l'évolution de ces charges.

Tableau 5 : Evolution des autres dépenses de 2008 à 2010

En €	2008	2009	2010	VAR 10/08 en %	Part 2010 en %
EDF, GDF et combustibles	2 735	2 452	3 029	11%	0%
Alimentation	22 981	21 937	20 968	-9%	3%
Couches et autres fournitures d'hygiène	9 594	9 736	9 975	4%	2%
Loyer, charges locatives et de copropriété	30 812	30 897	31 504	2%	5%
Entretien, maintenance, travx. crèche	5 388	4 099	4 180	-22%	1%
Fourn. d'entr. et admin., petit équipement	12 403	11 480	10 749	-13%	2%
Fournitures d'atelier (fournitures pédagogiques)	715	1 003	1 497	109%	0%
Assurances	2 702	3 396	3 473	29%	1%
Documentation	592	790	460	-22%	0%
Personnel intérimaire	27 258	8 074	4 499	-83%	1%
Honoraires CAC	3 588	4 951	5 159	44%	1%
Honoraires comptables compta, paies	16 454	9 972	12 374	-25%	2%
Déplacements, réceptions	4 684	2 583	2 201	-53%	0%
Frais de recrutement de personnel	4 161			-100%	0%
Poste	1 680	1 781	1 322	-21%	0%
Téléphone	3 351	3 217	2 670	-20%	0%
Autres (Cotisations, frais bancaires, divers)	2 085	2 319	3 291	58%	1%
Total Achats externes et services extérieurs	151 184	118 688	117 351	-22%	19%

Source : AIRAPE

La diminution de 22 % des « autres charges » provient essentiellement d'une baisse des dépenses de personnels intérimaires et de recrutement en 2009 (respectivement -19 184 € et - 4 161 €) et des changements de prestataires de service :

- l'association a fait appel à des intérimaires, tout spécialement en 2008, afin de faire face aux problèmes de recrutement et de remplacement du personnel absent (départ, congés). Ces dépenses ont baissé de 70 % en 2009, puis de 44 % en 2010 ;
- les dépenses alimentaires (21 000 € en 2010) ont légèrement diminué en trois ans notamment suite au changement de prestataire ;
- les honoraires comptables (12 374 € en 2010²³) sont en baisse par rapport à 2008 (-25 %) suite au changement de cabinet pour l'établissement des paies.

2.2. Le bilan et la trésorerie

2.2.1. Le bilan

Le bilan de l'association présenté ci-dessous se compose principalement de disponibilités et valeurs mobilières de placement (71 % du bilan en 2010). Les immobilisations corporelles ne représentent que 11 % du bilan.

²³ L'augmentation d'honoraires toutefois constatée, entre 2009 et 2010, provient de frais d'avocats (2.990 €) liés à une procédure de licenciement de personnel.

Tableau 6 : Bilan simplifié de 2008 à 2010

ACTIF en €	2008	2009	2010	Var en %	2010 en %
Immobilisations incorporelles	0	0	0		
Immobilisations corporelles	77 673	59 716	40 236	-48%	11%
Immobilisations financières	6 127	6 925	6 925	13%	2%
Actif immobilisé	83 800	66 641	47 161	-44%	13%
Avances et acomptes	0	274	0		
Créances	72 001	73 558	53 219	-26%	15%
<i>dont créances sur participations familiales</i>	0	0	0		0%
<i>dont créances Ville de Paris</i>	3 200	0	0		
<i>dont créances CAF</i>	62 760	64 776	48 832		
Valeurs mobilières de placement	147 049	118 958	126 682	-14%	35%
Disponibilités	48 964	62 417	127 845	161%	36%
Charges constatées d'avance	14 018	10 146	3 069	-78%	1%
Actif circulant	282 032	265 079	310 815	10%	87%
TOTAL ACTIF	365 832	331 720	357 976	-2%	100%

