

RAPPORT
AUDIT DE LA MAISON DES BOUT'CHOU
- Octobre 2014 -
N° 13-12

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur

[.....], Chargée de mission

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE	3
INTRODUCTION	4
1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ASSOCIATION.....	5
1.1. Historique	5
1.2. Le fonctionnement de l'association	5
1.2.1. Gouvernance	5
1.2.2. Organisation	6
1.2.3. Les valeurs de l'association	8
1.3. Le fonctionnement des établissements	9
1.3.1. Les conditions d'admission et d'accueil.....	9
1.3.2. Les tarifs pratiqués.....	10
1.3.3. La fréquentation.....	11
1.3.4. Les activités	14
1.3.5. Contrôle des activités par la PMI	14
1.3.6. Document unique d'évaluation des risques professionnels	15
1.3.7. Les publics concernés.....	16
1.3.8. Les projets.....	18
2. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	19
2.1. La convention collective de 1951.....	19
2.2. L'organisation des personnels MDBC	19
2.2.1. L'évolution des effectifs depuis cinq ans	19
2.2.2. Les différentes qualifications	21
2.2.3. Les difficultés de recrutement d'auxiliaires de puériculture	22
2.2.4. Les procédures de recrutement	22
2.2.5. Les normes réglementaires en matière de personnels.....	22
2.2.6. Ancienneté des personnels	23
2.2.7. Absentéisme des personnels.....	23
2.2.8. Le recrutement de personnels relais.....	24
2.2.9. La politique vis-à-vis des apprentis	24
2.3. Formation	24
3. LA SITUATION COMPTABLE ET FINANCIERE	26
3.1. L'organisation de la fonction comptable et financière.....	26
3.2. Le compte de résultat : les produits et les charges	27
3.2.1. Les ressources de l'association	28
3.2.2. Les charges de l'association.....	39
3.3. Le bilan et la trésorerie.....	44
3.3.1. Le bilan.....	44
3.3.2. La trésorerie.....	52
3.4. Le budget	55
3.5. La comptabilité analytique	56
LISTE DES RECOMMANDATIONS	58

TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS	59
PROCÉDURE CONTRADICTOIRE	60
LISTE DES ANNEXES	68

NOTE DE SYNTHÈSE

L'association Bout'chou 14 a été créée le 17 janvier 1988. Elle s'est transformée en La Maison des Bout'chou à la fin décembre 2006.

Elle gère désormais 14 établissements d'accueil de la petite enfance (dont 13 à Paris et un à Marseille)¹ proposant un total de 605 berceaux (dont 520 dans la capitale).

Elle est donc devenue un acteur majeur de la politique municipale d'augmentation du nombre de places de gardes d'enfants.

Elle conserve, à juste titre, une image d'association innovatrice. Elle gère en effet deux crèches à horaires décalés (ouverture de 5H30 à 22 H et, depuis 1996, le samedi matin) satisfaisant ainsi les besoins de personnes travaillant dans des domaines d'activité soumis à des horaires atypiques.

Elle a également créé une structure originale dite « crèche intergénérationnelle » car imbriquée dans une maison de retraite gérée par une autre association.

Dans la même logique, l'association a ouvert des établissements dits « multi-accueil » permettant aux familles d'opter pour un mode de fréquentation adapté à des besoins diversifiés et susceptibles d'évoluer au fil du temps.

La qualité des prestations rendues par l'association a été unanimement soulignée par tous les interlocuteurs institutionnels (bureau des partenariats et service de la PMI de la direction des familles et de la petite enfance, mairie du 13^{ème} arrondissement...) rencontrés à l'occasion de l'audit.

Reflétant la croissance de l'association, les effectifs (mesurés en ETP moyens annuels) sont passés de 108 à la fin de 2008 à 197 à la fin de 2013, soit un quasi doublement.

En 2011, le budget de la Maison des Bout'chou s'élevait à 7 millions d'€ alors que le budget 2014 (transmis en mars de la même année à la DFPE) s'élevait à 12,6 millions d'€.

Parallèlement, la subvention de fonctionnement que verse la Ville de Paris à l'association a progressé de 38% de 2010 à 2012 pour atteindre 2.439.013 €. Cette subvention représente 23% des produits totaux de l'association.

L'autre grand financeur public est la Caisse d'allocations familiales (CAF) dont les subventions (correspondant à la prestation service unique et à la prestation de service enfance jeunesse) se sont élevées à 4 622 741 € et ont constitué 47% des produits d'exploitation de l'association.

Après avoir connu une « crise » en 2011, suite aux difficultés rencontrées lors du chantier de la crèche de Marseille et aux problèmes de trésorerie de quelques crèches parisiennes, l'association a su redresser ses comptes.

Pour autant, sa situation financière demeure fragile.

Le rapport formule donc un ensemble de recommandations à l'intention de l'association et de sa direction de tutelle.

Ces recommandations concernent d'abord la gestion des ressources humaines.

Mais, elles visent principalement à permettre à l'association de reconstituer rapidement ses fonds propres et à améliorer sa trésorerie.

¹ Un 14^{ème} établissement a été ouvert à Paris en janvier 2014 au 183, avenue Jean Jaurès 75019.

INTRODUCTION

Dans le cadre de la programmation annuelle des travaux de l'Inspection générale, le Maire de Paris a demandé que soit réalisé un audit de l'association La Maison des Bout'chou qui gère, depuis janvier 2014, 14 établissements d'accueil de la petite enfance dans les 12^{ème}, 13^{ème}, 14^{ème}, 15^{ème} et 19^{ème} arrondissements de la Capitale.

Cette saisine s'inscrit dans un dispositif d'audit systématique d'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 clés de la structure auditée.

Les travaux de la mission, conduits principalement durant le deuxième trimestre de 2014, se sont appuyés sur :

- Des entretiens avec les responsables (bureau des partenariats, PMI) de la direction des familles et de la petite enfance (DFPE), direction de tutelle de l'association,
- Des entretiens avec les principaux responsables (membres du conseil d'administration, direction générale) de La Maison des Bout'chou,
- Des visites sur place,
- Des rencontres avec des partenaires extérieurs de l'association (Région Ile-de-France, Fédération des associations pour la petite enfance ou FNAPPE, Mairie du 13^{ème} arrondissement).

Les établissements visités (et leurs responsables rencontrés) ont été sélectionnés de manière à disposer d'un échantillon représentatif de leurs spécificités.

Le rapport aborde successivement la présentation générale de l'association, son management des ressources humaines et les questions budgétaires et comptables.

1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ASSOCIATION

1.1. Historique

L'association Bout'chou 14 a été créée le 17 juin 1988.

Elle a ouvert la première crèche Bout'chou dans le 14^{ème} arrondissement le 16 novembre 1988.

La première crèche associative à horaires décalés (de 5H30 à 22heures et depuis 1996, le samedi) ouvre ses portes le 1^{er} mars 1994 dans le 13^{ème} arrondissement.

Peu de temps après, le 1^{er} février 1995, était créée la « Maison enchantée » dans un bâtiment appartenant à la Ville de Paris (suite à des dons) et accueillant initialement des enfants pris en charge dans le cadre de l'aide sociale à l'enfance (ASE). La « Maison enchantée » est une crèche collective à horaires décalés sise dans le 14^{ème} arrondissement.

Le 18 septembre 2003 a été créée, rue Péan dans le 13^{ème} arrondissement, la première crèche intergénérationnelle. Il s'agit d'une structure imbriquée architecturalement dans une maison de retraite gérée par le groupe ACPPA (« Accueil et confort pour les personnes âgées ») et qui promeut des activités communes entre les enfants et les résidents.

L'association prend le nom de La Maison des Bout'chou fin décembre 2006.

A partir de l'année 2010, elle connaît une croissance particulièrement vive avec l'ouverture, chaque année, de plusieurs crèches et multi accueils.

Parallèlement, la crèche Saint-Jacques, préalablement dénommée « Crèche des étudiants », a été intégrée le 1^{er} juillet 2011.

Initialement, le « cœur d'activité » de l'association était situé dans les 14^{ème} et 13^{ème} arrondissements. A l'heure actuelle, son implantation géographique s'avère nettement plus diversifiée avec des établissements également situés dans les 12^{ème}, 15^{ème} et 19^{ème} arrondissements.

Elle a également ouvert le 21 mars 2011 un multi accueil de 85 berceaux (la « Crèche du château ») à Marseille.

Lors de la réalisation de l'audit, l'association La Maison des Bout'chou gère 15 établissements dont 14 à Paris et un à Marseille, soit un total de 605 berceaux (dont 520 dans la capitale).

Ces projets se sont inscrits dans le cadre de la politique municipale d'augmentation du nombre de places de gardes d'enfants.

1.2. Le fonctionnement de l'association

1.2.1. Gouvernance

Le statut initial de La Maison des Bout'chou date du 18 décembre 2006. Il a été modifié à deux reprises le 2 juin 2008 et le 4 octobre 2013. La principale modification a concerné l'adresse du siège social dorénavant située au 14 bis rue Mouton-Duvernet 75014 Paris alors qu'elle était initialement fixée à la crèche Bout'chou du 5 passage Chanvin dans le 13^{ème} arrondissement. Le statut actuel figure en annexe n°2.

Selon l'article 2 de son statut, « L'association a pour objet de créer et de gérer des structures d'accueil pour les enfants de moins de quatre ans afin d'assurer aux mères de famille des moyens de garde pour leurs enfants.

Dans des locaux spécialement aménagés pour eux, sous la direction de personnel spécialisé, une surveillance et une animation suivies assurent un développement équilibré de l'enfant dans un cadre sûr ».

Le statut de l'association est de nature « fermée »² afin de permettre une plus grande stabilité des présences. Son article 5 prévoit en effet que « Peuvent être membres de l'association et y participent de plein droit, les personnes agréées à la majorité des ¾ par le conseil d'administration.

Le conseil d'administration peut décider d'accorder le titre de membre à toute personne ayant rendu des services signalés à l'association ».

L'association est administrée par un conseil d'administration de cinq membres dont la liste figure en annexe n°3.

La présidente, [.....], est en fonction depuis l'origine de l'association.

Conformément aux dispositions du traité de fusion avec l'« association des crèches et pouponnières pour enfants d'étudiants », une personne membre du conseil d'administration de cette dernière association s'est vue reconnaître la qualité de membre du conseil d'administration de l'association La Maison des Bout'chou.

On notera que le directeur de la société Sogécrèche dont le rôle en matière de gestion des établissements de l'association est explicité dans le présent rapport ne participe plus (depuis sa démission en date du 15 novembre 2013) au conseil d'administration de la Maison des Bout'chou, ce qui réduit les risques de conflit d'intérêt.

Les conseils d'administration et les assemblées générales se réunissent régulièrement conformément au statut. Leurs réunions font l'objet de comptes rendus détaillés.

Les rapporteurs ont pu constater que l'association tenait un registre spécial, aux pages paraphées et numérotées, conformément aux prescriptions législatives (article 5 de la loi du 1^{er} juillet 1901).

1.2.2. Organisation

La gestion de l'association est assurée par une directrice des opérations pour la partie dite pédagogique et par une directrice financière (assistée d'une équipe de deux personnes) pour la partie administrative. L'organigramme figure en annexe n°4.

La directrice des opérations et la coordination pédagogique :

La directrice des opérations exerce ses fonctions depuis 2008. Initialement infirmière puéricultrice à la Ville de Paris, elle a également suivi la formation de l'école des cadres de la santé. [.....]

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs. En raison de la croissance très soutenue de l'association depuis 2010 (lors de la réalisation de l'audit, la Maison des Bout'chou représentait ainsi 14 établissements, 230 salariés et 605 familles, au niveau de l'agrément) elle a été amenée à revoir l'organisation et les procédures.

La directrice des opérations est notamment responsable des projets de développement de chaque établissement :

- de la gestion opérationnelle des établissements dans le respect des budgets ;
- de l'animation du réseau des chefs d'établissement ;

² L'association est dite ouverte si les clauses d'admission sont très larges et elle est dite plus ou moins « fermée » selon la rigueur de ces clauses.

- du management des ressources humaines (notamment des recrutements et de la formation) ;
- de la sécurité et de la prévention au travail.

Le réseau des crèches de l'association est devenu très important, ces dernières années : il compte dorénavant 14 établissements.

Chaque crèche a une directrice à sa tête. Toutes les crèches (à l'exception de celle de la rue Saint-Jacques) sont également dotées d'une directrice adjointe.

Les tâches des directrices concernent trois domaines principaux : l'administration, l'accueil des enfants et de leurs familles, la gestion des ressources humaines. Des outils de gestion (notamment informatiques) sont maintenant utilisés dans toutes les crèches.

L'animation du réseau des crèches implique la tenue de nombreuses réunions avec les responsables de crèches et leurs équipes.

Tous les mois, la directrice des opérations organise ainsi une réunion de travail avec les directrices de crèches. Le thème de la maltraitance institutionnelle y est régulièrement abordé.

Elle a également mis en place des groupes de travail transverses sur des thématiques intéressant l'ensemble des professionnels : pénibilité au travail, transformation des postes de travail, document unique...

Enfin, l'organisation d'un séminaire tous les deux ans permet de renforcer la cohésion des équipes.

Ces dernières années, la directrice des opérations a fait appel à une consultante extérieure (experte en ressources humaines) afin de l'aider à remettre à plat les contrats de travail, retravailler sur les règles des contrats à durée déterminée (CDD) et revoir la procédure d'embauche des salariés. Les fiches sont complétées par les directrices de crèches et envoyés au siège pour validation et réalisation du contrat d'embauche. Le processus a été également revu dans le cas d'une démission d'un salarié.

Le rôle joué par la directrice des opérations dans l'élaboration de la formation est développé plus loin dans le cadre du présent rapport.

La directrice financière et la coordination administrative

A côté de la fonction de coordinatrice pédagogique des crèches exercée par la directrice des opérations, la directrice financière est l'interlocutrice principale des directrices de crèches pour les questions relatives au fonctionnement administratif et financier de ces structures d'accueil de la petite enfance.

La fonction comptable et financière de l'association est prise en charge par une structure externe, la société Sogécriche avec laquelle l'association a signé une convention signée en 2007³ et renouvelée fin 2013, et dont le personnel travaille dans les locaux de l'association :

L'association a fait le choix stratégique de faire appel à la société Sogécriche suite à l'élargissement de son périmètre et aux difficultés entraînées par la gestion de la croissance. L'association a souhaité professionnaliser et externaliser les tâches

³ « Calcul de la rémunération-En contrepartie des prestations, Bout'chou s'oblige à lui verser une rémunération annuelle [...] des recettes brutes toutes taxes comprises du siège de l'association N-1 » Cf. Convention Sogécriche du 2 janvier 2007. *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.*

administratives. Ainsi ces dernières sont centralisées au siège de l'association. Le choix de l'association est de ne pas avoir de personnel administratif dans les crèches. Le personnel administratif est essentiellement constitué par le personnel Sogécrèche excepté la directrice des opérations qui est rémunérée par LMDB. Une convention de mise à disposition des locaux⁴ a été signée avec la société Sogécrèche le 23 mai 2013.

Ainsi au siège quatre personnes s'occupent de l'administration des établissements :

- trois personnels Sogécrèche (une directrice administrative et financière, une responsable des paies et du personnel et une comptable clients/fournisseurs/banque)
- et la directrice des opérations qui est personnel LMDB et dont le rôle a été détaillé supra.

Sogécrèche est une société par actions simplifiée (SAS). Elle est domiciliée au 68 rue du Rocher (PARIS 75008). Elle a vu le jour le 27 décembre 2006. Cette entreprise est spécialisée dans le secteur d'activité de l'accueil des jeunes enfants (aide à la création et à la gestion de crèches).

A l'heure actuelle, la Maison des Bout'chou représente quasiment l'intégralité du chiffre d'affaires de Sogécrèche.

La directrice financière était bénévole de l'association en 1996 où elle était responsable de la comptabilité de la crèche B1 avant de devenir trésorière bénévole. Elle a été recrutée en 2007 par Sogécrèche.

Ses fonctions :

Au plan administratif, elle s'occupe de tout le secrétariat juridique (procès- verbaux des assemblées générales et des conseils d'administration) en liaison avec la Présidente. Elle supervise le travail y compris en matière de gestion des ressources humaines (les payes étant faites par le cabinet d'expertise comptable ARICE).

Au plan financier (le gros des tâches), elle effectue le travail sur le bilan (y compris les travaux d'écriture de régularisation de fin d'année - provision CP et provision pour IDR). Elle est en charge des relations avec les banques.

En matière de création de crèches, elle s'occupe plus particulièrement des dossiers de subvention et du suivi des travaux de chantier.

Ces différents aspects des fonctions de la directrice financière sont développés dans la deuxième partie du présent rapport.

1.2.3. Les valeurs de l'association

Les valeurs de l'association sont rappelées sur son site internet. Elle s'engage ainsi :

« 1. Pour les enfants :

- Respecter les besoins et les rythmes individuels de chacun.
- Valoriser et encourager l'enfant dans son développement.
- Garantir une attention et écoute à chaque enfant au sein du groupe.
- Enrichir son environnement et soutenir la créativité dans le plaisir partagé.

⁴ La redevance annuelle, charges comprise est de 7 500 € HT payable par trimestre, d'avance et pour la première fois le 1^{er} avril 2013. Le loyer du siège s'élève à 1560 € par mois.

- Favoriser l'accueil d'enfants en situation de handicap ou atteints de maladie chronique.

2. Pour les familles

- Tisser des liens d'échanges et de confiance avec les familles : la parentalité au centre de nos préoccupations.
- Contribuer à la conciliation entre vie professionnelle et vie sociale.
- Ajuster le fonctionnement des crèches à l'évolution des besoins des familles.
- Inviter les parents à participer à la vie de la crèche.

3. Pour les professionnels de la petite enfance :

- Garantir les échanges interprofessionnels : des professionnels aux rôles différents et complémentaires.
- Promouvoir la formation professionnelle au sein de nos établissements.
- Favoriser une communication interne adaptée.
- Veiller à des conditions de travail agréables.

4. Pour ses partenaires :

- Promouvoir le partenariat et contribuer à améliorer l'offre d'accueil dans structures d'accueil.
- Promouvoir l'innovation sociale (crèches à horaires décalés, crèche intergénérationnelle, multi accueil).
- Contribuer à la protection de l'enfance : s'inscrire dans le réseau de prévention, de soins et de relais pour l'enfant et sa famille »

1.3. Le fonctionnement des établissements

1.3.1. Les conditions d'admission et d'accueil

L'article 10 du règlement des établissements d'accueil de la petite enfance précise qu'« une commission d'attribution de places est créée dans chaque arrondissement afin d'établir les possibilités d'admission en fonction des places disponibles (...) »

Elle est présidée par le maire d'arrondissement et comprend notamment (...) les responsables des établissements de petite enfance municipaux et associatifs ».

Toutes les directrices (ou leurs adjointes) des crèches de la Maison des Bout'chou participent systématiquement aux commissions d'attribution des places en crèches qui se tiennent tous les mois.

La mairie du 13^{ème} a constaté que l'association ne se contentait pas de prendre des enfants dont les parents avaient des revenus confortables. De fait, le multi accueil « D'ici et d'ailleurs » accueille une population souvent très précarisée.

Dès les commissions d'avril, mai et juin, on prépare la rentrée de septembre. Le fait qu'il y ait une commission tous les mois permet de réattribuer des places en permanence et donc de donner plus de fluidité au système.