PASSIF en €	2008	2009	2010	Var en %	2010 en %
Fonds associatif	6 499	6 499	6 499		
Report à nouveau	281 483	213 811	211 679	-25%	59%
Résultat	-67 672	-2 131	20 534	-130%	6%
Subvention d'investissement	15 104	11 566	8 028	-47%	2%
Capitaux propres	235 414	229 745	246 740	5%	69%
Provisions pour risques et charges	0	0	0		
Emprunts et dettes	0	0	0		0%
Avances et acomptes	0	0	0		0%
Dettes fournisseurs	20 916	17 163	13 812	-34%	4%
Dettes fiscales et sociales	100 590	69 665	89 837	-11%	25%
Autres dettes	0	2 906	7 586		2%
Produits constatés d'avance	8 912	12 515	0		
Dettes	130 418	102 249	111 235	-15%	31%
TOTAL PASSIF	365 832	331 994	357 975	-2%	100%

Source : AIRAPE

La structure du bilan est saine. Les capitaux propres sont importants avec 69 % du bilan en 2010 (64 % en 2008).

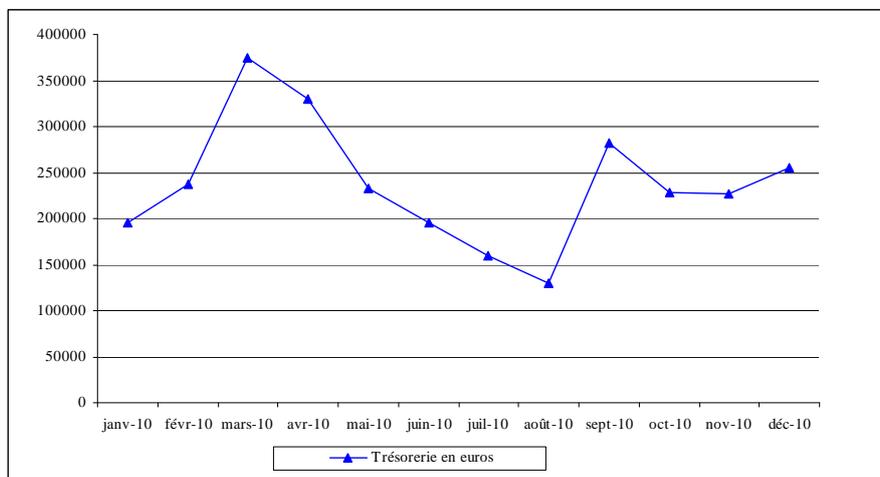
Le total du bilan a diminué en trois ans de 2 % principalement en raison de l'amortissement continu des immobilisations et de l'absence d'investissement.

2.2.2. La trésorerie

Une norme généralement admise en matière de bonne gestion et d'équilibre financier est de disposer en réserve de trésorerie d'un minimum de trois mois de charges d'exploitation. La trésorerie moyenne en mois de charges d'exploitation de l'association répond à cette règle: 3,5 mois en 2008, 3,4 mois en 2009 et 4,8 mois en 2010.

Sur les 254 527 €²⁴ de fonds au 31 décembre 2010, 126 682 € sont placés sur des valeurs mobilières de placements (VMP), 76 970 € sur un livret et 50 697 € sur les comptes courants non rémunérés (Crédit Coopératif pour 45 969 €, Banque Postale pour 4 728 €).

Graphique 2 : Evolution de la trésorerie sur 2010



Source : AIRAPE

Le pic de trésorerie visualisé sur le graphique ci-dessus se situe en mars et avril ainsi qu'en septembre. A ces périodes, l'association doit s'assurer de placements sécurisés afin d'optimiser les intérêts financiers pour éviter de laisser d'importants montants sur le compte courant qui ne produit pas d'intérêt.

L'association dispose d'une trésorerie suffisante. Or, elle a payé des agios, certes modiques (59,21 € en janvier 2010 et 54,22 € en avril 2010) sur le compte du crédit coopératif.

L'association peut optimiser sa gestion de trésorerie et négocier au mieux les frais bancaires avec sa banque compte tenu de sa trésorerie. L'identification d'un responsable de trésorerie serait utile afin de décharger la directrice dont les tâches sont déjà largement étendues.

En conclusion, la situation financière de l'association est saine. Le fonds de roulement couvre largement le besoin en fonds de roulement comme présenté dans le tableau ci-dessous. L'association n'a aucune difficulté financière ni de trésorerie.

Tableau 7 : Evolution des ratios financiers de 2008 à 2010

	2008	2009	2010
Fonds de roulement (FR)	150 341	163 104	199 579
Besoin en fonds de roulement (BFR)	-44 400	-18 271	-54 948
Trésorerie nette (TN)	194 741	181 375	254 527

Source : AIRAPE

²⁴ dont 178 € en caisse.

3. CONCLUSION

Au fil des années, AIRAPE est devenue une structure de gestion avec peu d'adhérents compte tenu que l'inscription à la crèche n'est pas conditionnée par une adhésion à l'association. Ses champs d'activité se sont progressivement réduits pour se concentrer majoritairement sur la gestion de la crèche.

La compétence principale de l'association est désormais le multi accueil des enfants sachant marcher. Le taux de fréquentation de cette crèche est remarquable puisqu'il est supérieur de 24 % au taux moyen des crèches collectives associatives en 2010. Cette réussite résulte d'une volonté de la direction de répondre le plus rapidement possible, sans interruption sur l'année, aux besoins de garde exprimés par des parents souvent en difficultés.

Eclatés, aménagés avec le souci d'occuper l'espace au maximum, les locaux paraissent un peu exigus et mériteraient une rénovation notamment la cuisine.

La situation financière de l'association est saine avec une trésorerie suffisante, une recherche active de recouvrement des participations familiales et une maîtrise des dépenses suite au changement de prestataires extérieurs.

La répartition des compétences au sein de l'association est presque inexistante compte tenu d'une délégation générale faite à la directrice et de l'éloignement géographique du président et de la trésorière. Cette situation, de surcroît éclairée par une rémunération non négligeable de la directrice, pourrait conduire à une remise en cause du caractère désintéressé de cette structure et à la qualification de dirigeante de fait de la directrice. Ce risque juridico-financier est accru par un risque fonctionnel. Si l'engagement et l'implication élevés de la directrice sont reconnus par les acteurs de proximité de la direction des familles et de la petite enfance, il est évident que cette concentration des pouvoirs et des responsabilités, et donc la surcharge de travail qu'elle induit, fait reposer sur cette seule personne le dynamisme de cette structure. La mission souligne que ce mode de fonctionnement est également porteur de risques du point de vue du contrôle interne et de la séparation des pouvoirs souhaitable dans toute organisation.

Par ailleurs, les relations difficiles faites d'incompréhension réciproque entre l'association et l'administration parisienne alimentent un certain découragement au sein de la direction de l'association. Elle interprète la position de la tutelle administrative parfois tatillonne comme un désintérêt pour son action. La volonté du maintien du fonctionnement de l'équipement par le transfert de ses activités à une autre structure, lors du départ en retraite de la directrice dans les années à venir, est réelle au sein de l'association. Elle est clairement affichée dans les procès-verbaux des conseils d'administration et des contacts informels ont été pris dans ce sens par la directrice auprès d'autres organismes. Les risques d'une fermeture ne sont par ailleurs pas négligés par la DFPE. Il y a, sur le maintien de l'équipement, une convergence de préoccupation et d'intérêt entre AIRAPE et le bureau des partenariats.

Recommandation : Un accompagnement actif de la DFPE pour éviter le risque majeur de fermeture de cet établissement est nécessaire

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- [.....], directrice de l'association ;
- [.....], auxiliaire de soins ;
- [.....], médecin de PMI, direction des familles et de la petite enfance ;
- [.....], directeur adjoint en charge de la sous-direction de l'accueil de la petite enfance, direction des familles et de la petite enfance ;
- [.....], coordinatrice de secteur, direction des familles et de la petite enfance ;
- [.....], chef du bureau des partenariats, direction des familles et de la petite enfance ;
- [.....], bureau des partenariats, direction des familles et de la petite enfance.