Dans le cas des deux crèches à horaires aménagés de l'association (soit le 5 passage Chanvin dans le 13^{ème} arrondissement et la « Maison enchantée » dans le 14^{ème} arrondissement), existent deux « circuits ». Les parents se pré inscrivent dans leurs mairies d'arrondissement respectives mais les deux crèches, compte tenu de leurs spécificités,

s'adressent également aux parents de tous les arrondissements de la Capitale. Dans ce dernier cas, il est alors nécessaire que les deux parents travaillent en horaires décalés.

Lorsque l'admission devient définitive, c'est l'association qui envoie le courrier de confirmation à la famille.

Au-delà de cette participation régulière aux commissions d'attribution, l'association s'investit pleinement dans la vie des quartiers. C'est ainsi, par exemple, que l'implication de la Maison des Bout'chou lors de l'animation annuelle intitulée l'« Après-midi des tout petits » (rencontres débats, ateliers de jeux, spectacles) est très appréciée de la mairie du 13^{ème} arrondissement.

1.3.2. Les tarifs pratiqués

Les établissements de l'association se basent sur le barème des participations familiales établi par la Caisse d'allocations familiales (CAF). Le calcul du montant de la participation des parents aux frais de crèche de leur(s) enfant(s) s'appuie sur un taux d'effort horaire calculé sur les revenus imposables avant abattement. Ce taux d'effort est dégressif en fonction du nombre d'enfants à charge, au sens fiscal du terme et permet d'aboutir à un coût horaire.

Les tarifs planchers et plafond sont fixés par la CAF et revalorisés une fois l'année.

Tableau 1 : Barème des participations familiales de la CAF

Nombre d'enfants à charge	Taux d'effort
1	0,06 %
2	0,05 %
3	0,04 %
4 et plus	0,03 %

Le tarif est calculé à l'heure, forfaitairement par journée de 10 heures, et le paiement est mensuel.

Le projet d'établissement de la crèche du 5 passage Chanvin Paris 13^{ème} présente un exemple de contrat (établi du 1^{er} septembre au 31 août et basé sur le nombre de jours réservés par semaine).

- Calcul de la réservation :
Présence de l'enfant du lundi au vendredi de 8 heures à 18 heures, 5 jours par semaine.
- Calcul du tarif horaire :
Une famille avec un enfant.
Revenus annuels de 30 000 €.
Revenus mensuels : $30\,000\ \text{€} / 12 = 2\,500\ \text{€}$.
Tarif horaire : $2\,500\ \text{€} \times 0,06\ \% = 1,50\ \text{€}$ de l'heure.

- Montant de la facture :

Pour un contrat de 12 mois, la facturation s'établit sur une moyenne mensuelle comme suit :

Lissage des heures de présence sur 11 mois,

47 semaines x 5 jours x 10 heures = 213,64 heures ;

11 mois

Pour un tarif horaire de 1,50 € (cf. exemple supra), le montant de la facture mensuelle s'élèvera à 213,64 x 1,50 € = 320,46 €.

1.3.3. La fréquentation

Deux instruments sont utilisés pour mesurer la fréquentation d'un établissement d'accueil de la petite enfance : le taux d'occupation et le taux de fréquentation. Ils sont définis de la manière suivante :

Selon la CAF, le **taux d'occupation** est le ratio du nombre d'heures facturées rapporté à la capacité d'accueil agréée multiplié par le nombre de jours d'ouverture par an multiplié par les heures d'accueil journalières. La formule utilisée par la DFPE, notamment dans les avenants à la convention d'objectifs, est la suivante : nombre d'heures facturées rapporté à la capacité d'accueil agréée multiplié par le nombre de jours d'ouverture multiplié par 10 heures.

Le **taux de fréquentation** est le ratio du nombre d'heures de présence réelles rapporté à la capacité d'accueil agréée multiplié par le nombre de jours d'ouverture par an multiplié par les heures d'accueil journalières.

Tant en matière de taux d'occupation que de taux de fréquentation, les chiffres atteints par les différents établissements de l'association sont supérieurs aux objectifs cibles qui figurent dans les conventions d'objectifs signées avec la Ville de Paris.

Les taux sont, dans la majorité des cas, en augmentation, parfois notable, de 2011 à 2013.

L'association estime que la Ville lui fixe des cibles plus élevées qu'aux autres associations (cf les comparaisons réalisées dans le cadre de la FNAPPE). La présidente de la Maison des Bout'chou a appelé l'attention de l'adjoint au Maire chargé de la petite enfance sur cette question.

Les tableaux, ci-après, retracent cette évolution.

Tableau 2 : Taux d'occupation des établissements parisiens de la Maison des Bout'chou

LMBC - OCCUPATION Synthèse 2011- 2013		Occupation 2011	Occupation 2011 %	Nbre d'h max 2011	Tx occ prévi 2011	Tx occ réel 2011	Occupation Prév 2012	Occupation 2012	Nbre d'h maxi 2012/10h	Tx occ prévi 2012	Tx occ réel 2012	Occupation Prév 2013	Occupation 2013	Occupation M AX BP 2013	Tx occ prévi 2013	Tx occ réel 2013	Nbre d'h max 2013/10h Gestion
CC Bout'chou 1	CC	41 767	102,67%	40 680	97,60%	102,67%	39 000	41 894	39 960	97,60%	102,98%	39 000	41 426	39 960	97,60%	102,29%	40 500
CC Bout'chou 2	CC	164 836	102,71%	160 480	97,00%	102,71%	151 750	165 571	156 400	97,03%	105,86%	151 750	163 090	156 400	96,61%	103,83%	157 080
CC Bout'Chou Péan	CC	43 466	100,78%	43 130	97,20%	100,78%	41 000	42 585	42 180	97,20%	99,61%	41 000	43 922	42 180	96,33%	103,20%	42 560
MA D'ici et d'ailleurs	MA	45 655	101,46%	45 000	94,59%	101,46%	42 500	44 336	44 400	95,72%	98,52%	42 000	43 006	44 400	94,59%	96,86%	44 400
CC La Maison Enchantée	CC	258 533	94,01%	275 000	88,89%	94,01%	237 400	256 822	267 000	88,91%	94,42%	237 400	248 980	267 000	88,91%	111,15%	224 000
JM La Maison Enchantée	JM	48 162	101,18%	47 600	94,59%	101,18%	42 000	48 350	44 400	94,59%	103,76%	42 000	47 544	44 400	94,59%	107,08%	44 400
CC Les Petites Souris du Mont	CC	37 340	103,26%	36 160	94,57%	103,26%	34 500	36 996	35 520	97,13%	102,77%	34 500	37 129	35 520	97,13%	103,60%	35 840
Saint-Jacques	CC	92 480	95,97%	96 360	94,04%	95,97%	92 000	98 136	97 680	94,19%	100,02%	93 500	99 888	97 680	95,72%	101,35%	98 560
MA Le temps de l'enfance	MA	78 191	90,50%	86 400	90,21%	90,50%	81 000	88 560	88 800	91,22%	98,40%	81 000	90 233	88 800	91,22%	101,61%	88 800
MA Les P'tits Bonheurs	MA	64 903	94,89%	68 400	92,75%	94,89%	62 600	66 061	66 600	93,99%	97,87%	63 000	67 278	66 600	94,59%	99,67%	67 500
Les Couleurs du Temps/29 bd St Jacques	MA						31 210	29 677	40 050	77,93%	76,68%	88 000	100 224	99 900	88,09%	99,43%	100 800
Trois P'tits Tours	CC	2 980	36,79%	17 100	78,48%	36,79%	62 300	68 175	66 600	93,54%	100,55%	62 000	65 936	66 600	93,09%	98,12%	67 200
Les Meuniers	CC											23 750	24 926	39 500	60,13%	65,59%	38 000
														Source : DFPE			
Lors du calcul des taux d'occupation, la base de calcul s'effectue sur 10 heures, même si l'amplitude réelle est plus importante																	
Trois P'tits Tours 2011 : ouverture début novembre (27 jours d'activité)																	
MA Les P'tits Bonheurs : OUVERTURE EFFECTIVE LE 27 SEPTEMBRE 2010																	

Tableau 3 : Taux de fréquentation des établissements parisiens de la Maison des Bout'chou

SYNTHESE ACTIVITE LMBC 2011- 2013			Fréq prévi 2011	Fréq 2011	Fréq 2011 %	Nbre d'h max 2011	Tx fréq prévi 2011	Tx fréq réel 2011	Fréq prévi 2012	Fréq 2012	Nbre d'h max 2012/réel	Tx fréq prévi 2012	Tx fréq réel 2012	Fréq prévi 2013	Fréq 2013	Nbre d'h max 2013/réel	Tx de fréq réel 2013
La Maison des Bout'chou	CC Bout'chou 1	CC	40 140	32 840	81,81%	40 680	78,66%	81%	32 000	33 880	40 680	78,66%	83,28%	32 000	33 320	40 500	82,27%
La Maison des Bout'chou	CC Bout'chou 2	CC	264 792	127 460	48,14%	264 792	42,68%	48%	110 650	134 480	258 060	42,88%	85,98%	110 650	144 590	259 182	55,79%
La Maison des Bout'chou	CC Bout'Chou Péan	CC	45 287	36 328	80,22%	45 287	75,08%	80%	34 000	36 548	44 888	75,74%	85,49%	34 000	39 021	44 688	87,32%
La Maison des Bout'chou	MA D'ici et d'ailleurs	MA	49 500	42 920	86,71%	49 500	76,77%	87%	38 000	37 405	49 500	76,77%	83,12%	38 000	37 550	48 840	76,88%
La Maison des Bout'chou	CC La Maison Enchantée	CC	428 450	198 765	46,39%	453 750	41,87%	44%	187 900	193 432	423 776	44,34%	71,11%	187 900	195 420	348 992	56,00%
La Maison des Bout'chou	JM La Maison Enchantée	JM	52 360	37 331	71,30%	52 360	63,03%	71%	33 000	36 848	51 260	64,38%	79,07%	33 000	38 024	48 840	77,85%
La Maison des Bout'chou	CC Les Petites Souris du Mont	CC	37 968	30 490	80,30%	37 968	76,38%	80%	29 100	30 605	37 800	76,98%	85,01%	29 100	32 581	37 632	86,58%
La Maison des Bout'chou	Saint-Jacques	CC	101 178	76 870	75,98%	101 178	102,74%	76%	77 000	79 741	103 026	74,74%	81,27%	77 000	86 028	103 488	83,13%
La Maison des Bout'chou	MA Le temps de l'enfance	MA	95 040	73 150	76,97%	95 040	72,50%	77%	72 800	82 138	99 000	73,54%	91,26%	72 800	86 865	97 680	88,93%
La Maison des Bout'chou	MA Les P'tits Bonheurs	MA	75 240	61 993	82,39%	75 240	73,90%	82%	56 000	60 602	74 250	75,42%	89,78%	56 000	62 841	74 250	84,63%
La Maison des Bout'chou	Les Couleurs du Temps/29 bd St Jacques	MA							27 300	23 204	42 570	64,13%	59,96%	79 100	82 139	110 880	74,08%
La Maison des Bout'chou	Trois P'tits Tours	CC	8 910	3 350	37,60%	8 910	0,00%	38%	53 100	61 890	74 580	71,20%	91,28%	54 000	58 814	73 920	79,56%
La Maison des Bout'chou	Les Meuniers	CC												21 400	21 872	41 800	52,33%

CC Bout'chou 1	Amplitude horaire de 10 heures																
CC Bout'chou 2	Amplitude horaire de 16,50 heures																
CC Bout'Chou Péan	Amplitude horaire de 10,5 heures																
MA D'ici et d'ailleurs	Amplitude horaire de 11 heures																
CC La Maison Enchantée	Amplitude horaire de 15,58 heures																
JM La Maison Enchantée	Amplitude horaire de 11 heures																
CC Les Petites Souris du Mont	Amplitude horaire de 10,5 heures																
Saint-Jacques	Amplitude horaire de 10,5 heures																
MA Le temps de l'enfance	Amplitude horaire de 11 heures																
MA Les P'tits Bonheurs	Amplitude horaire de 10 heures																
Les Couleurs du Temps/29 bd St J	Amplitude horaire de 11 heures																
Trois P'tits Tours	Amplitude horaire de 11 heures																
Les Meuniers	Amplitude horaire de 11 heures																

Source : DFPE

1.3.4. Les activités

Hors crèches à horaires décalés, les enfants sont accueillis du lundi au vendredi de 8H à 19H (ou de 8H15 à 19H15). L'amplitude journalière est de onze heures.

Les périodes et jours de fermeture annuels sont les suivants :

- 4 semaines en août
- 1 semaine à Noël
- Jours fériés
- « pont de l'Ascension »
- 1 « journée pédagogique » chaque année et un colloque tous les deux ans.

Le nombre annuel de jours d'ouverture s'élève à 225.

Dans les deux crèches à horaires décalés, l'amplitude horaire est large (16 h 30) : chaque établissement d'accueil ouvre en effet de 5 h30 à 22 h 00.

Dans les faits, chaque établissement à horaires décalés fonctionne comme si deux crèches (celle du matin et celle du soir) cohabitaient en son sein. Deux plages horaires sont ainsi proposées aux familles : une dite du « matin » (de 5 h 30 à 15 h 30) et une dite du « soir » (de 12 h à 22 h). L'enfant dont l'un des parents ne travaille pas (congrés, jours de repos, perte d'emploi ou autre) ne peut fréquenter la crèche que sur le cycle « normal » de 8 h à 19 h.

L'amplitude horaire très large des crèches à horaires décalés nécessite de bien articuler les temps de présence des agents (un membre de l'équipe qui prend son service à 5 h 30 quitte ce dernier à 13 h 15). Une collaboration de tous les instants est requise afin d'assurer la continuité du service. Lorsqu'une des deux responsables est en congrés, l'autre doit être présente.

Les familles inscrivant leurs enfants dans des crèches à horaires décalés présentent des caractéristiques professionnelles particulières. Elles travaillent ainsi dans des domaines d'activité impliquant des charges irrégulières ou des horaires atypiques (intermittents du spectacle, personnel hospitalier, agents de la RATP ou de La Poste, professions libérales, commerçants, personnels de la restauration et de l'hôtellerie, etc).

1.3.5. Contrôle des activités par la PMI

Les rapporteurs ont contacté le service d'encadrement des médecins de PMI (Protection infantile et maternelle) chargés du contrôle des établissements ainsi qu'une coordinatrice de crèches, cadre supérieur de santé comme tous ses collègues, afin de mieux appréhender la façon dont la DFPE contrôle sur le terrain les activités des différents établissements de la Maison des Bout'chou .

Les contrôles effectués par la PMI le sont dans le cadre du Code de la santé publique.

Les médecins de PMI doivent vérifier la bonne application des critères ayant permis de donner un avis favorable à l'ouverture d'un établissement d'accueil de la petite enfance.

Le contrôle sanitaire est particulièrement rigoureux et la PMI s'assure également qu'un médecin (pas nécessairement un pédiatre) est en poste avec une « dotation » horaire suffisante pour permettre la tenue de dossiers individuels et l'établissement de protocoles.

La PMI contrôle le respect de normes (très strictes) en matière de personnels (qualifications, ratios d'encadrement des enfants).

Un autre point est vérifié par la PMI : la formation. Le rythme des sessions de formation, les thèmes retenus, l'accueil de stagiaires ou d'apprentis fournissent de précieux éléments d'information sur le management de l'équipe.

Le contrôle des médecins de PMI s'étend même aux réserves, au sous-sol et la buanderie. Selon la PMI, ce point relatif à l'hygiène de l'établissement est très révélateur de la façon dont les enfants sont pris en charge.

D'une manière générale, la PMI s'efforce de diffuser le maximum d'informations aux responsables d'établissements par l'intermédiaire de son site intranet (cf les guides de conception du bâtiment, de bonnes pratiques, etc).

Les coordinatrices, en coordination avec la PMI, sont responsables des directrices de crèches, du suivi des projets d'établissement (notamment dans leurs composantes éducatives et sociales) ainsi que du contrôle de l'organisation du travail.

Dans les cas des situations de maltraitance (ou de risques de maltraitance) par les parents, elles doivent vérifier que les cas signalés soient bien transmis, dans les plus brefs délais, à la PMI.

Selon cette dernière, les protocoles de contrôle sont respectés par l'association.

Par ailleurs, le thème de la **maltraitance institutionnelle** (y compris la « douce violence » revêtant la forme de propos dévalorisants pour les enfants) est régulièrement abordé lors des réunions d'équipes (directrices de crèches et leurs personnels) afin de prévenir d'éventuels « comportements déviants ».

Cette question est également reprise, plusieurs fois dans l'année, lors des réunions mensuelles organisées par la directrice des opérations avec toutes les directrices de crèches.

Un travail de fond est ainsi réalisé en matière de sensibilisation des personnels.

En étroite liaison avec les services de PMI des arrondissements concernés, l'association a également entrepris de réorganiser les horaires afin d'éviter, dans toute la mesure du possible, qu'une personne se retrouve seule en charge d'un groupe d'enfants (ce qui peut s'avérer difficile lorsqu'une crèche fonctionne sur plusieurs étages).

D'une manière générale, le travail des psychologues des crèches est très important pour aider les personnes se trouvant en difficulté dans leurs relations avec un enfant (cf la gestion des émotions) en raison, notamment, d'une forte « usure ».

Il existe enfin une « supervision » croisée et permanente entre collègues.

Au total, tant le service agréateur (la PMI) que la coordinatrice de crèches ont souligné la qualité du travail accompli par la Maison des Bout'chou.

Les dossiers transmis sont toujours complets et le travail de mise à jour rigoureux.

Cette association fait preuve d'adaptation aux besoins de la population de son lieu d'implantation (notamment en gérant des établissements à horaires élargis ou proposant une plus grande souplesse de fonctionnement comme les multi accueils).

1.3.6. Document unique d'évaluation des risques professionnels

Les rapporteurs ont pu étudier le document unique (DU), document qui fait obligation depuis 2001 à l'employeur de recenser les risques professionnels encourus par les personnels employés dans chacune des crèches de l'association.

Ce recensement des risques « croise » trois niveaux de gravité et quatre niveaux de fréquence. Il décrit également les actions de prévention possibles et les actions de prévention retenues dans l'établissement (avec un échéancier de mise en œuvre des mesures).

Au-delà des achats de matériels adaptés ou des réaménagements des espaces de travail, il prévoit un programme de formation et l'utilisation de questionnaires anonymes de satisfaction par le personnel.

Le document unique (« générique » de la Maison des Bout'chou) a été actualisé en 2013.

Chaque crèche a ensuite « décliné » ce document afin d'intégrer ses contraintes particulières. A titre d'illustration de ce processus, un exemplaire du DU de la crèche « Le moulin en herbe » 12^{ème} arrondissement est également joint en annexe n°5.

Le document unique est mis en œuvre dans la totalité des établissements de l'association.

Il a fait l'objet, en amont, d'un important travail collaboratif entre la direction générale, les directrices de crèches et les personnels de ces dernières. Cette méthode participative vise à permettre l'appropriation de la démarche de prévention par les équipes des crèches.

1.3.7. Les publics concernés

Les chiffres communiqués par la Maison des Bout'chou donnent une indication sur la répartition des revenus des parents recueillis dans les différents établissements en 2013.