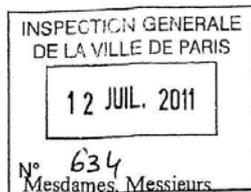
PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Le rapport provisoire a été adressé le 16 juin 2011 à :

- Monsieur [.....], président de l'association «AIRAPE»,
- Madame [.....], directrice des familles et de la petite enfance.

Par lettre du 11 juillet 2011, le président de l'association «AIRAPE» a transmis ses observations.

Par note du 3 août 2011, la direction des familles et de la petite enfance a fait part de ses remarques.



Réponse au rapport provisoire d'audit de juin 2011
De l'inspection générale de la Mairie de Paris

Nous vous remercions vivement de nous avoir fait parvenir le texte de ce rapport provisoire d'inspection des services de la Ville.

Nous tenions à vous faire savoir que nous avons apprécié la façon dont cet « audit » s'est déroulé.

Globalement, la tonalité générale de son contenu, très fouillé ressort comme très satisfaisant quant à l'organisation, la gestion, l'administration quotidienne de notre structure, son activité à la petite-enfance et au service rendues aux familles.

Toutefois, quatre points appellent les précisions suivantes que nous vous communiquons volontiers :

2 – Il est fait état au paragraphe 1.3.1.1. de la dispersion géographique des membres du Bureau et d'une partie des membres du Conseil d'Administration (hors région parisienne).

C'est justement cet « héritage historique » qui nécessite la présence d'une Directrice Générale ayant « *les pouvoirs les plus étendus* », à condition qu'elle soit portée par la grande confiance des Membres dans la vie de l'Association (cf. : 1.3.1.2) qui en répondent !

Votre rapport par ailleurs conforte notre position sur la confiance que nous lui avons accordée.

Rappelons que Madame la Directrice est non seulement « compétente et impliquée » de l'avis de tous, mais tout autant la « fondatrice » sinon la « clé de voute » de l'Association sans laquelle cette dernière n'existerait pas...

Cette situation n'est pas rare, puisqu'il est courant qu'un « cadre supérieur », notamment dans les petites structures, qu'elles soient associatives ou commerciales cumulent ainsi toutes les responsabilités et pour cause « on ne peut demander à des bénévoles plus qu'ils ne peuvent fournir ».

Nous sommes parfaitement conscients de la fragilité du dispositif mais il est de la responsabilité des administrateurs et d'eux seuls, d'y trouver remède en temps voulu.

Nous vous rappelons que madame la trésorière a quitté la région parisienne depuis peu (février 2011), et que son travail d'auditrice la mène régulièrement (tous les mois et demi) sur Paris. Son passage à l'association est systématique lui permettant ainsi d'assumer sa mission de trésorière.

3 – Très justement, et dans ces conditions il est indiqué que « *l'administration fiscale peut (...) considérer que la gestion de l'association n'est plus désintéressée (...) ne bénéficiant (plus) des exonérations* » attachée à son statut associatif.

Si la remarque est parfaitement régulière conformément à la doctrine émise par ladite administration, rappelons tout de même que sa portée restera en tout état de cause réduite :

L'activité « petit-enfance » est exonérée de TVA depuis la « loi Borloo » de 2008

Mais il est dommage que ne soit pas soulevé un autre risque, bien plus grave : celui de la déconfiture de la structure et la responsabilité illimitée de ses membres si le Tribunal de grande instance considérait alors que l'Association était une « société de fait ».

Sachez que les administrateurs en sont totalement conscients et prendront soin d'éviter cette situation au moment venu ; des solutions certaines seront envisagées pour éviter cet écueil et laisser le caractère associatif à une structure militante et profondément convaincue des objectifs humains qu'elle défend.

4 – À ce même paragraphe (1.3.2.1) il est indiqué un montant de salaire de la Directrice (« dirigeante de fait »)

jugé excessif au paragraphe 1.4.1 et suivant.