En moyenne, en 2013, 36% des parents dont les enfants fréquentaient les établissements de l'association avaient un revenu annuel supérieur à 55 000 €.

Les différences peuvent s'avérer importantes entre établissements reflétant la sociologie des quartiers.

Ainsi, plus de 60% des parents dont les enfants étaient inscrits à la crèche le « Temps de l'enfance » (15^{ème}) ou à la crèche les « Couleurs du temps » (14^{ème}) avaient des revenus supérieurs à 55 000 € contre 9% pour les parents de la crèche « d'Ici et d'Ailleurs » (13^{ème}) et de « Trois petits tours » (19^{ème}). Les crèches citées représentent les bornes extrêmes de la comparaison.

Tableau 4 : Répartition des revenus des parents des crèches de la Maison des Bout'chou

Revenus annuels de la famille par tranches										
2013	Capacité agréée	Nombre d'enfants accueillis dans l'année	Nombre de familles dont l'enfant est accueilli	Nombre de familles mono parentales dont l'enfant est accueilli	85 740 € (plafond)	Entre 55 000 et 85 000 €	Entre 30 000 et 54 000 €	7 100 et 29 000 €	7 000 €	Nombre total de familles
Bout'chou 1	18	33	31	3	7	10	7	6	1	31
Bout'chou 2	68	112	100	23	3	16	39	36	6	100
9, rue de la Santé	19	42	41	0	9	7	17	6	2	41
Maison Enchantée 1	100	172	160	16	23	35	53	45	4	160
Maison Enchantée 2	20	43	42	5	10	11	9	9	3	42
Les Petites souris du Mont	16	32	31	0	3	13	13	2	0	31
D'Ici et d'Ailleurs	20	47	44	4	0	4	11	23	6	44
Les P'tits Bonheurs	30	53	43	6	1	10	11	14	7	43
Le Temps de l'enfance	40	74	71	13	24	19	15	10	3	71
Crèche Saint-Jacques	44	66	63	4	8	9	21	19	6	63
Trois P'tits tours	30	49	47	6	1	3	22	14	7	47
Les Couleurs du Temps	45	73	68	8	20	22	14	8	4	68
Le Moulin en Herbe	50	45	43	5	8	9	7	14	5	43
Totaux	500	841	784	93	117	168	239	206	54	784

Source : Association la Maison des Bout'chou.

1.3.8. Les projets

L'association La Maison des Bout'chou a un projet de création d'un multi-accueil d'une capacité de 22 berceaux sur le site M6 B2 (nom de la parcelle) à proximité de la Bibliothèque Nationale de France (rue Albert Einstein Paris 75013).

Cette structure dont l'ouverture est prévue pour septembre 2016 devrait fonctionner sur la base d'horaires classiques. Le bailleur sera Paris Habitat (réoccupation d'un rez-de-chaussée).

A moyen terme, l'association pourrait s'engager dans un projet de rénovation de ses crèches les plus anciennes (CSJ, LME, Chanvin et B1). Deux de ces crèches (à savoir B1 et La Maison Enchantée ou LME) appartiennent à la Ville de Paris et celle sise rue Chanvin dans le 13^{ème} à la RIVP. Cela suppose, au préalable, la réalisation d'un état des lieux et d'un plan de travaux dont le financement devra être négocié avec la Ville de Paris et la CAF (cf la deuxième partie du présent rapport).

D'une manière générale, les auditeurs estiment qu'avant de se lancer dans de nouveaux projets de création de crèches, l'association doit, avec l'aide de la Ville de Paris, surmonter ses difficultés financières et, notamment, reconstituer une trésorerie suffisante.

De la même façon, l'association doit éviter de se « disperser » en créant des établissements hors de la capitale. Elle n'a ainsi pas été en mesure d'assurer, à distance, le suivi de la crèche de Marseille dont le coût final s'élevait à 2 700 000 €, soit un dépassement de 810 000 € (les dysfonctionnements du chantier de la crèche de Marseille sont exposés au chapitre 3.4. « Le budget », du présent rapport).

Recommandation 1 : Permettre un suivi des projets efficace en évitant de créer des établissements hors Paris.

2. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.1. La convention collective de 1951

L'ensemble du personnel de l'association est couvert par la convention collective nationale du 31 octobre 1951 de la Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne privés non lucratifs (FEHAP).

D'après cette convention, chaque agent est classé selon ses qualifications et diplômes et le poste ou les fonctions occupées.

Les agents se répartissent en deux catégories : cadres (cf notamment la direction générale et les responsables d'établissements d'accueil) et les non cadres. Cela se traduit par un coefficient de référence (similaire à un indice) propre à chaque agent qui constitue la rémunération mensuelle principale.

S'ajoutent différentes primes dont pour la Maison des Bout'chou une prime dite de « fidélité » pour les personnes en poste dans les crèches à horaires décalés. En effet, ces personnes qui commencent à travailler dès 5H30 ou terminent leur travail à 22 H sont plus fatiguées et doivent régulièrement changer de fonctions. L'association s'efforce de stabiliser ces personnels et, à cette fin, elle a mis en place une « prime de fidélité » [... ..] après quatre ans au sein de l'association et [... ..] au bout de huit ans dans l'association. [... ..] *Les membres de phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

La présidente de la Maison des Bout'chou a refusé d'étendre la prime de fidélité aux autres établissements d'accueil en raison de la spécificité du mode de fonctionnement des crèches à horaires décalés.

D'une manière générale, la convention FEHAP est jugée coûteuse avec un risque de dérive inflationniste en raison d'un mécanisme de changement d'indice quasi automatique.

Enfin, la gestion de la paye s'avère complexe (nombreuses évolutions en fonction des indications de la convention collective), ce qui explique qu'elle ait été sous-traitée à un cabinet d'expertise-comptable).

2.2. L'organisation des personnels MDBC

2.2.1. L'évolution des effectifs depuis cinq ans

De 2008 à 2013, l'évolution (en ETP moyens sur l'année) des effectifs de l'association (pour ses établissements parisiens) est retracée dans le tableau ci-après.

Tableau 5 : Tableau des effectifs

FONCTION	31/12/08	31/12/09	31/12/10	31/12/11	31/12/12	31/12/13
Direction	7	8	9	14	15	16
Personnel auprès des enfants ou de service	97	107	117	149	167	180
Personnel administratif et fonctions support	1	1	1	1	1	1
TOTAL	105	116	127	164	183	197
Répartition CDD / CDI (%)	8%	8%	8%	8%	8%	8%
<i>dont insertion / contrats aidés / apprentis</i>	3	3	3	8	8	9
<i>dont salariés handicapés</i>						2
<i>dont salariés de droit commun</i>	102	113	124	156	175	186

* en ETP moyens sur l'année

:

Source : Association

La croissance des effectifs s'avère particulièrement sensible puisque, sur la période considérée, ils ont quasiment doublé passant de 105 à 197 salariés.

Cette croissance des effectifs reflète elle-même le développement très rapide de l'association qui a ouvert de nombreux établissements ou en a repris d'autres.

La proportion des CDD par rapport aux CDI reste identique (soit 8%).

La rubrique intitulée « Insertion/ contrats aidés/ apprentis » croît également de manière importante en raison essentiellement du recrutement d'apprentis.

2.2.2. Les différentes qualifications

A la fin novembre 2013, les équipes pluridisciplinaires des différents établissements parisiens d'accueil de l'association se constituaient de 205 ETP (équivalents temps plein). Sur la liste communiquée par l'association aux auditeurs ne figuraient pas les salariés en congé parental.

Les personnels se répartissaient de la manière suivante :

Dans les services centraux :

1 coordinatrice

1 trésorier

Etaient également rattachés aux services centraux mais intervenant sur plusieurs établissements :

3 pédiatres

2 psychologues

1 agent auprès d'enfants

Dans les établissements d'accueil :

12 directeurs ou directrices (dont une de la CAF)

2 directrices adjointes

1 pédiatre

3 psychologues

5 infirmières

21 Educateurs de jeunes enfants (EJE) dont quatre avec des responsabilités d'adjoint

54 auxiliaires de puériculture

49 auxiliaires de petite enfance

2 auxiliaires non diplômées

16 agents auprès des enfants

7 agents polyvalents

1 secrétaire

1 aide-soignant

1 agent technique

1 lingère

6 apprentis.

Sur ce total, on décomptait 23 cadres (au sens de la convention collective de 1951. cf. supra) : coordinatrice, directeur/directrices, pédiatres, psychologues.

25 personnes (dont les 6 apprentis) étaient en contrat à durée déterminée (CDD).

Les fiches de poste décrivant de manière détaillée les principales tâches que doivent effectuer les personnes figurent en annexe du projet commun aux différents établissements.

2.2.3. Les difficultés de recrutement d'auxiliaires de puériculture

Les effectifs d'auxiliaires de puériculture (54) sont les plus nombreux de l'association. Pour autant la Maison des Bout'chou, à l'instar des autres associations parisiennes, connaît de sérieuses difficultés pour stabiliser voire pour recruter ces professionnelles diplômées. Toutes les associations sont, en effet, en concurrence frontale avec la Ville de Paris pour recruter dans le même « vivier » (à savoir les Instituts de formation aux soins infirmiers ou IFSI).

La Fédération nationale des associations pour la petite enfance (FNAPPE) a ainsi appelé à plusieurs reprises l'attention de la Mairie de Paris sur l'écart de rémunération mensuelle nette (plus de 250 €) des auxiliaires de puériculture travaillant dans des associations par rapport à leurs homologues des crèches municipales. Cet écart s'est creusé depuis 2004 où il n'était que de 50 €. La Mairie de Paris propose, en outre, à ses personnels une prime d'installation (après de deux mois de stage) qui s'élevait à [...] (chiffres de juin 2013) et un régime de congés annuels plus avantageux.

La DFPE a confirmé cet écart de rémunérations.

2.2.4. Les procédures de recrutement

La directrice des opérations participe aux entretiens de recrutement lors de l'ouverture de nouvelles structures.

Un important travail est réalisé afin d'accueillir un nouveau salarié. La « journée d'intégration » permet ainsi au nouveau professionnel qui arrive de s'intégrer à la fois dans une association dont il convient de connaître les valeurs et dans une équipe locale.

Afin de favoriser la mobilité interne au sein de l'association, la liste des postes vacants est diffusée chaque mois dans toutes les structures de la Maison des Bout'chou.

Les offres d'emploi sont également diffusées sur Pôle Emploi, Staff Santé, Job Enfance ainsi que sur le site internet de l'association.

La directrice des opérations reçoit les offres d'emploi et effectue un premier tri. Dans une seconde phase, les offres d'emploi sont mises sur le serveur de l'association à destination des directrices de crèches qui consultent les profils (cv + lettre de motivation). Elle se tient à la disposition de ces dernières.

2.2.5. Les normes réglementaires en matière de personnels

Les établissements d'accueil de la petite enfance sont régis par le code de la santé publique et soumis à plusieurs textes réglementaires sur les effectifs et les qualifications.

C'est ainsi que l'effectif des personnes encadrant directement les enfants dans des structures de la petite enfance doit être, au minimum, d'un agent pour cinq enfants qui ne marchent pas et de un agent pour 8 enfants qui marchent.

Les responsables de crèches doivent être qualifiés.

Dans sa réponse au rapport provisoire, « la DFPE précise que le code de la santé publique prévoit dans ses articles R 2324-34 et R 2324-35 que la direction d'un établissement d'accueil de la petite enfance peut être confiée à un médecin, une puéricultrice justifiant

de trois ans d'expérience professionnelle ou un éducateur de jeunes enfants (ayant une certification et attestant de compétence dans l'encadrement et ayant trois ans d'expérience professionnelle). Si l'établissement a une capacité inférieure ou égale à 40 places, sa direction peut être confiée à une puéricultrice justifiant de 3 ans d'expérience ou à un EJE ayant trois ans d'expérience professionnelle s'il y a dans la structure une puéricultrice où à défaut une infirmière ayant un an d'expérience ».

Enfin, une partie des personnels encadrant les enfants doit justifier d'une qualification professionnelle spécifique petite enfance (puéricultrice, éducatrice de jeunes enfants, auxiliaire de puériculture, infirmière ou psychomotricienne). Jusqu'en 2010, la proportion de personnels qualifiés devait être d'au moins 50%.

L'article 19 du décret n° 2010-613 du 7 juin 2010 prévoit que « le personnel chargé de l'encadrement des enfants est constitué pour soixante pour cent ou plus de l'effectif, des titulaires ayant une qualification définie par arrêté du ministre chargé de la famille qui doivent justifier d'une expérience ou bénéficier d'un accompagnement défini par le même arrêté ». L'arrêté en question date de décembre 2000 et prévoit que 35% de ce personnel doit être qualifié (CAP, ...) et les 25% restant peuvent n'avoir aucune qualification ni expérience mais doivent faire l'objet de mesures d'accompagnement définies et assurées par le gestionnaire.

Les auditeurs ont pu examiner sur place les documents fournis par l'association (contrats d'embauche, listes de personnels...) qui attestent du respect des normes officielles par l'association.

Ces normes font, par ailleurs, l'objet d'un contrôle attentif par les services de la PMI.

2.2.6. Ancienneté des personnels

L'association ne dispose pas de données permettant de retracer l'évolution de certains indicateurs clés en matière de gestion des ressources humaines (ancienneté, absentéisme, turn-over) sur les trois années retenues dans le cadre de l'audit.

Toutefois, des données relatives au personnel ont pu être consultées grâce une extraction récente sur le logiciel de paye au titre de l'année 2013 et de la première partie de l'année 2014. Elles doivent être interprétées avec précaution.

Au 31/12/2013, la moyenne d'ancienneté des cadres de l'association (coordinatrice, responsables des établissements d'accueil, pédiatres et psychologues) apparaissait relativement élevée avec un peu plus de 11 ans.

En revanche, dans les établissements, le personnel en fonctions auprès des enfants a une ancienneté sensiblement moindre avec une moyenne de cinq ans et demie.

Cette moyenne plus basse traduit un « turn-over » plus fort pour les catégories de personnel les moins qualifiées qui connaissent une « usure » importante et ne bénéficient pas des mêmes perspectives d'évolution professionnelle.

Le projet d'établissement de la Maison des Bout'chou, sa politique de formation et de valorisation des acquis professionnels, sa politique vis-à-vis des apprentis visent à favoriser la stabilité des équipes.

2.2.7. Absentéisme des personnels

L'absentéisme touche principalement les employés (7,69% des absences à la fin de l'année 2013. Il s'avère plus important chez les salariés en CDI (contrat à durée indéterminée) avec 7,31% contre 4,78% pour les salariés en CDD (contrat à durée déterminée). La même disparité se retrouve entre les agents travaillant à temps plein (7,18%) et ceux travaillant à temps partiel (5,09%).

A l'heure actuelle, l'absence de données précises par catégorie d'agents (par ex auxiliaires de puériculture) ne permet pas de définir des objectifs en matière de réduction de l'absentéisme « compressible » et d'établir de comparaison avec des structures analogues (y compris lorsque ces dernières sont de statut municipal).

Recommandation 2 : Mettre en place un véritable bilan social de l'association permettant de retracer l'évolution des indicateurs clés en matière de gestion des ressources humaines.

2.2.8. Le recrutement de personnels relais

Le 1^{er} septembre 2013, l'association a recruté sur un contrat à durée indéterminée un agent, titulaire du CAP petite enfance, afin d'assurer des remplacements de courte durée dans l'ensemble de ses crèches parisiennes.

Le planning de ses interventions est établi par la directrice des opérations le vendredi pour la semaine suivante en fonction des absences prévues.

Le bilan de cette expérience s'est avéré très positif selon les directrices de crèches et leurs équipes.

Le recrutement d'une deuxième personne relais est prévu pour le 1^{er} septembre 2014.

2.2.9. La politique vis-à-vis des apprentis

L'association développe une politique très active en matière d'apprentissage.

Elle considère que le fait d'accueillir des apprentis (en particulier sur des postes d'auxiliaires de puériculture) constitue un investissement « rentable » en favorisant le recrutement et la fidélisation de personnels très recherchés.

Compte tenu de sa forte croissance, l'association emploie actuellement six apprentis alors que la Ville de Paris ne lui finance que trois postes. Les apprentis bénéficient d'un effort de formation important car ils ont vocation à rester dans l'association et à favoriser l'évolution des équipes.

De plus, la désignation d'un tuteur qui accompagne l'apprenti s'avère valorisante pour des salariés qui peuvent ainsi devenir maîtres d'apprentissage.

Recommandation 3 : Améliorer la prise en charge financière par la DFPE des postes personnels relais et d'apprentis rendus indispensables par la croissance de l'association.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE précise : « *qu'elle prend actuellement en charge 4 postes d'apprentis pour l'association. Ces agents ne peuvent être comptés dans l'équipe du personnel et sont donc en surnombre pour un coût non négligeable. Une augmentation de cette prise en charge paraît difficile dans le contexte budgétaire contraint de la Ville de Paris* ».

2.3. Formation

C'est une véritable priorité pour l'association. La formation doit en effet permettre de donner des perspectives d'évolution professionnelle ou personnelle et compenser dans une certaine mesure, les difficultés de recrutement.

Le plan de formation est élaboré par la directrice des opérations à partir de l'analyse des besoins de formation que font remonter les directrices de crèches.

L'association privilégie les formations en « intra ». C'est ainsi que l'« Eveil du tout petit » est une formation en interne.

Après, sont recensées les demandes individuelles liées au « cœur de métier » et les autres demandes concernées par le Droit individuel à la formation (DIF). Comme vu supra, la mise en œuvre du Document unique (DU) en matière de sécurité implique un effort de formation (cf notamment les stages « gestes et postures », « portage », etc).

La directrice des opérations essaie d'accompagner les contrats individuels de formation.

C'est ainsi qu'en 2013, un salarié a obtenu un contrat individuel de formation afin de suivre la formation d'éducatrice de jeunes enfants. Par ailleurs, trois auxiliaires petite enfance ont bénéficié d'un financement de l'association pour se présenter à la VAE (validation des acquis de l'expérience) auxiliaire de puériculture ou éducatrice de jeunes enfants.

Certaines personnes sont entrées non diplômées au sein de l'association mais ont eu la possibilité de suivre une formation. Les infirmières de puériculture suivent un module de formation au management durant leurs études. Elles peuvent donc devenir adjointes aux directeurs d'établissement d'accueil de la petite enfance après cinq années d'expérience professionnelle.

C'est différent pour les autres professionnels de la Maison des Bout'chou. Mais ces derniers peuvent avoir évolué au sein de l'association et avoir suivi des formations (non nécessairement sanctionnées par l'obtention d'un diplôme).

On note toutefois que certains salariés ont obtenu des diplômes. Il en est ainsi du directeur de la crèche du « Moulin en herbe » (12^{ème} arrondissement) détenteur [.....] l'équivalent, dans le domaine du social, de la formation dispensée par les « Instituts de formation des cadres de santé » au profit de professionnels de santé (infirmiers, ergothérapeutes, etc). *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.*

Les grilles de la FEHAP sont basées sur les diplômes.

De nombreux stagiaires sont accueillis dans les différents établissements de l'association qui a mis en place des partenariats avec plusieurs instituts de formation.

Les élèves auxiliaires de puériculture sont les plus nombreuses mais sont également accueillies des élèves éducatrices de jeunes enfants ou préparant un CAP petite enfance.

Un petit livret d'accueil est remis à chaque stagiaire lors de son affectation dans une crèche.

Lors de l'ouverture d'une nouvelle structure, l'association attend d'abord que l'équipe ait « pris ses marques » avant de recevoir des stagiaires.

Cette politique dynamique d'accueil de stagiaires permet à l'association de renouveler ses équipes en attirant de jeunes professionnelles.

3. LA SITUATION COMPTABLE ET FINANCIERE

L'examen de la situation comptable et financière de l'association porte sur trois années (2010, 2011, 2012). Seront examinés l'organisation, le compte de résultat de l'association, le bilan ainsi que la trésorerie, le budget et la comptabilité analytique.

L'association présente des comptes excédentaires en 2011 et 2012 après plusieurs années de déficit, mais l'équilibre financier reste à surveiller. Le résultat 2013 semble confirmer cette tendance. Certaines données de l'exercice 2013 sont intégrées dans le rapport mais les comptes définitifs ne sont pas certifiés par le commissaire aux comptes au jour de rédaction du présent rapport.

3.1. L'organisation de la fonction comptable et financière

Comptabilité

La comptabilité est centralisée au siège, les écritures sont saisies sur le logiciel Quadra par la comptable. Les directrices de crèches sont entièrement déchargées de saisies comptables, elles transmettent toutes les informations au service central. Les comptes certifiés sont des comptes consolidés qui sont retraités au niveau analytique pour établir un compte de résultat par crèche.

L'arrêté des comptes est effectué par un expert-comptable (Cabinet Arice, également gestionnaire des paies) sur la base des documents préparés par la directrice financière et revus par le commissaire aux comptes⁵.

Le volet social (salaires et DADS) est traité par un prestataire extérieur sur la base des fiches préparatoires fournies par l'association. L'externalisation des paies est justifiée compte tenu de l'augmentation⁶ du nombre de fiches de paies à produire et des multiples indications des paies à effectuer chaque mois.

L'ensemble des pièces comptables est conservé au siège de l'association excepté les justificatifs de caisse qui sont conservés dans chaque crèche.

L'association dispose d'une comptabilité analytique (Cf. partie analytique).

Le système d'information a été entièrement revu en 2012 suite aux difficultés constatées au cours de l'exercice 2011. L'association, à la demande de Sogécriche, a réorganisé ses systèmes d'information afin d'uniformiser les pratiques, de réaliser des gains de temps et d'améliorer le suivi des taux de remplissage des crèches. Cette réorganisation dont les effets ont été bénéfiques a été financée pour partie par la CAF. Le solde de l'investissement a été financé par fonds propres et les amortissements sont enregistrés sur le siège de l'association.

Procédures financières et engagements

Les personnes disposant de la signature pour les chèques sont la présidente, le trésorier, la directrice financière et le directeur de Sogécriche. Il n'existe pas de dispositif de double signature à partir d'un certain seuil de dépenses.

⁵ L'association recevant un montant global de subventions publiques supérieur à 153 000 € est tenue de faire certifier ses comptes par un commissaire aux comptes.

⁶ Au 31 décembre 2010, l'effectif moyen est de 127 personnes. Au 31 décembre 2012, l'effectif moyen est de 220 personnes. Cf. Annexes des comptes certifiés.

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

Les procédures de contrôle de l'association

En matière de procédure, l'association a mis en place **une procédure d'achat** commune à tous ses établissements courant 2013. L'objectif de cette procédure étant de « concentrer certains achats sur un nombre réduits de fournisseurs pour bénéficier de conditions unifiées et améliorées ».

Cette procédure concerne dans un premier temps les dépenses suivantes : frais d'alimentation, produits d'entretien, couches, papèterie, jouets, produits pharmaceutiques. Une liste de fournisseurs autorisés est communiquée et les directrices ne peuvent y déroger qu'après autorisation auprès de la direction financière de l'association. Les factures sont directement envoyées au siège après le bon à payer des directrices.

L'association compte élargir cette procédure à la téléphonie, au gros équipement, au ménage, à la restauration liaison chaude et froide. Ainsi, la téléphonie a été partiellement réétudiée⁷ et le ménage fera l'objet d'une étude⁸ en 2015.

Situation fiscale

En raison du caractère non commercial de son activité, l'association n'est pas assujettie à la TVA, elle est donc tenue de verser la taxe sur les salaires.

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

D'une manière générale l'association poursuit une croissance externe depuis plusieurs années. Cette croissance externe qui passe aussi bien par des créations de crèches que par la fusion de crèches déjà existantes se traduit dans les comptes. Il en résulte une forte croissance des recettes (+65%) mais une augmentation en moindre proportion des dépenses (+58%) grâce à des économies d'échelle et des rationalisations, ce qui permet à l'association d'être excédentaire. Cette croissance externe complexifie la comparaison d'une année à l'autre, le périmètre ayant changé chaque année.

Ce développement de l'association alourdit également la gestion du fait du nombre croissant d'établissements et des personnels. Toutefois, depuis l'exercice 2011, l'association stabilise son résultat qui revient à l'équilibre (+19 078 €). Cette évolution positive est confirmée sur l'exercice 2012 (+382 098 €).

⁷ « Changement d'un petit nombre d'abonnements téléphoniques mobiles des directeurs au profit de SFR, test de la qualité du service et du prix de la téléphonie fixe d'un autre prestataire dans une crèche (LME) », mail association du 6 juin 2014.

⁸ « Tous nos nouveaux marchés sont signés auprès de l'un de nos fournisseurs (X), dont la qualité du service rendu est bon et le prix moins élevé que d'autres fournisseurs consultés. Nous procéderons en 2015 à une remise en concurrence de l'ensemble de nos prestataires », mail du 6 juin 2014.

Tableau 6 : Compte de résultat consolidé

En €	Pour mémoire 2009	2010	2011	2012	VAR 12/10 en %	Part 2012 en %
Production vendue de biens et services	1 021 662	1 239 822	2 011 390	2 422 943	95%	24%
Subventions d'exploitation	4 030 660	4 509 565	6 319 885	7 417 652	64%	75%
Reprises et transfert de charges	147 304	242 652	257 712	65 949	-73%	1%
Autres produits	0	0	15	247		0%
Total produits d'exploitation	5 199 626	5 992 039	8 589 002	9 906 791	65%	100%
Achat de marchandises	0	0	0	0		
Variation de stocks	0	0	0	0		0%
Achats externes et services extérieurs	1 054 493	1 242 437	1 849 796	2 188 964	76%	22%
Impôts et taxes et assimilés	320 652	350 532	458 710	561 324	60%	6%
Salaires, traitements et charges sociales	3 941 227	4 424 069	5 937 423	6 629 036	50%	66%
Dotations aux amortissements	231 156	255 193	478 868	580 117	127%	6%
Dotations aux provisions	0	58 732	164 307	48 867		
Autres Charges	0	7 981	2 623	4 896	-39%	0%
Total Charges d'exploitation	5 547 528	6 338 944	8 891 727	10 013 204	58%	100%
Résultat d'exploitation	-347 902	-346 905	-302 725	-106 413		-1%
Résultat financier	5 275	-26 912	-96 533	-84 248		-1%
Résultat exceptionnel	240 785	264 610	418 336	573 088		6%
Impôts sur les bénéfices				-329		
Résultat net	-101 842	-109 207	19 078	382 098		4%
TOTAL PRODUITS	5 510 303	6 259 107	9 015 504	10 686 867	71%	
TOTAL CHARGES	5 612 145	6 368 313	8 996 426	10 304 768	62%	

Note : comptes consolidés tenant compte de la crèche située à Marseille (85 berceaux ouverts en 2011)

Source : Comptes de l'association

Les produits d'exploitation de l'association progressent de 65% depuis 2010, et s'élèvent à 9,9 M d'€ en 2012. Les dépenses d'exploitation progressent de 58% depuis 2010 et s'élèvent à 10 M d'€ en 2012. Le résultat d'exploitation reste déficitaire ainsi que le résultat financier sur les trois années.

Le résultat d'exploitation s'est nettement amélioré en 2012 même s'il reste déficitaire en raison d'un effort important de l'association et de toutes les équipes des crèches sur la maîtrise des dépenses.

Le résultat financier est déficitaire sur les trois dernières années en raison des lourdes charges financières dues principalement à une absence de trésorerie qui contraint l'association à des recherches de financement très onéreux auprès des banques.

Le résultat exceptionnel permet à l'association sur les deux dernières années d'être excédentaire. Le résultat exceptionnel se compose essentiellement en 2012 d'une subvention exceptionnelle de fonctionnement de 100 000 € versée par la Ville de Marseille (en soutien de la création de cette crèche dont le dossier financier s'est alourdi en raison de complications) et des subventions d'investissements (396 362 € en 2011 et 473 312 € en 2012 -dont 200 000 € versé à titre exceptionnel par la Ville de Marseille).

3.2.1. Les ressources de l'association

Les subventions constituent la part la plus importante de ses revenus annuels, soit 75% des produits d'exploitation en 2012. Les participations familiales des parents représentent 25% des produits d'exploitation en 2012.

3.2.1.1. Les subventions

L'association perçoit des subventions pour un montant de 7 417 652 € en 2012 soit une augmentation de 64% en trois ans. La plus grande part de ces subventions est versée par la CAF (62%).

Tableau 7 : Tableau des subventions de fonctionnement

En €	2010	2011	2012	Var en %	Part 2012 en %	Part dans les produits d'exploitation en 2012
Subvention CAF PSU (Prestation service unique)	2 747 414	2 322 505	2 977 028	8%	40%	30%
Subvention CAF PSEJ (Prestation de service enfance jeunesse)		1 627 628	1 645 713		22%	17%
Sous-total Subventions CAF	2 747 414	3 950 133	4 622 741	68%	62%	47%
Subvention de la Ville de Paris	1 762 151	2 218 524	2 439 013	38%	33%	25%
Sous-total Subventions Ville de Paris	1 762 151	2 218 524	2 439 013	38%	33%	25%
Subvention Ville de Marseille		139 561	290 685		4%	3%
Subvention Conseil général 13		11 667	23 800		0%	0%
Sous-total Subventions Marseille	0	151 228	314 485			
Subvention contrats aidés		0	41 413		1%	0%
Total des subventions	4 509 565	6 319 885	7 417 652	64%	100%	75%
Total des produits d'exploitation	5 992 039	8 589 002	9 906 791			100%

Note : comptes consolidés tenant compte de la crèche située à Marseille (85 berceaux ouverts en 2011)

Source : Comptes de l'association

L'augmentation des subventions est due essentiellement à l'augmentation du nombre de berceaux lié à la création de nouvelles crèches par l'association.

Le nombre de berceaux (Ville de Paris) a progressé de 55% en trois ans, six établissements ont été créés en trois ans comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : Evolution du nombre d'établissements et de berceaux

	2010	Nbre de berceaux	2011	Nbre de berceaux	2012	Nbre de berceaux
Au 1er janvier	7 établissements	261	8 établissements	291	12 établissements	490
<u>Nouveaux établissements:</u>	- les petits bonheurs	30	- Trois p'tits tours	30	- Les couleurs du temps	45
			- Le temps de l'enfance	40		
			- Crèche saint Jacques	44		
			- La crèche du château (Ville de Marseille)	85		
Au 31 décembre	8 établissements	291	12 établissements	490	13 établissements	535

déduction 85 déduction 85
Solde Ville de Paris : 405 Solde Ville de Paris : 450

Source : Association

A - La subvention Ville de Paris

La subvention de la Ville de Paris progresse de 38% de 2010 à 2012. Elle représente 33% des subventions (25% des produits d'exploitation) en 2012.

Les subventions sont allouées par la Ville de Paris en application **d'une convention pluriannuelle de fonctionnement**⁹ (2010 - 2011 - 2012) signée entre l'association et la collectivité le 21/12/2009, pour les exercices entrant dans le champ du contrôle.

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 crèche par crèche, sur la base de l'examen du budget prévisionnel de chaque crèche que l'association soumet au bureau des partenariats de la direction des familles et de la petite enfance au plus tard au 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% de la participation de l'année précédente ; au cours du dernier semestre, le solde de la subvention.

Une nouvelle convention a été signée le 11 octobre 2013 entre l'association et la Ville de Paris. A compter de l'exercice 2013, les excédents ne seront plus contrôlés dans le détail, ni repris poste à poste en fonction des dépenses. En cas d'excédents, la Ville de Paris reprendra globalement à hauteur de 40% l'excédent net de gestion de l'association.

- Evolution de la participation de la Ville de Paris

La part des subventions de la Ville de Paris dans les revenus de l'association est la suivante :

Tableau 9 : Evolution de la participation de la Ville de Paris dans l'activité de l'association

	2010	2011	2012
Part de la subvention / subventions totales	39%	35%	33%
Part de la subvention / produits d'exploitation	29%	26%	25%
Part de la subvention / total des produits	28%	24%	23%

Source : Comptes de l'association

Dans le tableau ci-dessus, on constate que la part de la Ville n'a cessé de décroître d'une part et que la participation de la Ville ne s'est jamais portée à hauteur de 40% ces dernières années d'autre part. **Ainsi, il paraît excessif que la Ville de Paris reprenne 40% des excédents de l'association quand sa participation par rapport aux produits totaux de l'association représente 23% en 2012 et diminue chaque année. 23% serait le maximum de reprise d'excédent à laquelle pourrait prétendre la Ville.** Toutefois, afin d'éviter à l'association l'escalade des coûts financiers due à son manque de trésorerie, il conviendrait que la Ville laisse à l'association sinon la totalité de son excédent du moins une part plus importante dans la limite de sa participation, soit 23%. (cf. Recommandation 10, § Trésorerie moyenne).

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE fait remarquer que : « *le dispositif de reprise d'excédent est conventionnel, prévu pour le groupe des associations gérant plus de 100 places d'accueil et négocié entre la FNAPPE (Fédération nationale des associations pour la petite enfance) et la Ville. Ce taux n'est donc pas adaptable selon la situation de chaque association* ».

⁹ Délibération du Conseil de Paris des 1^{er} décembre 2009.

Tableau 10 : Montants des subventions par crèche

Date de création/ reprise	Ardt	Nom de la crèche	Capacité	Subvention de fonctionnement votée Ville de Paris			
				2010	2 011	2 012	2 013
			Agrément Source DFPE	Source : Fiche technique DFPE	Source : DFPE	Source : DFPE	Source : DFPE
11/1989	14	Boutchou 1	18	51 493	53 815	58 991	52 554
03/1994	13	Boutchou 2	68	357 928	362 859	372 504	401 983
09/2003	13	Boutchou 3	19	72 345	63 184	67 150	72 678
05/2002	14	Les Petites Souris du Mont	16	56 953	63 472	70 086	61 904
02/1995	14	La Maison Enchantée (horaire décalé)	100	711 907	798 634	844 646	869 342
02/1995	14	Jm M Echantée	20	39 206	37 655	44 341	42 419
09/2009	13	D'Ici de D'ailleurs	20	200 815	225 012	214 350	214 125
11/2011	19	Les Trois P'Tits Tours - Cambrai	30	0	70 794	165 256	155 571
09/2010	19	Les P'Tits Bonheurs	30	78 582	141 234	152 743	164 255
01/2011	15	Le Temps de l'Enfance	40	156 234	264 202	256 559	248 830
07/2011	14	Crèche Saint Jacques (Reprise)	44	0	143 724	118 896	137 498
08/2012	14	Les Couleurs du Temps	45	0	0	316 829	295 706
09/2013	12	Le Moulin en Herbe	50	0	0	0	183 622
TOTAL / MOYENNE			500	1 725 463	2 224 585	2 682 351	2 900 487
03/2011	MAR	La crèche du château (Marseille)	85				
01/2014	19	Sur un air de Polka	20				
			605				

Source : DFPE

NB : Il existe un écart entre les subventions votées par la Ville et les subventions enregistrées en compte de résultat en raison des reprises régulières qui sont effectuées sur les excédents de l'association au titre des exercices antérieurs : les subventions réelles accordées par la Ville sont celles enregistrées au compte de résultat.

Tableau 11 : Ecart entre subventions votées et subventions réelles versées

En €	2010	2011	2012	Total
Subventions votées de la Ville de Paris	1 725 463	2 224 585	2 682 351	
Subventions réelles de la Ville de Paris	1 762 151	2 218 524	2 439 013	
Ecart	36 688	-6 061	-243 338	-212 711
Résultat net	-109 207	19 078	382 098	291 969
Excédent réel				79 258

Source : Tableau DFPE et Association

Ainsi avec le jeu des « reprises d'excédents » effectuées par la DFPE¹⁰ en application de la convention, en trois ans le gain net réel pour l'association s'est élevé à 79 258 €. Elle ne parvient donc pas à rattraper le déficit de 2010 avec les excédents de 2011 et 2012. Sans les reprises de la Ville l'association aurait pu combler plus rapidement ses déficits (cf. partie trésorerie).

➤ Composition de la subvention de fonctionnement versée par la Ville de Paris

Les subventions de fonctionnement varient d'une crèche à l'autre en fonction des dépenses et des résultats de chaque crèche ainsi que de leurs spécificités :

- ❖ Loyer: si la crèche a un loyer à payer, celui-ci sera inclus dans les charges éligibles à la subvention de fonctionnement. Le montant du loyer variera en fonction du bailleur (privé, public), du quartier,...
- ❖ Entretien des locaux : certaines crèches ont des dépenses d'entretien plus élevées en fonction des locaux et de leur ancienneté, du nombre d'étages, des contrats d'entretien...
- ❖ Age moyen du personnel : un personnel plus âgé et ayant plus d'ancienneté sera plus coûteux, ce dont tient compte la subvention qui couvre les dépenses de personnel.
- ❖ Spécificités de certaines crèches : deux crèches sont à **horaires décalés** (Bout'chou 2 et La Maison enchantée), l'équipe est plus nombreuse et les amplitudes horaires sont plus grandes (17h d'ouverture) : Idem pour l'**ouverture du samedi**.
- ❖ Cas particulier : La crèche D'ici et d'ailleurs reçoit une subvention compensatrice supplémentaire pour la PSEJ (Prestation de service enfance jeunesse) qu'elle ne perçoit pas de la CAF, ce qui se traduit par une subvention au berceau plus importante que les autres crèches¹¹ (plus de 10 000 € le berceau). De même, la directrice de cette crèche est personnel CAF (salaire plus important, congés plus nombreux en raison de son statut CAF).

¹⁰ DFPE, Fiche technique du 30 mai 2014 : « l'article 25 de la convention d'objectifs fixe les modalités de traitement du résultat de l'année 2012. Ce résultat s'analyse globalement sur l'ensemble des établissements d'accueil de la petite enfance gérés par l'association.

En cas d'excédent, une reprise égale à 40% de l'excédent net de gestion de l'association sera effectuée. Cette somme viendra minorer le total des subventions 2014 en faveur de l'association et sera répartie entre les différents établissements « excédentaires », au prorata du nombre de places. Aucune reprise ne sera effectuée dès lors que le résultat net de gestion de l'association sera négatif ».

¹¹ La crèche D'ici et d'ailleurs ne rentrait pas dans les critères d'attribution du contrat enfance jeunesse lors de sa création, critères fixés par la CAF. Cet état de fait ne peut être modifié.