Le rapport note pourtant en page 11 que près de la moitié de cette rémunération (44 %) est affectée à l'activité « consultation », donc hors coût supporté par l'activité « petite-enfance »...

La pertinence de cette remarque n'a donc pas lieu d'être, et notamment quant aux détails de la « bonne application » de la convention collective Snaecso, fournis aux notes 12 et 13, qui deviennent sans objet.

Rappelons, néanmoins, que la Directrice a eu en charge 6 secteurs d'activités de 2008 à 2009 et 4 en 2010 et non exclusivement la crèche.

La comparaison avec une directrice de crèche au tarif fonction publique, cadre territoriale, n'est pas possible au regard des avantages de la fonction publique: logement etc..., sans aborder la Fonction de psychologue et sans considérer les éléments d'ancienneté.

D'autre part, les responsabilités et profil de poste ne correspondent en rien à la fonction de madame la directrice sur une structure associative.

4.a – Rappelons que le passage à la convention Snaecso, un peu « forcée » par les services de la Mairie centrale, n'est pas d'ailleurs contradictoire avec le « maintien des droits acquis » assis sur une jurisprudence constante des Conseils de Prud'homme, Cours d'Appel et Cour de Cassation du pays : les relevés et comparaisons repris dans le rapport ne font que démontrer, hélas, les imperfections de ladite convention collective.

4.b – Rappelons également qu'il peut y mettre fin dès demain : l'Association adhérerait à la FEHAP, deux rescrits ministériels (et un accord Snaecso/Fehap) rendent obligatoire l'application de la convention collective de ladite fédération, qui elle, est bien mieux adaptée aux métiers de la « petite-enfance ».

Et la remarque deviendrait totalement indécente.

- Directrice avec une responsabilité générale notamment sur le budget : coefficient en fonction du budget de la crèche ; soit € brut annuel (environ € net mensuel, hors prime de 5% annuelle)

4.c – Enfin, pour ce qui pourrait paraître être encore « un excédent » de rémunération, rappelons tout autant que les droits à congés payés, au RTT sont légalement des mesures intangibles rendues d'ordre public depuis leurs créations.

Il n'est même pas envisageable, juridiquement, que l'Association ne rémunère pas une salariée, même et surtout essentielle à son activité, en refusant de prendre en compte la totalité des sommes dues dans le passé à cette personne : en l'absence de transaction formelle, à n'importe quel moment, cette dernière pourrait en demander la liquidation immédiate, mettant ainsi en danger l'avenir de la structure.

Et les juridictions ne pourraient pas faire autrement que de dire le droit dans le sens de cette demande justifiée et légitime, la prescription étant trentenaire (quinquennale à compter de la première demande).

5 – Naturellement, le point le plus important à notre sens, reste le souci du devenir de notre Association et de son activité.

Le « risque de fermeture » n'est pas négligeable, et pour plusieurs raisons, puisqu'il a été plusieurs fois évoqué et étudié, notamment compte tenu des rapports parfois « difficiles » entretenus avec la DFPE.

C'est effectivement dommage, pour une structure satisfaisant sur tous les points cités tout au long des 21 pages du rapport provisoire, d'avoir eu à laisser s'installer une « méfiance réciproque », sinon des suspensions, sur les intentions de chacun.

Ainsi, il convient de rappeler que 80 familles, souvent en grandes difficultés dans un arrondissement de Paris en pleine mutation, ne « coûtent que » 4.029 €/places/an à la municipalité.

C'est-à-dire moins que ce que le tarif « PSU-Caf » ne finance...

Et pourtant, tous les ans, les négociations de l'avenant annuel, sont difficiles à n'en plus pouvoir, sans même

une « reconnaissance » pour la qualité du travail accompli.

La question ne reste pas une «soif narcissique» de reconnaissance, nous savons durant ces nombreuses années, le sens profond du travail d'accompagnement à la parentalité des familles et enfants en milieu interculturel.