Ainsi, les cinq crèches qui reçoivent les plus fortes subventions de fonctionnement sont :

- La crèche **D'ici et d'ailleurs** (DIDA), la subvention de la Ville lorsque l'établissement ne perçoit pas de PSEJ est en effet plus importante que lorsqu'il le perçoit puisque les recettes en provenance de la CAF sont alors moins élevées.
- La **Maison enchantée** (LME) et **Bout'chou 2** (B2), crèches en horaires décalés,
- Le **Temps de l'enfance** (LTE) et les **Couleurs du temps** (LCT) qui sont les deux crèches dont les loyers sont les plus élevés.

Les loyers des crèches pris en charge dans la subvention :

L'association est locataire sur tous ses sites. Les sites les plus anciens sont loués à la Ville de Paris (cinq sites sur 15, la Ville de Paris héberge 272 berceaux soit 45% des berceaux).

La subvention de fonctionnement de la Ville compense le loyer payé par chaque établissement. Les coûts peuvent être variables d'un établissement à l'autre en fonction du quartier, du bailleur, de l'ancienneté du bail, etc.

Tableau 12 : Montants des loyers par crèches

Date de reprise ou création	Adresse	Nom	Nbre de berceaux	Bailleur	Loyer 2014	Surface en m ²	Loyer/m ²	Loyer/berceaux	Commentaire
1988	Paris 14 - rue Boulard	B1	18	Ville de Paris	0 €	170	0 €	0 €	bail en cours de rédaction
1994	Paris 13 - passage Chanvin	B2	68	RIVP	0 €	710	0 €	0 €	bail en cours de rédaction
2003	Paris 13 - rue de la Santé	B3	19	ACPPA	0 €	100	0 €	0 €	mise à disposition gratuite, contrepartie réservation de 3 berceaux pour les salariés de l'EHPAD
2011	Marseille 12 - rue Montaigne	LCDC	85	Ville de Marseille	9 000 €	1190	8 €	106 €	
1995	Paris 14 - avenue René Coty	LME	120	Ville de Paris	73 555 €	2671	28 €	613 €	
2002	Paris 14 - rue Saint-Gothard	PSM	16	Ville de Paris	9 457 €	94	101 €	591 €	
2009	Paris 13 - avenue Claude Regaud	DIDA	20	Paris Habitat	21 289 €	200	106 €	1 064 €	
2011	Paris 19 - rue de Cambrai	TPT	30	Paris Habitat	35 734 €	318	112 €	1 191 €	
2010	Paris 19 - allée des Eiders	LPB	30	Batigere	43 278 €	322	134 €	1 443 €	
2011	Paris 14 - rue du Fbg St Jacques	CSJ	44	CROUS	61 656 €	430	143 €	1 401 €	
2013	Paris 12 - rue des Meuniers	MH	50	I3F	94 124 €	477	197 €	1 882 €	
2013	Paris 14 - rue Mouton Duvernet	Siège	-	Bailleur privé	18 728 €	85	220 €	-	
2014	Paris 19 - rue Adolphe Mille	SAP	20	I3F	62 640 €	261	240 €	3 132 €	Sur un air de Polka, ouverte en janvier 2014
2011	Paris 15 - rue Dulac	LTE	40	I3F	102 318 €	420	244 €	2 558 €	
2012	Paris 14 - bld St Jacques	LCT	45	Bailleur privé	141 300 €	500	283 €	3 140 €	
			605		673 079 €	7948	85 €	1 113 €	

Source : Association

Les loyers des crèches B1 et B2 sont en cours d'estimation. La rédaction d'un bail est prévue ainsi que la prise en charge du loyer par le biais de la subvention de fonctionnement.

Les loyers les plus élevés au m² -supérieurs à 200 € le m²- concernent des locaux récents et sont loués à des bailleurs privés. Ils se situent :

- boulevard Saint Jacques¹² (75014) loué à un propriétaire privé,
- rue Dulac¹³ (75015) loué à l'Immobilière 3 F,
- rue Adolphe Mille¹⁴ (75019), dernière ouverture en 2014, loué à I3F,
- et rue Mouton Duvernet pour le siège (75014) loué à un propriétaire privé.

¹² Crèche Les couleurs du temps

¹³ Crèche Le temps de l'enfance

¹⁴ Crèche Sur un air de polka

Le coût du loyer n'est pas fonction du nombre de berceaux donc de la surface, mais bien avant tout fonction du quartier (prix au m²) et de l'ancienneté du bail. **Les dernières créations récentes de places en crèches réalisées par l'association à Paris ont donc un impact significatif en termes de coût pour la Ville de Paris, la Ville compensant entièrement le prix du loyer de chaque crèche dans la subvention de fonctionnement.**

B- Les subventions de la CAF

Les subventions de la CAF progressent de 68% (incluant la subvention de la crèche de Marseille).

Les subventions CAF représentent 62% du total des subventions de fonctionnement et 47% des produits d'exploitation de l'association.

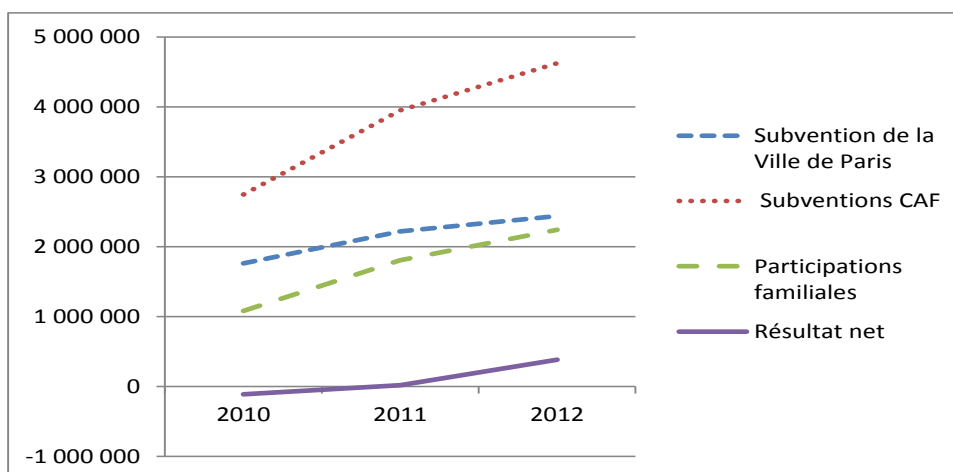
Conditionnées à l'application du barème de facturation des participations familiales, les aides de la CAF sont de deux types :

- 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.

Jusqu'en 2013, l'association percevait en année n 90% des acomptes de subvention (un acompte de 45% en février et un deuxième acompte de 45% en juillet) et un solde de 10% en novembre qui correspondait au reliquat de l'année n-1.

A compter de 2014, la CAF modifie les versements des acomptes des subventions de fonctionnement. Elle ne versera plus qu'un seul acompte de 70% en avril de l'année n, les 30% restants seront versés en novembre n+1. **Le décalage du versement de 20% des subventions en n+1 est problématique pour la trésorerie de l'association.** En effet, si ce décalage est spécifique à l'année 2014, compte tenu des difficultés de trésorerie déjà existantes, l'association va se trouver dans une situation de trésorerie encore aggravée et qui risque de la mettre également en difficulté dans ses rapports avec la banque.

Graphique 1 : Evolution des revenus de l'association et du résultat consolidé



Source : Association

Le graphique ci-dessus met en évidence l'augmentation des subventions et l'amélioration du résultat. On constate en parallèle que les subventions de la CAF ont augmenté plus vite que les subventions de la Ville de Paris dont le rythme d'augmentation aurait

tendance à ralentir. Mais cette évolution doit être nuancée compte tenu de l'évolution du périmètre de consolidation de l'association qui change chaque année.

En effet, l'augmentation des subventions est due exclusivement à la croissance externe de l'association et à l'augmentation du nombre de berceaux qui entraîne mécaniquement une augmentation des subventions¹⁵. Il est également dû à la bonne gestion du taux d'occupation des crèches.

3.2.1.2. Les autres recettes

L'association perçoit directement les participations familiales des parents qui représentent un montant de 2,2 M d'€ en 2012. Ce montant est en progression de 107% en trois ans, et représente 22,6 % des produits d'exploitation de l'association. Cette progression est directement liée à l'augmentation du nombre de berceaux. L'association perçoit également d'autres produits annexes.

Tableau 13 : Evolution des autres recettes

Autres recettes	2010	2011	2012	Var en %	Part 2012 en %
Frais de dossier	23 140	40 010	27 575	19%	1%
Participations familiales	1 081 897	1 808 447	2 240 570	107%	92%
Part SNCF	35 469	28 784	26 947	-24%	1%
Produits des activités annexes	71 185	102 621	97 291	37%	4%
Avantages en nature	28 131	31 528	30 561	9%	1%
Total	1 239 822	2 011 390	2 422 944	95%	100%

Source : Comptes de l'association

A- Les participations familiales (PF)

➤ Mode de calcul

Elles sont calculées sur la base d'une tarification conforme à celle fixée par la Caisse d'allocations familiales (et appliquée par la Ville sur la base d'une délibération du Conseil de Paris).

Le taux d'effort 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.

La règle est : Participation familiale = revenu mensuel * taux d'effort

Les auditeurs constatent, sur la période auditée, une progression constante et significative des participations familiales : + 67 % en 2011 et + 24% en 2012. Selon l'association, cette évolution des participations familiales tient non seulement à la progression du nombre de berceaux mais également à un nombre de familles de catégories socio professionnelles élevées (cadres supérieurs) plus important chaque année. La part importante des ressources propres de la crèche à périmètre constant est fortement liée au profil socioprofessionnel des habitants du quartier.

¹⁵ Dans le cadre de ces créations et ouvertures, l'association perçoit des subventions exceptionnelles qui sont des subventions d'aide à l'ouverture.

L'association optimise ces recettes grâce aux horaires élargis de certaines de ses crèches. Elle est également attentive à ce qu'il n'y ait pas de retards de paiements. A ce titre, tous les intervenants sont très attentifs et effectuent un suivi très précis.

➤ Le paiement des PF

Les PF sont suivies par les directrices de crèches sur le logiciel NOE en réseau qui leur permet de faire les factures destinées aux familles.

La directrice et l'adjointe de chaque crèche sont chargées du suivi des paiements : pour l'application du tarif la directrice consulte les revenus des parents sur CAF pro ou sur l'avis d'imposition n-1. 70% des règlements sont automatisés grâce aux RIB et autorisations de prélèvements privilégiés la plupart du temps. Il y a parfois quelques rejets de prélèvements ou des rejets de chèques. Une procédure est en place avec signalement obligatoire par les directrices de crèches au siège dès le 2^{ème} mois de retard de paiement. Le siège s'occupe alors des courriers de relance et gère ce type de relation avec la famille pour les retards de paiement.

Les parents doivent payer de septembre jusqu'au 31 juillet de chaque année, cela leur est annoncé dès l'inscription. D'une manière générale, l'association constate une augmentation des retards de paiement, d'où l'importance d'un suivi précis.

Au total, au jour de rédaction du présent rapport, sur 640 familles, 15 étaient en retard et quelques mois de juillet demeuraient impayés par des familles ayant quitté la crèche.

L'association mène une politique active de remplissage de ses crèches. Elle prévoit, au jour de rédaction du rapport, un résultat excédentaire en partie lié à un taux de remplissage optimum (cf. partie activité).

Les paiements en espèces :

Un certain nombre de parents sont autorisés à régler en espèces. En effet certains parents sont interdits bancaire et il convient de leur laisser cette possibilité pour le paiement. La direction incite largement au paiement par virement ou chèque. Il n'existe pas de procédure de caisse écrite, mais des consignes orales ont été données aux directrices afin, d'une part, de limiter ces montants en espèces dans les crèches et, d'autre part, d'encourager fortement les parents à régler par virement.

[.....].

[.....].

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

Tableau 14 : Mouvements de caisse dans les crèches

[.....]

Source : Grands livres

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

[.....].

[.....]
[.....]
[.....]
[.....]
[.....].

[.....]
[.....]
[.....].

[.....]
[.....]
[.....]
[.....].

[.....]
[.....]
[.....].

[.....]
[.....]
[.....].

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

Recommandation 4 : Etablir une procédure de caisse écrite restreignant les paiements des familles en espèces au cas par cas, limitant les mouvements d'espèces et les montants en attente dans les caisses des crèches.

B - Les frais de dossiers

L'association facture, en plus des participations familiales, des frais de dossiers de 50 €¹⁶ par famille et pour l'année soit 27 755 € en 2012.

C - Les parts SNCF

Ce sont « des sommes versées par la SNCF au titre d'une compensation de la PSU pour les enfants de leurs agents accueillis dans la crèche de l'association » : la SNCF compense le manque à gagner pour l'association. En effet, la CAF ne verse pas le montant de la PSU pour ce type de salariés dont le régime de cotisation à la CAF est différent.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE précise que : « *La Ville n'avait pas connaissance de cette recette qui n'est inscrite dans aucun budget présenté à la Ville* ».

D - Les produits des activités annexes

Ces recettes représentent des facturations de réservation de berceaux auprès de divers organismes.

Les montants comptabilisés dans ce compte peuvent être assimilés à des subventions de fonctionnement versées en contrepartie de réservation de berceaux. Ces organismes ont signé des conventions de réservations de places avec l'association :

¹⁶ Cf. PV CA du 13 novembre 2012, « les frais d'inscription sont réduits à 50 € selon les directives de la CAF. » L'association applique des frais de dossier de 20 € pour les petits revenus. Ils s'élevaient les années précédentes à 80 € par inscription.

Les personnels de ces organismes bénéficient donc d'un accès prioritaire à des places de crèches par rapport aux autres Parisiens, la réservation étant financée par leur employeur.

Au total, ces réservations ont rapporté à l'association 94 990 € en 2012. Ces conventions sont toujours en cours en 2013 et 2014.

Tableau 15 : Produits de réservations de berceaux

Produits de réservations de berceaux	2010	2011	2012
CNRS	17 995 €	18 300 €	17 080 €
Ministère de la Défense	32 550 €	17 890 €	28 560 €
Ratp	5 490 €	1 830 €	3 050 €
Préfecture de Police	15 150 €	13 500 €	13 500 €
SRIAS(*), Marseille	-	32 800 €	32 800 €
Total	71 185 €	84 320 €	94 990 €

Source : Grand livre

(*) Section Régionale Interministérielle d'action sociale

Ces produits sont enregistrés au compte « produits des activités annexes », en tant que chiffre d'affaires pour le siège. En réalité ces réservations de berceaux en fonctionnement concernent des places de crèches bien déterminées et devraient donc être attribuées comme revenus aux crèches concernées.

La DFPE est opposée aux réservations de places que ce soit sur de l'investissement ou du fonctionnement. Elle a demandé à l'association de résilier ces conventions de réservations.

Parmi ces réservations certaines ont été renouvelées récemment (Ministère de la Défense marché du 09/2012 au 08/2013, marché signé par l'association le 20 juillet 2012). Ces pratiques ne doivent plus être renouvelées. Aucune convention n'a été dénoncée pourtant deux conventions avec le CNRS sont renouvelables tous les ans (crèche LME) et une convention avec le CNRS à la crèche B2 et une convention avec la RATP à la crèche B2.

L'association résiste à l'abandon d'une source de revenu de 95 000 € par an dans la mesure où elle a des difficultés à boucler son budget et qu'elle peine à obtenir une augmentation de la subvention de fonctionnement. La ville de Paris devrait compenser cette perte de revenu : une réévaluation de la prise en charge des frais de siège par la Ville est une piste sérieuse qui permettrait de compenser cette perte. (voir partie autres achats externes - frais de siège).

Des réservations de places sont également toujours en cours suite à des versements anciens de subventions d'investissement :

L'association avait dû recourir à ce type d'accord pour parvenir à boucler les budgets d'investissement pour l'ouverture de nouvelles crèches et ainsi répondre à la demande de la municipalité parisienne qui s'était elle-même engagée à ouvrir de nouvelles crèches avant la fin de son mandat.

Ainsi au total, au jour de rédaction du rapport, sur la totalité des berceaux gérés par l'association, soit 520 berceaux parisiens et 85 marseillais :

- **77 berceaux (dont 4 marseillais) sont réservés** (33 sur des subventions de fonctionnement et 44 sur des subventions d'investissement), **soit 14% des places parisiennes** de l'association sont réservées pour des agents principalement de la RATP (15), Préfecture de Police (19), CNRS (6), Institut Montsouris (10), Assistance publique (10), Ministère de la Défense (9).

Courant 2014, 26 réservations de berceaux arrivent à échéance et l'association s'est engagée à ne pas les renouveler, ainsi fin 2014 il restera 51 berceaux réservés, soit 11,3% des berceaux parisiens.

Il convient donc de faire cesser tout type de réservation de berceaux. Cette pratique est injuste vis-à-vis des Parisiens puisque l'offre est réduite, injuste vis-à-vis de la Ville de Paris qui finance entièrement la totalité des berceaux, y compris les berceaux réservés. Enfin ce type de pratique a un coût administratif pour l'association qui doit mettre en place des conventions, les renouveler et contraint les directrices de crèche à faire le suivi des places vacantes auprès de chaque financeur. De même, à présent la Préfecture de Police s'est adressée à la CAF pour toucher directement la PSEJ concernant les places qu'elle subventionne. Cette PSEJ serait déduite de la PSEJ perçue par l'association mais ces déductions entraîneraient des coûts de gestion importants quant au calcul des montants perçus et des montants à restituer à la CAF.

Recommandation 5 : Ne plus pratiquer de nouvelles réservations de berceaux aussi bien en investissement qu'en fonctionnement

En 2011 et 2012 sont également enregistrés dans ce compte des remboursements d'électricité et de repas entre crèches.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'association précise que si elle « *s'engage dès à présent à ne pas signer de nouvelle convention de type, elle ne pourra mettre un terme aux conventions en vigueur que dans le cadre de respect de ses obligations contractuelles. Il en est ainsi spécifiquement pour les conventions d'investissement d'une durée de 20 ans et pour les récentes signatures de marchés publics (Ministre de la défense et Préfecture de Police)* ».

E - Les avantages en nature

Il s'agit du traitement comptable des appartements de fonction mis à disposition des deux directrices et deux adjointes des crèches à horaires décalés (valeur fiscale de l'avantage en nature porté sur le bulletin de paye).

3.2.1.3. Les reprises et transferts de charges

Les reprises et transferts de charges se composent principalement :

- D'extourne de provision pour risques : l'association provisionne chaque année le risque de reprise de subventions de fonctionnement de la DFPE (Ville de Paris) qui ajuste la subvention à partir des charges réelles de l'association. L'association constitue donc une provision pour minimiser l'impact de cette reprise de subvention sur le résultat de l'exercice en cours, la reprise s'effectuant sur la base des comptes des exercices précédents (provision reprise 36 946 € en 2012).
- Reprise de créances douteuses (2 053 € en 2012).
- Indemnités de maladies perçues par l'association (indemnités journalières), soit 9 757 € en 2012.
- Divers remboursements de charges (assurances, ...), soit 17 193 € en 2012.

3.2.2. Les charges de l'association

Les principales dépenses de l'association sont les dépenses de personnel et les achats externes et autres services extérieurs.

Tableau 16 : Charges d'exploitation

En €	2010	2011	2012	VAR 12/10 en %	Part 2012 en %
Achats externes et services extérieurs	1 242 437	1 849 796	2 188 964	76%	22%
Impôts et taxes et assimilés	350 532	458 710	561 324	60%	6%
Salaires, traitements et charges sociales	4 424 069	5 937 423	6 629 036	50%	66%
Dotations aux amortissements	255 193	478 868	580 117	127%	6%
Dotations aux provisions	58 732	164 307	48 867		
Autres Charges	7 981	2 623	4 896	-39%	0%
Total Charges d'exploitation	6 340 954	8 893 738	10 015 216	58%	100%
Effectifs (en ETP moyen sur l'année)	127	164	183	197 (2013)	204 (2014)

Source : Association

3.2.2.1. Les dépenses de personnel

Elles représentent en 2012 6 629 036 €, soit 66 % des charges d'exploitation et progressent de 50 % en trois ans.

Cette croissance tient essentiellement à un nombre de personnels plus élevé car l'association gère un nombre d'établissements plus important. L'effectif moyen passe de 127 personnes en 2010, 164 personnes en 2011 et 220 au 31 décembre 2012.

Il convient de noter également qu'avec des établissements à amplitude horaire élargie (5h30-22h), le personnel est plus nombreux¹⁷.

Le personnel de l'association est régi par la convention collective la FEHAP¹⁸. Les augmentations de salaires sont dues d'une manière générale aux augmentations liées à l'ancienneté (+1%) sur indication de la CC¹⁹ et de 1% pour les rémunérations à hauteur du SMIC²⁰.

3.2.2.2. Les achats externes et services extérieurs

Ces charges s'élèvent à 2 188 964 € en 2012 et progressent de 76% en trois ans.

La progression de ce poste s'explique principalement par l'augmentation du périmètre : + 6 établissements en trois ans (+ 1 établissement en 2010, + 4 établissements en 2011 et + 1 établissement en 2012).

¹⁷ Le personnel de ces crèches fait des heures décalées : compte tenu du travail pénible des horaires décalés, l'association a constaté que le personnel se renouvelle plus fréquemment. Afin de fidéliser ce personnel, une prime de fidélité, ou « prime d'internat », [...] est accordée après 4 ans d'ancienneté et [...] plafonné après 8 ans d'ancienneté [...]. Les membres de phrase qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

¹⁸ Fédération des établissements hospitaliers d'aide à la personne

¹⁹ Convention collective

²⁰ Cf. PV du CA du 13 novembre 2012.

Tableau 17 : Les achats externes

En €	2010	2 011	2 012	Var 10/12 en %	Part 2012 en %
Gaz, électricité, chauffage	67 056	89 630	103 220	54%	5%
Eau	13 375	14 733	13 551	1%	1%
Produits pharmaceutiques, couches	31 831	43 284	45 921	44%	2%
Alimentation	162 750	246 738	288 939	78%	13%
Linge	4 645	8 646	8 881	91%	0%
Produits d'entretien	17 136	40 461	37 049	116%	2%
Fournitures, entretien, petits équipements	24 227	39 270	41 592	72%	2%
Jouets, matériels pour enfants	14 775	23 917	36 323	146%	2%
Loyers	172 928	306 285	400 119	131%	18%
Charges locatives	37 097	22 773	35 986	-3%	2%
Entretien	26 543	44 259	55 317	108%	3%
Contrats d'entretien	265 097	205 726	221 858	-16%	10%
Prestation de restauration		197 077	238 301		11%
Primes d'assurances	9 599	16 612	13 183	37%	1%
Documentation	3 453	3 645	3 780	9%	0%
Personnel extérieur/intérimaire	62 359	74 884	67 652	8%	3%
Pédiatre					
Frais de siège/honoraires de gestion	243 506	338 551	398 955	64%	18%
Avocat					
Rémunération d'affacturage			3 321		0%
Commissaire aux comptes/expert comptable	25 025	39 879	55 924	123%	3%
Honoraires de transaction (indem. Départ loc.)			28 321		1%
Transport biens et personnel	5 802	4 372	3 024	-48%	0%
Déplacements, missions, réceptions	11 324	14 139	15 657	38%	1%
Frais postaux et télécom	24 016	27 622	31 234	30%	1%
Services bancaires et assimilés	8 504	7 526	4 612	-46%	0%
Cotisations FEHAP et autres	5 549	7 170	6 288	13%	0%
Total Achats et charges externes	1 242 437	1 849 796	2 188 964	76%	100%
Agrément : Nombre de berceaux total	291	490	535	84%	
Agrément : Nombre de berceaux Ville de Paris	291	405	450	55%	

Note : comptes consolidés tenant compte de la crèche située à Marseille (85 berceaux ouverts en 2011), soit au total 535 berceaux en 2012.

Source : Comptes de l'association

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

L'association réalise des économies d'échelle, son nombre de berceaux a progressé de +84% quand ses charges consolidées progressent de +76%.

Ces dépenses sont principalement composées :

- des frais d'alimentation, 288 939 € en 2012 soit 13% de la dépense et des prestations de restauration 238 301 € en 2012 soit 11% de la dépense,
- des loyers, 400 119 € soit 18% de la dépense,
- des frais de gestion (Sogécrèche), 398 955 € soit 18% de la dépense,
- et des contrats d'entretien, 221 858 € soit 10% de la dépense.

La réduction des coûts

Dans une optique de réduction des coûts et en lien avec la forte croissance de l'association, celle-ci souhaite aller plus loin dans la politique d'économies des coûts qu'elle mène. C'est pourquoi elle a mis en place **une procédure d'achat commune** à tous

ses établissements courant 2013. L'objectif de cette procédure étant de « concentrer certains achats sur un nombre réduits de fournisseurs pour bénéficier de conditions unifiées et améliorées »²¹.

Cette procédure concerne dans un premier temps les dépenses suivantes : frais d'alimentation, produits d'entretiens, couches, papeterie, jouets, produits pharmaceutiques.

Une liste de fournisseurs autorisés est communiquée et les directrices ne peuvent y déroger qu'après autorisation de la direction financière de l'association. Les factures sont directement envoyées au siège après le BAP²² des directrices.

L'association compte élargir cette procédure à la téléphonie, au gros équipement, au ménage, à la restauration liaison chaude et froide, cf. *Procédure achat, mars 2013*.

Les prestations de restauration (11% des achats en 2012) sont des honoraires versés à des sociétés de services telles que la Sogères car certaines crèches ont externalisé la prestation repas²³.

L'association procèdera en 2015 à une remise en concurrence de l'ensemble des prestataires.

La présidente de l'association souhaite externaliser la restauration afin d'être certaine de pouvoir répondre aux normes HACCP (normes d'hygiène alimentaire), aussi bien en liaison froide que chaude.

Les honoraires de gestion, frais de siège comptabilisés dans les comptes regroupent essentiellement les prestations de services de la société Sogécrèche (société spécialisée dans la gestion des crèches, l'association est la seule cliente de la société). Ces dépenses représentent globalement le coût administratif de la gestion des crèches de l'association.

Sogécrèche perçoit 70% des 1000 € de frais de siège refacturés à chaque crèche en comptabilité analytique (répartis au prorata du nombre de berceaux). La convention Sogécrèche a été actualisée en décembre 2013 compte tenu des nouvelles créations d'établissement²⁴.

Le siège de l'association

Jusqu'en 2013, l'association n'avait pas de locaux dédiés pour le siège, le personnel administratif était logé dans les locaux de la crèche Bout'chou 1. A compter de l'année 2013, l'association a souhaité des locaux administratifs différenciés des crèches et notamment avait besoin d'une salle de réunion. Elle a donc pris une location de 85 m² rue Mouton Duvernet dans le 14^{ème} arrondissement. Le loyer s'élève à 18 728 € et apparaîtra dans les comptes 2013.

L'association réclame depuis longtemps à la Ville un alignement de ses frais de siège sur le même niveau que les frais de siège des autres associations subventionnées par la Ville. En effet, l'association avait pendant longtemps pu minimiser ses dépenses de gestion par l'intervention de bénévoles (comptabilité, gestion des paies,...). Or compte tenu de l'expansion de l'association et de sa croissance externe, la participation de bénévoles

²¹ Procédure d'achat rédigée en mars 2013.

²² Bon à payer

²³ Tous leurs nouveaux marchés en liaison froide sont signés avec API (fournisseur référencé par la FNAPPE (fédération) et tarifs négociés par elle pour tous les adhérents), cf. mail association du 6 juin 2014.

²⁴ « Annexe 3 : Tarif des prestations pour les exercices 2014 à 2016. Les prestations de conseil et de service, telles qu'elles figurent dans les conditions particulières aux points 1. et 2. sont rémunérées [.....] par berceaux. ». Cf. convention Sogécrèche du 31 décembre 2013.

n'est plus réaliste en raison de la complexité de la gestion. En conséquence dans sa *note du 5 août 2011 à l'adjoint au Maire de la Ville de Paris*, la présidente demande que les frais de siège de l'association soient pris en compte à même hauteur que la participation de la Ville dans d'autres associations gérant des crèches (comparaison possible en raison de l'appartenance de l'association au réseau de la FNAPPE²⁵). Dans son budget 2014, l'association évalue ses frais de siège à 1050 € par berceau, *PV du CA du 18 novembre 2013*.

Au jour de rédaction du présent rapport la Ville participe aux frais de siège à hauteur de 878 € par berceau pour les sept crèches les plus anciennes, y compris la crèche D'ici et d'ailleurs (261 berceaux) et 860 € par berceau pour les crèches récentes (259 berceaux). Ce qui fait un total de participation de la Ville aux frais de siège de 451 898 € ($878 \times 261 + 860 \times 259$) quand l'association fait face à des dépenses de siège de 546 000 € (1050×450 berceaux), soit une différence de 94 102 € à la charge de l'association.

Il faut constater que l'association recherche en permanence des sources de financement afin de faire face à des dépenses qui ne sont pas prises en compte dans les subventions de fonctionnement. **Une meilleure prise en charge des frais de siège de l'association par la Ville de Paris permettrait de compenser la perte de la recette de réservation de berceaux dont l'association a besoin pour équilibrer son budget (environ 95 000 € par an)**. La réservation de berceaux apporte à l'association une ressource complémentaire d'environ 95 000 € (Cf. § produits des activités annexes), source de revenus à laquelle s'oppose la Ville de Paris. L'association pourrait ainsi consacrer son énergie à son activité principale de gestion des crèches et non à la constitution de conventions de réservation avec le suivi que cela implique pour les directrices qui doivent en permanence informer les organismes réservataires en cas de vacance de places.

Recommandation 6 : Réajuster la participation de la ville de Paris afin qu'elle couvre correctement les frais de siège de l'association

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE fait remarquer que « *les frais de siège de l'association sont financés à hauteur de 878 ou 860 € par place. Ce dispositif résulte d'une règle qui a été instaurée en 2007 à la suite d'une étude réalisée sur les frais de siège. Cette règle consiste à geler les frais de siège des associations qui, en 2007, avaient un coût de siège supérieur à la moyenne (850€ par place). Cette année, de façon exceptionnelle, les frais de siège gelés ont été augmentés de 1,2%. Dans le contrôle budgétaire actuel, il semble difficile de revenir sur ce dispositif et d'augmenter cette prise en charge* ».

Les dépenses de déplacements et de réceptions n'appellent pas de remarques particulières. En moyenne, elles représentent 1100 € par établissement et par an. Les notes de frais sont contrôlées par la comptabilité, les justificatifs signés et les participants identifiés. Les exercices 2011 et 2012 ont été marqués par des déplacements à Marseille de la directrice des opérations et de la présidente (en 2012, 5 767 € ont été attribués en analytique à la crèche du château, principalement des déplacements). La crèche la Maison enchantée, du fait de ses 120 berceaux et de son équipe élargie, a le plus de frais de mission réception avec 3 744 € en 2012.

²⁵ Fédération nationale des associations de la petite enfance

3.3. Le bilan et la trésorerie

La structure financière de l'association demeure fragile en l'absence de réserves et de fonds propres malgré un compte de résultat excédentaire en 2012.

3.3.1. Le bilan

Le niveau du bilan a progressé en trois ans de 54% en raison de la croissance externe de l'association.

Procédure d'alerte en juin 2011 :

Sur la base des comptes 2010 et de son résultat déficitaire, plus de 100 000€ de déficit sur les deux derniers exercices, le commissaire aux comptes le 22 juin 2011 a mis en place une procédure d'alerte car l'association n'était pas en mesure de faire face à ses engagements financiers à court terme. Notamment il alertait aussi bien sur la capacité d'autofinancement que sur les travaux complémentaires de la crèche de Marseille non financés mais également sur les difficultés financières des crèches parisiennes (au 31/12/2010 tous les établissements étaient déficitaires exceptés trois crèches -B1, B2 et les petits bonheurs-, Cf. *partie analytique*), l'insuffisance de trésorerie moyenne de l'association au moment de l'alerte faisait état de 1 067 000 €.

Le 22 juillet 2011, le commissaire aux comptes levait l'alerte, l'association ayant reçu des garanties de paiement de ses partenaires financiers dont la Ville de Marseille.

La Ville de Marseille a effectivement versé 300 000 € de subventions exceptionnelles courant 2012 mais l'association a dû contracter un emprunt de 300 000 € en janvier 2013 pour pérenniser son activité.

Depuis cette alerte, le résultat de l'association est redevenu excédentaire avec 19 078 € en 2011 et 382 098 € en 2012. Le résultat 2013 s'annonce également excédentaire dans le même ordre de grandeur qu'en 2012.

Au 31 décembre 2012, l'actif se compose essentiellement des immobilisations corporelles (61%) et des subventions à recevoir (31%).

Le passif se compose des subventions d'investissement (55%) et d'emprunts et dettes.

Le bilan reste malgré tout fragile avec un capital et des réserves quasi inexistantes (4% du bilan), gonflé par des subventions d'investissement (55% du bilan).

Tableau 18 : Bilan consolidé de l'association

ACTIF en €	Pour mémoire 2009	2010	2011	2012	Var en %	2012 en %
Immobilisations incorporelles	904	968	2 675	3 556	267%	0%
Immobilisations corporelles	4 136 980	6 820 570	7 598 786	8 514 326	25%	61%
Immobilisations financières	57 774	89 724	119 367	122 361	36%	1%
Actif immobilisé	4 195 658	6 911 262	7 720 828	8 640 243	25%	62%
Stocks marchandises	0	0	0	0		
Créances	7 042	46 131	40 058	31 267	-32%	0%
Subventions à recevoir (dont loyer)	2 079 863	1 821 052	2 790 474	4 347 704	139%	31%
Valeurs mobilières de placement	53 722	17 929	17 929	17 929	0%	0%
Disponibilités	89 538	185 413	1 018 942	734 471	296%	5%
Charges constatées d'avance	2 587	3 514	5 711	75 905	2060%	1%
Actif circulant	2 232 752	2 074 039	3 873 114	5 207 276	151%	38%
TOTAL ACTIF	6 428 410	8 985 301	11 593 942	13 847 519	54%	100%
PASSIF en €	Pour mémoire 2009	2010	2011	2012	Var en %	2012 en %
Fonds associatif	124 455	124 455	198 765	198 390	59%	1%
Réserves		45 510	45 510	45 510	0%	0%
Report à nouveau	217 213	175 892	117 158	-19 312		0%
Résultat	-101 842	-109 207	19 078	382 098		3%
Résultat sous contrôle des financeurs (A)	40 877	-124 437	-117 150	65 802		0%
Fonds associatifs hors subv. Investissement	280 703	112 213	263 361	672 488		
Subventions d'investissements	3 688 425	4 693 186	6 430 008	7 635 514	63%	55%
Capitaux propres	4 249 831	4 917 612	6 956 730	8 980 490	83%	65%
Provisions pour risques et charges		58 732	240 307	246 815	320%	2%
Emprunt et dettes	1 444 486	2 655 952	2 076 350	1 304 746	-51%	9%
Découvert bancaire	0	0				
Avances et acomptes	0	0	0	0		
Dettes fournisseurs	233 680	224 645	539 773	652 226	190%	4%
Dettes fiscales et sociales	780 325	808 468	1 095 167	1 190 405	47%	8%
Autres dettes	791	432 105	112 687	142 564	-67%	1%
Produits constatés d'avance	0	0	836 289	2 002 761		
DETTES	2 459 282	4 121 170	4 660 266	5 292 702	28%	36%
TOTAL PASSIF	6 709 113	9 097 514	11 857 303	14 520 007	60%	100%

Source : Association

Note1 : comptes consolidés tenant compte de la crèche située à Marseille (85 berceaux ouverts en 2011)

Note 2 : Les disponibilités au 31/12/2012 comprennent 630 000 € issus de la mobilisation en affacturage de subventions de fonctionnement de la CAF à recevoir en 2013.

Source : Comptes de l'association

(A) : Note du commissaire aux comptes : « Le résultat réalisé par l'association ne lui est pas acquis définitivement à la clôture de l'exercice car :

-La Mairie de Paris, peut décider a posteriori, de combler un déficit ou de prélever un excédent. La décision intervient deux ans après la date de clôture ;

-La CAF, deuxième organisme financeur de l'Association, peut également décider l'année suivant la clôture d'effectuer des retenues sur les subventions accordées.

Les bénéfices ou déficits dont la valeur se trouve ainsi placée sous l'empire d'une décision non encore intervenue à la date de clôture sont isolés au passif du bilan dans des comptes spécifiques intitulés « résultats sous contrôle de tiers

financeurs ». Puis, par convention, au fur à mesure que les décisions sont connues et en conséquence la valeur des bénéfices ou déficits concernés, leur montant définitif est viré au compte de résultat. » Cf. Annexe des comptes 2011, p18.

➤ Les immobilisations

Les immobilisations corporelles sont composées des *immobilisations des travaux d'aménagement* réalisés par l'association dans les nouvelles crèches. Toutes les crèches sont louées à des bailleurs privés ou publics. L'association n'est propriétaire d'aucun local.

Les immobilisations corporelles ont fortement progressé du fait des nouvelles crèches, mais l'association a dans son parc de crèches des établissements plus anciens (1989 et 1994 pour les plus anciennes). Les crèches les plus anciennes sont louées à la Ville de Paris (B1, B2, LME, PSM). **Il n'existe pas, au jour de rédaction du rapport, d'état des lieux écrit des travaux d'entretien et/ou de rénovation à effectuer dans ces crèches.** L'association réalise l'entretien ou de petites rénovations en fonction de l'urgence mais un plan de rénovation global doit être établi afin que le vieillissement des locaux soit pris en compte et la rénovation planifiée dans le temps.

Recommandation 7 : Etablir un état des lieux/recensement des travaux crèche par crèche permettant de planifier les travaux futurs nécessaires à la rénovation des crèches les plus anciennes

En 2013, compte tenu de l'excédent réalisé en 2012, l'association a pu réserver une enveloppe de 60 000 €²⁶ afin d'effectuer des travaux ou aménagements/remplacement urgents de matériels.

²⁶ « Le conseil décide de consacrer une enveloppe de 60 000 € au financement de travaux de rénovation des crèches », PV CA du 30 mai 2013.