Lors de la création de l'association dans les années 90 cela constituait une innovation sociale primée d'ailleurs par la fondation de France. Ce lieu fut un lieu de proximité créatif, singulier et respectueux de la citoyenneté et du devenir du petit homme dans la cité.

Le refus de la dfpe d'officialiser en contrat enfance, le lieu d'accueil parents enfants a eu en conséquence la fermeture en 2007.

La méfiance réciproque trouve son point originel, dans l'absence d'investissement dans la crèche à sa création par la dfpe, perte de dossier envoyé en ar, alors que la caf le recevait. Certes, nous relevons le manque de concertation ou peut être la volonté déjà «suspicieuse» de laisser alors l'association s'endetter, contracter un long prêt pour faire les travaux du local livré en brut de béton. Politique qu'elle a mené depuis, laissant l'association assumer les intérim et faire face aux absences du personnel encadrant ou autre. En laissant la directrice assumer les missions des salariés absents et ce sans réajustement financier de la dfpe jusqu'à épuisement psychique et physique.

La conséquence aussi pour la directrice dite « intéressée » fut de se trouver sans salaire durant 3 ans à ce point originel de la création de la structure. La décence est alors un peu nécessaire.

Vraiment dommage, effectivement, depuis tant de temps, puisqu'il n'en n'est fait mention nulle part dans votre rapport...

Vous remerciant de bien vouloir prendre note de ces remarques, nous vous prions, Mesdames, Messieurs, d'agréer l'expression de nos sentiments dévoués.

La trésorière

*Paris le 12 juillet
2011*

Le Président

A.I.D.A.P.E.
4 rue du Desours des Berges - 75013 PARIS
tél-fax : 01.44.24.55.94
SIRET : 117 713 00023

Bureau des Partenariats

N/Ref 2011 / 05752
Affaire suivie par:
Paris, 03 AOUT 2011

NOTE à l'attention de : Madame - Directrice Générale de
l'Inspection Générale

Objet : Remarques sur le rapport provisoire d'audit de l'association "AIRAPE"
(rapport n° 11-12)

En réponse à votre note du 16 juin 2011, veuillez trouver ci-dessous les remarques qu'appelle le rapport provisoire d'audit de l'association "AIRAPE" :

- Page 3 - paragraphe 1.2.1, il est écrit que le décret du 7 juin 2010 autorise un sureffectif de 15%, or ce sureffectif autorisé n'est que de 10%.
- Page 4 - paragraphe 1.2.2, il est écrit que l'allongement de la période de fermeture annuelle imposée par la nouvelle convention collective « aura une incidence directe sur son taux de fréquentation » ; or le taux de fréquentation est calculé sur la base du nombre d'heures maximum que peut réaliser la structure en fonction de ses jours d'ouverture, il n'y a donc aucune incidence sur le taux de fréquentation. En outre l'allongement de la fermeture annuelle est surtout imposé par la CAF.
- Page 6 - paragraphe 1.2.5, il est écrit que « l'association applique les règles de calcul des participations conformément à celles pratiquées dans les crèches collectives en régie ; il pourrait être ajouté que le barème appliqué est imposé par la CAF.
- Page 9 - paragraphe 1.3.2, il est écrit qu'« une réunion de concertation et une visite de locaux pourraient peut-être clarifier les relations et rendre plus transparentes les décisions et les contraintes des uns et des autres » ; il peut être ajouté qu'une réunion a eu lieu le 16 juin 2011 à la DFPE en présence de Mme , de Mme , chef du Bureau des Partenariats, de Mme responsable de la section Vie Associative du bureau et de Mme chargé de secteur au sein de cette section.
- Page 16 - paragraphe 2.1.1, il est écrit : « les subventions font l'objet de deux versements : dans le courant du premier trimestre un acompte égal à 70% de la participation de l'année précédente » ; il peut être ajouté « maximum » à la suite de 70%.

Directeur Adjoint de la Sous-Direction de l'Accueil de la Petite Enfance