Les travaux/aménagements effectués ces dernières années ont été les suivants :

Tableau 19 : Travaux réalisés par l'association

B1	2010 : Mise aux normes de l'électricité des 2 étages et changement des faux-plafonds 2011: Remplacement du sol souple de la crèche (2ème étage) 2013: Renouvellement du lave-vaisselle
B2	2010: Dans 1 unité d'enfants : changement du plan de change et réfection des peintures ; 2010: Rehausse des portillons du jardin dans un souci de sécurité ; 2010: Remplacement de radiateurs labellisés petite enfance 2011: Remplacement du bac de plonge 2012: Réfection des peintures dans 1 unité ; 2012: Remplacement de radiateurs labellisés petite enfance 2013: Réfection des peintures dans 1 unité ; 2013: Remplacement de radiateurs labellisés petite enfance ; 2013: Renouvellement du lave-linge et du ballon d'eau chaude ; 2013: Modification installation électrique dans la lingerie ; 2013: Remplacement des détecteurs optiques de fumée
B3	2010: Remplacement de 3 fenêtres côté rue 2011: Réfection des peintures dans 1 unité 2012: Remplacement des joints anti-pince doigts 2013: Remplacement du revêtement de sol de l'entrée ; 2013: Changement du plan de travail de la biberonnerie ; 2013: Mise en place de protections des angles nus
LME	2010: Dans 1 unité d'enfants : changement du plan de change ; 2010: Remplacement des rideaux d'un étage ; 2010: Révision des menuiseries ; 2010: Renouvellement de la cuisinière 2011: Travaux de rénovation et de mise en conformité de l'ascenseur ; 2011: Rénovation d'une colonne d'eau ; 2011: Renouvellement des lave-vaisselle, congélateur et réfrigérateur 2012: Dans 1 unité d'enfants : changement du plan de change ; 2013: Réfection des peintures dans la cuisine ; 2013: Travaux sur le réseau d'eau ; 2013: Dans 1 unité d'enfants : changement du plan de change ; 2013: Travaux sur l'ascenseur
PSM	2010: Réfection des peintures dans l'ensemble de la crèche 2011: Installation d'un toboggan dans le jardin 2013: Renouvellement du lave-vaisselle
CSJ	2011: Changement du câble de l'ascenseur 2013: Travaux de mise en conformité de l'ascenseur et habillage de la cabine

B1	Bout'chou 1
B2	Bout'chou 2
B3	Bout'chou 3
LME	La maison enchantée
PSM	Les petites souris du Mont
CSJ	La crèche Saint Jacques

Source : Association

L'excédent 2012 a été utilisé principalement pour le recrutement de trois apprentis supplémentaires et d'un emploi relais en CDI pour soulager les équipes, ainsi que dans le budget travaux/aménagement des locaux. L'utilisation de l'excédent permet aux équipes de voir concrètement le produit de leurs efforts et d'améliorer ainsi la motivation du personnel.

L'association effectue des provisions pour travaux à effectuer avec l'accord du commissaire aux comptes lorsque ce sont des travaux immobilisables.

Les *dépôts de garantie* sont enregistrés au bilan en **Autres immobilisations financières**. Ils s'élèvent à **103 090 €** au 31 décembre 2012. Ces fonds sont bloqués (garantie de loyer)

dès la signature du bail et ne seront pas récupérés à court terme par l'association. Ces fonds sont bloqués à long terme tant que la crèche exerce son activité et cette dépense est assumée à 100% par l'association et diminue d'autant sa trésorerie.

La Ville de Paris compense la totalité des loyers des crèches acquittés chaque année par l'association. Dans la même logique, la Ville de Paris pourrait couvrir les dépôts de garantie qui sont actuellement avancés par l'association, ce qui améliorerait sa trésorerie. Ainsi, la prise en charge des dépôts de garantie par la Ville déchargerait l'association de cette avance de trésorerie.

Recommandation 8 : Rembourser à l'association les dépôts de garantie afin de libérer de la trésorerie à l'association.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE indique que « *dans le cadre des projets d'ouverture des établissements, la Ville aide financièrement les associations à réaliser des travaux d'aménagement. Elle prend en compte un certain nombre de dépenses dont les travaux, les frais d'architecte, de géomètre, d'huissier. Elle ne prend pas en charge les dépôts de garantie car ces sommes sont amenées, à terme, à être remboursées par le propriétaire à son locataire. Ce dispositif s'applique à toutes les associations. Si celui-ci devait être revu, cela aurait un coût non négligeable pour la Ville qui ne peut se le permettre dans le contexte budgétaire actuel* ».

- Les **capitaux propres** progressent de 73% en trois ans en raison de la progression des subventions d'investissements accordées pour les créations de crèches (+63%).

L'association est déficitaire en 2010, elle redresse son résultat de façon significative en 2011 et 2012 en limitant ses dépenses et en optimisant ses recettes. La situation reste malgré tout fragile : c'est pourquoi l'intégralité des excédents devraient être affectés à la reconstitution des réserves, et permettre à l'association d'être plus autonome face aux banques mais également face aux décalages dans les versements d'acomptes de subventions. D'autant plus que les décalages de versements des subventions vont continuer à se détériorer compte tenu des nouveaux délais de versements des subventions CAF.

Les subventions d'investissement :

La progression des subventions d'investissement provient de la croissance externe de l'association par la création de crèche et la fusion avec la crèche Saint Jacques. Elles sont amorties au même rythme que les immobilisations que ces subventions ont permis de financer²⁷.

²⁷ « jusqu'au 31/12/2010, les subventions d'investissement étaient rapportées au résultat pour une valeur constante, linéairement sur 20 ans. A compter de l'exercice clos le 31/12/2011, la reprise des subventions est pratiquée au même rythme que celui issu du plan d'amortissement des immobilisations que ces subventions ont permis de financer. » Cf. annexe au 31/12/2011, p17.

Les subventions reçues depuis 2009 sont les suivantes :

Tableau 20 : Subventions d'investissement reçues depuis 2009

Subvention d'investissement	Année de vote	Subventions votées	Répartition des efforts
D'ici et D'ailleurs			
ANRU	2010	12 000	100%
Sous total		11 999,79	
La Crèche du Chateau (ouverture le 21/03/2011)			
Ville de Marseille	2009	212 500	14%
Ville de Marseille	2010	95 000	6%
Ville de Marseille	2011	200 000	13%
CAF	2009	962 800	65%
CG13	2011	20 000	1%
Sous total		1 490 300,00	100%
Les P'tits Bonheurs (ouverture le 27 septembre 2010)			
Ville de Paris	2009	491 158	53%
CAF	2009	290 000	31%
CRIF	2009	150 000	16%
Sous total		931 157,73	100%
Le Temps de l'Enfance (ouverture le 17 janvier 2011)			
Ville de Paris	2010	583 550	51%
CAF	2010	336 000	29%
CRIF	2010	220 584	19%
Sous total		1 140 134,40	100%
Trois P'tits Tours (ouverture le 17 novembre 2011)			
Ville de Paris	2011	20 424	5%
CAF	2011	252 000	60%
CRIF	2011	150 000	36%
Sous total		422 424,43	100%
Les Couleurs du Temps (ouverture le 20 aout 2012)			
Ville de Paris	2011	925 204	62%
CAF	2011	433 649	29%
CRIF	2011	123 462	8%
Sous total		1 482 314,73	100%
Le moulin en herbe (ouverture le 2 septembre 2013)			
Ville de Paris	2012	1 060 120	63%
CAF	2012	500 000	30%
CRIF	2012	125 000	7%
Sous total		1 685 120,00	100%
Sur un air de polka (ouverture le 6 janvier 2014)			
Ville de Paris	2013	381 465	69%
CAF	2013	168 000	31%
Sous total		549 465,00	100%
TOTAL SUR LES 4 ANS		7 712 916,08	

Source : Association

Les principaux financeurs des établissements nouveaux sont les collectivités locales et la caisse d'allocations familiales, la région intervient sur des critères très sélectifs qui changent chaque année (arrondissement prioritaire par exemple) et mettant en avant des objectifs environnementaux stricts pour obtenir le financement.

On notera qu'au cours des dernières années (2012 et 2013) la participation financière de la Ville de Paris s'est renforcée (62%, 63% et 69%) quand la participation de la Région Ile de France s'est beaucoup ralentie. Sur le dernier projet, crèche située dans le 19^{ème} (Sur un air de Polka ouverte en janvier 2014), la région n'a pas participé : les critères de la Région pour bénéficier d'une subvention d'investissement ont changé sur 2014 : la Région a instauré un nouveau critère de quartier défavorisé et le 19^{ème} ne fait plus partie des arrondissements à favoriser en termes de places en crèches. Seuls les arrondissements du 18^{ème} et du 20^{ème} bénéficieront en 2014 de subventions d'investissements de la Région. La création de places en crèche n'est plus prioritaire pour la Région Ile de France qui concentre à présent ses efforts sur la création de maisons de retraite.

Les délais de versement des subventions d'investissements de la CAF sont problématiques pour l'association. La CAF verse par avance jusqu'à 70% de la subvention d'investissement mais le solde n'est versé qu'après présentation de la facture finale quand l'association doit verser 95% avant la fin des travaux. En l'absence de trésorerie ces délais sont un vrai problème pour l'association et lui génèrent des frais financiers importants.

Les subventions d'investissement contre réservation de berceaux

Il convient de noter que l'association a reçu également par le passé de **subventions d'investissement contre réservations de berceaux**. Cf. § Produits des activités annexes.

Les crèches concernées par les réservations suite à des subventions d'investissement sont :

- la crèche LME (horaires décalés), restent 31 berceaux réservés sur 100 (dont 13 jusqu'en 2016 et 2017)
- la crèche B2 (horaires décalés), restent 7 berceaux réservés jusqu'en 2018 et 2019
- la crèche PSM, restent 6 berceaux réservés jusqu'en 2019 et 2021.

Seules deux conventions d'investissement sont arrivées à échéance en 2012 (Caisse des écoles et La Poste).

La DFPE, opposée à la réservation de berceaux, l'a signifié dès avril 2008 à l'association, ce type de pratique n'étant pas en vigueur dans les crèches municipales. La réservation de place par subvention d'investissement était d'autant plus contestable que les organismes concernés ne participaient pas au fonctionnement des crèches laissant à la Ville de Paris la totalité du financement en fonctionnement. La Ville de Paris a ainsi demandé à l'association de dénoncer les conventions qui pouvaient l'être, et de ne pas renouveler ce type de conventions à l'avenir ce dont n'a pas tenu compte l'association ou très partiellement puisque de nouvelles réservations ont été conclues depuis par l'association en fonctionnement.

➤ **Les provisions pour risques et charges** s'élèvent à 246 815 € en 2012. Elles se composent de :

- la provision pour indemnité et départ à la retraite (183 831 €) telle que prévue par la convention collective applicable. Cette provision est constituée depuis 2011.
- d'une provision pour gros entretiens de 30 959 € (travaux de contrôles électriques effectués en 2013) et comprend le coût des vérifications périodiques obligatoires.
- de la provision pour congés payés règlementaire de 32 025 € en 2012.

En 2010, le montant de la provision pour risques et charges s'élève à 58 732 €, c'est une provision pour risque de reversement d'une partie de la subvention de fonctionnement²⁸.

En 2011, la provision est constituée de la nouvelle provision pour départ en retraite (183 831€), d'une provision pour risque de reversement de la subvention de fonctionnement à la Ville 36 946 €²⁹ et de 19 530 € de provisions diverses³⁰.

²⁸ « Une provision pour risques a été constatée sur l'exercice au titre du risque de reversement d'une partie de la subvention de fonctionnement allouée par la Ville de Paris à la crèche Dulac. La Mairie de Paris a accordé une subvention de 156 234 € à cet établissement pour 3 mois de fonctionnement en 2010. A la clôture de l'exercice, la crèche Dulac n'était toujours pas ouverte. L'Association ne dispose pas à ce jour d'un écrit probant lui assurant l'absence de risque de reprise de subvention. Pour autant des frais ont été engagés en 2010 en vue de l'ouverture de la crèche à hauteur de 97 502 €. C'est pourquoi, en respect du principe de prudence, une provision a été constatée à la clôture de l'exercice à hauteur du montant non consommé de la subvention, soit 58 732 € », Annexe des comptes 2010, p17.

²⁹ « Une provision de 36 946 € a été constatée sur l'exercice au regard du risque de reversement d'une partie des subventions de fonctionnement allouées à la crèche Trois P'tits Tours dont l'ouverture effective est intervenue plus tard que prévu. Cette provision est constatée en respect du principe de prudence du fait que même si l'Association a engagé des coûts

Le sujet des reprises d'excédent par la Ville de Paris est un sujet récurrent et problématique pour l'association. A titre d'exemple, la Ville avait procédé en 2009 et 2010 à la reprise d'excédents dégagés en 2007 et 2008. Suite à un contrôle URSSAF sur les comptes 2007 à 2009, ces excédents n'avaient pas été finalement dégagés et la reprise effectuée par la DFPE était excessive puisque l'URSSAF réclamait un complément de cotisations. Or, ces fonds ayant déjà été repris par la Ville de Paris, celle-ci a dû les rétrocéder par une subvention exceptionnelle de 60 000 € mais avec un décalage de plusieurs mois mettant l'association en difficulté de trésorerie³¹.

➤ **Les Emprunts, dettes à long terme**

Au bilan, les emprunts à long terme sont :

- un emprunt constitué pour la construction de la crèche de Marseille dès l'origine du projet.
- un emprunt pour la crèche D'ici et d'ailleurs de 30 000 € constitué en 2008 et terminé en 2013.

L'association a contracté en janvier 2013 un emprunt de 400 000 € pour une durée de 5 ans auprès de divers financeurs³². Cet emprunt est contracté auprès de la Société Générale et en lien avec Paris Initiative Entreprise qui aide les associations dans le renforcement de leurs fonds propres.

Tableau 21 : Détail de l'emprunt de 400 000 €

SIFA	67000
PIA	67000
FCP insertion emploi	67000
Société générale	200000

SIFA : Société Investissement France Active

PIA : Programme Investissement Avenir

Source : Association

L'emprunt de 200 000 € auprès de la société générale est garanti à hauteur de 22% par France Active (cette garantie est considérée comme un aide publique, Cf. courrier France Active du 20 mars 2013). Les trois prêts de 67 000 € ne font pas l'objet de garanties.

Cet emprunt permet à l'association de faire le lien avec les subventions d'investissement qu'elle perçoit toujours après paiement des factures et lui permettront des économies de frais financiers sur l'exercice 2013.

dont elle peut faire état, elle ne dispose pas à ce jour d'un écrit probant l'assurant de la non-reprise de la quote-part de subvention de fonctionnement correspondant à la période de retard. », Annexe des comptes 2011, p22.

³⁰ Provision pour travaux (lave-vaisselle) et provision pour acompte versé. Cf. grand livre 2011 p4.

³¹ Cf. note de la présidente à l'adjoint au Maire du 5 août 2011, « reprise d'excédents qui n'existaient pas ou étaient surévalués ».

³² « L'association a entrepris des démarches auprès de Paris Initiatives Entreprise (PIE) et la Société Générale pour financer son fonds de roulement. ... l'autorisation d'emprunter 67 000 € à la SIFA, 67 000 € au FCP Insertion Emploi pour une durée de 60 mois et 200 000 € à la Société Générale pour une durée de 5 ans. », PV du CA du 25 janvier 2013.

Le projet de la crèche de Marseille :

L'association a lancé le projet de la crèche du château à Marseille en 2008 (bail emphytéotique de 23 ans). Le budget de départ s'élevait à 1 890 000 €³³ et le coût final s'est élevé à 2 700 000 €, soit un dépassement de 810 000 €.

Le dérapage dans le budget est la résultante d'un suivi à distance mal maîtrisé [.....] et d'une suite de dysfonctionnements (effondrement du toit, mise en liquidation de l'entreprise de travaux [.....], mauvais suivi [.....]). *Les membres de phrase qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

La Ville de Marseille a versé un complément de subvention de 300 000 € en 2012. Il restait alors à la charge de l'association 510 000 €. L'association a pris un emprunt de 400 000 € début 2013 la situation financière étant devenue intenable, 110 000 € restait donc à sa charge sur ses fonds propres.

3.3.2. La trésorerie

➤ **La trésorerie moyenne**

Une norme admise en matière de bonne gestion et d'équilibre financier est de disposer en réserve d'une trésorerie située entre 60 et 90 jours de charges d'exploitation. En dessous de cette fourchette, l'association est contrainte de recourir à des avances de trésorerie auprès de la banque, en général payantes sous forme d'intérêts bancaires, afin d'éviter des agios.

Tableau 22 : Trésorerie en nombre de jours

	2011	2012	2013
Trésorerie moyenne	nc	425 458 €	896 094 €
Trésorerie moyenne en jours d'exploitation	-	13,59 j	
Total des charges d'exploitation	8 891 727 €	10 013 204 €	nc

Source : Données de l'association

Note : les comptes 2013 ne sont pas validés en AG au jour de rédaction du rapport.

En 2012 la trésorerie moyenne en nombre de jours est de 13,59 jours d'exploitation malgré le fait que l'association recourt déjà à la cession de créances et à l'affacturage. Ce ratio démontre l'insuffisance de la trésorerie, bien loin de la norme de 60 à 90 jours de charges d'exploitation. Pour répondre au ratio ci-dessus, fourchette basse, l'association devrait avoir au minimum 1 800 000 € de trésorerie en moyenne.

Cette absence de trésorerie contraint l'association à se procurer des fonds très chers auprès des banques ce qui génère des coûts bancaires financés par les subventions de fonctionnement :

³³ « Un emprunt est souscrit auprès de la crèche du château sur une durée de 23 ans calquée sur la durée du bail, avec la garantie de la Ville de Marseille pour 25% du montant », note de la présidente du 16 mai 2014.

Tableau 23 : Les charges financières

Résultat financier	2010	2011	2012
Produits financiers	228	529	2 294
Charges financières (intérêts et charges assimilées)	-27 140	-97 062	-86 542
Total	-26 912	-96 533	-84 248

Source : Association

Le tableau ci-dessus confirme le poids des charges financières sur le résultat de l'association. Une reconstitution des fonds propres de l'association permettrait une économie substantielle et une économie en termes de subvention de fonctionnement pour la Ville de Paris.

Recommandation 9 : Permettre à l'association de reconstituer rapidement ses fonds propres en affectant la totalité des excédents en réserve.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE indique que « *le mécanisme de reprise des excédents est conventionnel et ne peut être adapté à la situation de chaque association* ».

En 2013 la trésorerie moyenne s'améliore mais c'est du fait du nouvel emprunt de 400 000 € contracté par l'association pour faire face à un manque de trésorerie chronique. L'emprunt permet de limiter les coûts financiers à moins d'un an (affacturage, cession de créances). Les modifications des versements de la CAF dès 2014 vont annuler le bénéfice de cette amélioration de trésorerie.

➤ Délais de versement des subventions

Les subventions fonctionnement de la Ville de Paris font l'objet en théorie selon la convention de deux versements :

*Acompte de 70% au premier trimestre n évalué à partir du montant de subvention n-1,

*Solde de 30% de la subvention n au deuxième semestre.

Concrètement, en 2013 la Ville a versé les acomptes (crèche par crèche) entre le 1^{er} et le 6 février puis le solde a été versé de façon échelonnée en juin, juillet et octobre.

Les subventions de fonctionnement de la CAF sont versés selon la convention :

*Acompte de 45% en février n,

*Acompte 45% en juillet n, solde 10% en novembre n (reliquat n-1) donc 10% versé en novembre.

Concrètement en 2013, les versements de la CAF se sont échelonnés (crèche par crèche) en février, mars, août, septembre, octobre et décembre.

En conséquence de ces délais, d'une manière générale les mois de décembre et janvier sont des mois très difficiles pour l'association ainsi que les mois de juin et juillet (cf. courbe ci-dessous).

A partir de 2014, la règle change pour les versements de la CAF : il manquera 20% de la subvention CAF car ce sera non plus 10% qui seront versés en novembre n+1 mais 30%.

Il va donc manquer à l'association en trésorerie 20% des acomptes CAF (90% - 70%) qui habituellement étaient versés en juillet : on peut estimer le déficit en trésorerie en 2014 sur la base de la subvention CAF PSU 2012 à 580 000 € (2.9 Md'€ *20%).

Ainsi, malgré l'emprunt de 400 000 € contracté en janvier 2013, la trésorerie de l'association est loin d'être stabilisée avec le changement des règles de versements d'acomptes CAF.

L'association va être contrainte en 2014 à reprendre de l'affacturage et des cessions Dailly auprès de sa banque et verra ainsi ses charges financières augmenter fortement. Un des risques étant que les relations avec la Société Générale se détériorent précise l'association.

Le maintien des excédents de l'exercice en totalité dans les comptes de l'association permettrait à cette dernière de limiter l'impact de ce changement de versement d'acomptes de la CAF et de limiter les coûts financiers qui finissent par retentir sur le montant des subventions de fonctionnement versées par la Ville. Une part significative de la subvention de fonctionnement finit par financer les banques.

Ainsi, le changement de règles de reprise d'excédents de la nouvelle convention avec la DFPE se superpose au changement des règles de versements des acomptes de la CAF et va créer de nouvelles difficultés de trésorerie à l'association.

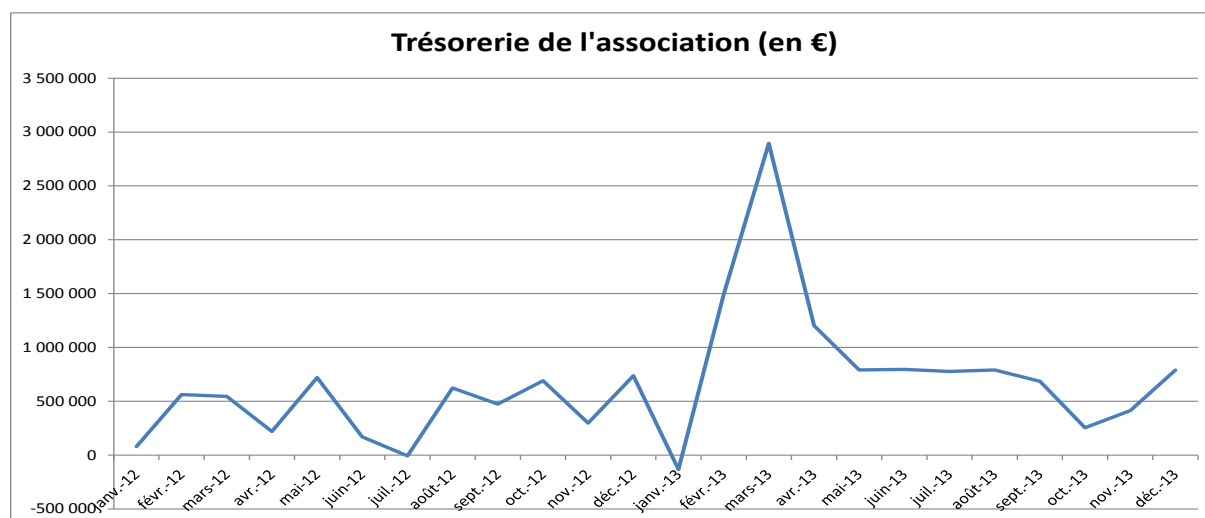
Recommandation 10 : Verser l'acompte de la subvention Ville de Paris (70%) dès le mois de janvier de chaque année et le solde dès le mois de mai.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE fait remarquer que « *la Ville commence à engager les acomptes des associations (260 établissements environ) dès la mi-janvier, date d'ouverture budgétaire. Ces sommes ne peuvent néanmoins pas être sur les comptes des associations traitées. En ce qui concerne le solde, pour pouvoir verser le solde en mai, il faudrait avoir fait voter la subvention en mars. Or, il a été décidé en accord avec la FNAPPE que les demandes de subvention des associations les plus fragiles financièrement (crèches parentales, petites associations) devraient être traitées en priorité. Cette préconisation paraît donc difficile à mettre en place sauf à appliquer un traitement particulier à cette association* ».

➤ **Evolution de la trésorerie**

La courbe de trésorerie confirme les rythmes de la trésorerie de l'association. Il convient de noter que cette courbe de trésorerie inclut les avances de trésorerie de la banque (cessions Dailly, affacturage pour compenser les délais de versements de la CAF et de la Ville de Paris), en conséquence la trésorerie réelle est bien moindre.

Graphique 2 : Evolution de la trésorerie en 2012 et 2013



Source : Comptabilité

Même si les choix financiers de l'association (emprunt de 400 000 € en janvier 2013 et affacturage auprès des banques) ont permis une amélioration de la situation de trésorerie en 2013, comme le montre la courbe, l'association doit reconstituer une trésorerie en générant un résultat chaque année qui lui permettra progressivement d'augmenter ses réserves et ainsi de faire face à ses charges, notamment les salaires.

De façon très concrète, l'association a besoin d'environ 550 000 € pour payer les salaires et charges sociales tous les mois, ce qu'elle fait très difficilement certains mois comme le montre la courbe de trésorerie.

Ainsi, le **constat financier** est le suivant : la Ville souhaite reprendre 40% des excédents de l'association, mais finance à hauteur de 23% l'association et ne souhaite pas couvrir les frais de siège à hauteur de la dépense réelle ; elle demande à l'association de renoncer à la réservation de berceaux (ressource pourtant indispensable dans le contexte de manque de revenus) mais ne souhaite pas couvrir les dépôts de garantie pourtant bloqués à long terme pour toute la durée de l'activité des crèches.

L'association a pourtant accepté de répondre à la demande de la Ville de créer de plus en plus de nouvelles crèches. A présent, l'association manque de trésorerie pour faire face à des contraintes de délais de versement des subventions de fonctionnement de plus en plus rigides.

Pourtant, la Ville compense dans la subvention de fonctionnement les frais financiers de l'association dus à l'absence de trésorerie, frais financiers entièrement versés aux banques. Dans l'optique de réduction des frais financiers, la Ville pourrait accepter de laisser 100% des excédents à l'association sur une période transitoire, augmenter sa participation aux frais de siège et couvrir les dépôts de garantie. En contrepartie, l'association pouvant ainsi reconstituer sa trésorerie renoncerait aux revenus des réservations de berceaux et ferait face à ses dépenses sans verser de frais financiers aux banques chaque année (environ 80 à 100 000 € par an), ce qui représenterait une économie de subvention pour la Ville. Une fois la trésorerie reconstituée et la pérennité de l'association assurée, la Ville pourrait reprendre une partie des excédents dans la limite de sa participation (cf. § Evolution de la participation de la Ville de Paris).

Recommandation 11 : Limiter la reprise des excédents par la DFPE à la hauteur de la participation de la Ville de Paris, soit en 2012 23% du total des produits, une fois la trésorerie de l'association reconstituée.

3.4. Le budget

Le budget de l'année est remis à la DFPE pour le 1^{er} novembre de l'année n-1. Il est construit à partir du budget précédent et non à partir du réel n-1. Pour l'exercice 2014, l'association en mars 2014 n'avait pas d'accord de la Ville sur les dépenses. Elle est donc contrainte, la plupart du temps, de travailler à partir d'un budget non définitif.

Le budget de l'association est passé en 4 ans de 7 millions d'€ à 12,6 millions d'€ soit une progression de 79%.

Tableau 24 : Evolution du budget de l'association

En Euros	Budget 2011	Réalisé 2011	Ecart	% d'erreur	Budget 2012	Réalisé 2012	Ecart	% d'erreur	Budget 2013	Budget transmis 2014	% d'évolution des budgets
Total des produits	7 065 747	9 015 504	1 949 757	28%	10 631 570	10 686 867	55 297	1%	11 287 761	12 676 579	79%
Total des charges	7 065 747	8 996 426	1 930 679	27%	10 629 261	10 304 768	-324 493	-3%	11 283 717	12 664 852	79%
Résultat	0	19 078	19 078		2 309	382 099	379 790		4 044	11 727	

Source : Association

En 2011 l'association ouvre quatre établissements³⁴ dont un établissement en province (Marseille) ce qui rend complexe des prévisions à deux ans, et explique l'écart entre le budget et le réalisé. L'écart est à l'avantage de l'association qui dégage un excédent de 19 078 €.

Le budget 2012³⁵ concerne 13 établissements, la prévision est proche du réalisé. L'association a ouvert un seul établissement en 2012, elle a maîtrisé ses charges ce qui lui permet de dégager un excédent.

L'association par précaution applique 10% de retenue sur le budget qu'elle accorde à chaque crèche.

On notera que les budgets 2012, 2013 et 2014 ne sont pas équilibrés.

La balance générale provisoire 2013 faisait état au 11 avril 2014 d'un total des produits de 11 603 021€ et d'un total des charges de 11 109 910€. L'exercice 2013 pourrait ainsi dégager un résultat de 493 000€ au 31 décembre. Cet excédent dégagé provient de la poursuite des économies sur les dépenses et des économies sur les frais de personnel liées aux difficultés que rencontre l'association pour recruter les auxiliaires de puériculture (cf. partie ressources humaines). Ces économies générées par les délais de recrutement sont entièrement supportées par les équipes en place qui doivent tourner en sous effectifs.

3.5. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est suivie sur le logiciel Quadra.

Les comptes de résultats de chaque établissement sont établis selon une comptabilité analytique à partir de la méthode des coûts complets. **Les dépenses communes de l'association sont ventilées chaque année entre les établissements avec une clé de répartition d'après le nombre de berceaux**, sachant que l'association gère globalement :

³⁴ « Le budget 2011 concerne 9 établissements. Les charges d'exploitation ont augmenté de 2% par rapport à 2010 en tenant compte des prévisions budgétaires recommandées par la FEHAP incluant l'augmentation de la valeur du point pour les charges de personnel. A noter que les frais de siège budgétés sont différenciés selon le type de crèches, soit 900€ par berceau pour les crèches horaires classiques et 1000 € par berceau pour les crèches à horaires décalés. » Cf. PV CA du 1^{er} décembre 2010.

³⁵ « Le budget 2012 : d'une manière générale, les charges d'exploitation des différents établissements ont augmenté de 2% par rapport aux budgets 2011 (de 3% pour les loyers). En matière de charges de personnel, la valeur du point suivant les recommandations budgétaires de la convention collective (FEHAP) n'a pas fait l'objet d'augmentation. Les frais de siège ont été portés à 1000 € par berceau pour toutes les structures.

Le budget consolidé de l'association comprend également le budget du siège ainsi que celui du multi accueil Les couleurs du temps dont l'ouverture est prévue en avril 2012 » Cf. PV CA du 6 décembre 2011.

En 2009, 261 berceaux, en 2010, 291 et en 2013, 585 (en 2014, 605 berceaux avec l'ouverture de la crèche Sur un air de Polka).

Tableau 25 : Résultat analytique par crèche

Abréviation	Résultat analytique par crèche	nb berceaux	2010	2011	2012	2013 provisoire
	Siège		-69 861	17 752	30 676	37 672
B 1	Boutchou 1	18	2 595	10 739	6 898	-12 544
B 2	Boutchou 2	68	13 583	72 166	70 478	64 606
B 3	Boutchou 3	19	-4 131	-7 780	8 353	18 695
LPS	Pts Souris du Mont	16	-6 701	248	5 339	-13 000
LME	Cc M. Enchantée	100	-25 536	43 578	55 987	40 235
Jm LME	Jm M Echantée	20	-1 988	-3 575	4 950	
DIDA	Mac Ici & Ailleurs	20	-1 321	10 305	-10 031	9 539
LCDC (Marseille)	La crèche du château (Marseille)	85	-15 737	-234 866	75 744	40 716
LPB	Mac PTits Bonheurs	30	4 142	33 943	-2 829	43 586
LTE	Mac Le Temps de l'Enfance	40	-4 248	92 716	39 155	30 319
CSJ	St Jacques (Reprise)	44	-	1 386	50 569	54 087
TPT	Trois ptits tours	30	-	-17 534	78 123	33 297
LCT	Les Couleurs du Temps	45	-	-	-29 443	78 960
MH	Le Moulin en Herbe	50	-	-	-1 871	49 800
SAP	Sur un air de Polka	20	-	-	-	-2 691
	Résultat de l'association	605	-109 203	19 078	382 098	475 968

Source : Association

La comptabilité analytique en l'état laisse apparaître un résultat excédentaire les trois dernières années.

En 2010, le siège et sept crèches sont en déficit.

En 2011, seules 4 crèches sont en déficit : les deux dernières arrivées (LCDC et TPT) et deux petites crèches de 20 berceaux et moins.

En 2012, les deux dernières nées (LCT et MH) et deux petites crèches de 30 berceaux et moins. L'association a perçu 300 000 € de subventions exceptionnelles pour résorber les difficultés financières de la crèche de Marseille.

En 2013, la dernière née et deux petites crèches (B1 et LPB) sont déficitaires.

Selon la présidente il existe une taille critique permettant à une crèche d'être rentable ou tout au moins d'être équilibrée. Les trop petites crèches, inférieures à 20 berceaux ne permettent pas d'être excédentaires durablement et le coût pour la collectivité est important.

Les frais de siège sont refacturés au prorata du nombre de berceaux à chaque crèche, néanmoins les produits des activités annexes, c'est à dire les subventions de fonctionnement avec réservations de berceaux sont attribuées entièrement au siège. Ces produits doivent être attribués aux crèches concernées. En conséquence, le siège ne devrait pas afficher un excédent mais un déficit chaque année étant donné que la participation de la Ville de Paris aux frais de siège est inférieure au coût réel supporté par l'association. **En relevant la participation de la Ville de Paris aux frais de siège, ce déficit devrait disparaître et compenser la disparition des revenus de réservations de berceaux.**

LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation 1** : Permettre un suivi des projets efficace en évitant de créer des établissements hors Paris. 18
- Recommandation 2** : Mettre en place un véritable bilan social de l'association permettant de retracer l'évolution des indicateurs clés en matière de gestion des ressources humaines. 24
- Recommandation 3** : Améliorer la prise en charge financière par la DFPE des postes personnels relais et d'apprentis rendus indispensables par la croissance de l'association..... 24
- Recommandation 4** : Etablir une procédure de caisse écrite restreignant les paiements des familles en espèces au cas par cas, limitant les mouvements d'espèces et les montants en attente dans les caisses des crèches..... 37
- Recommandation 5** : Ne plus pratiquer de nouvelles réservations de berceaux aussi bien en investissement qu'en fonctionnement 39
- Recommandation 6** : Réajuster la participation de la ville de Paris afin qu'elle couvre correctement les frais de siège de l'association..... 43
- Recommandation 7** : Etablir un état des lieux/recensement des travaux crèche par crèche permettant de planifier les travaux futurs nécessaires à la rénovation des crèches les plus anciennes 46
- Recommandation 8** : Rembourser à l'association les dépôts de garantie afin de libérer de la trésorerie à l'association..... 48
- Recommandation 9** : Permettre à l'association de reconstituer rapidement ses fonds propres en affectant la totalité des excédents en réserve. 53
- Recommandation 10** : Verser l'acompte de la subvention Ville de Paris (70%) dès le mois de janvier de chaque année et le solde dès le mois de mai. 54
- Recommandation 11** : Limiter la reprise des excédents par la DFPE à la hauteur de la participation de la Ville de Paris, soit en 2012 23% du total des produits, une fois la trésorerie de l'association reconstituée. 55

Les recommandations de l'Inspection générale sont nécessaires à la reconstitution de la trésorerie de l'association, d'autant que l'association doit renoncer à certains revenus de réservation de places qui limitaient une trop grande détérioration de sa situation financière. En cas de cessation d'activité de l'association, si sa trésorerie n'était pas reconstituée, le coût de reprise par la Ville des crèches existantes serait bien supérieur aux mesures préconisées par l'Inspection générale en matière de trésorerie et ferait courir un risque financier important à la Ville.

TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS

Tableau 1 : Barème des participations familiales de la CAF.....	10
Tableau 2 : Taux d'occupation des établissements parisiens de la Maison des Bout'chou	12
Tableau 3 : Taux de fréquentation des établissements parisiens de la Maison des Bout'chou	13
Tableau 4 : Répartition des revenus des parents des crèches de la Maison des Bout'chou	17
Tableau 5 : Tableau des effectifs	20
Tableau 6 : Compte de résultat consolidé	28
Tableau 7 : Tableau des subventions de fonctionnement.....	29
Tableau 8 : Evolution du nombre d'établissements et de berceaux.....	29
Tableau 9 : Evolution de la participation de la Ville de Paris dans l'activité de l'association	30
Tableau 10 : Montants des subventions par crèche	31
Tableau 11 : Ecart entre subventions votées et subventions réelles versées	32
Tableau 12 : Montants des loyers par crèches	33
Graphique 1 : Evolution des revenus de l'association et du résultat consolidé.....	34
Tableau 13 : Evolution des autres recettes	35
Tableau 14 : Mouvements de caisse dans les crèches	36
Tableau 15 : Produits de réservations de berceaux.....	38
Tableau 16 : Charges d'exploitation	40
Tableau 17 : Les achats externes.....	41
Tableau 18 : Bilan consolidé de l'association.....	45
Tableau 19 : Travaux réalisés par l'association	47
Tableau 20 : Subventions d'investissement reçues depuis 2009	49
Tableau 21 : Détail de l'emprunt de 400 000 €.....	51
Tableau 22 : Trésorerie en nombre de jours.....	52
Tableau 23 : Les charges financières.....	53
Graphique 2 : Evolution de la trésorerie en 2012 et 2013	54
Tableau 24 : Evolution du budget de l'association.....	56
Tableau 25 : Résultat analytique par crèche	57

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire sur l'audit la Maison des Bout'Chou a été transmis le 29 août 2014 à [.....], Directrice des Famille et de la Petite Enfance.

La réponse au rapport provisoire de [.....] a été adressée par courrier le 3 octobre 2014.



Bureau des Partenariats

DIRECTION DES FAMILLES ET DE LA PETITE ENFANCE
SOUS-DIRECTION DE L'ACCUEIL DE LA PETITE ENFANCE

N/Ref :

Affaire suivie par :

Paris, le 3 OCT. 2014

NOTE à l'attention de :

Inspecteur Général de
l'Inspection Générale

Objet : Remarques sur le rapport provisoire d'audit de
l'Association « La Maison des Bout'Chou » "
(rapport n° 13.12 , août 2014)

P.J. :

Copie à :

Nature de la sollicitation du destinataire in fine de la note :

Note d'analyse pour information

Résumé : l'association La Maison des Bout'Chou a fait l'objet d'un audit de la part de l'Inspection Générale et a transmis un rapport provisoire à la DFPE, qui donne ci-après ses remarques sur ce rapport.

En réponse à votre note du 29 août 2014, veuillez trouver ci-dessous les remarques qu'appelle le rapport provisoire d'audit de l'association " La Maison des Bout'Chou " :

- Page 3, 5 et 7, il est fait référence à 13 établissements parisiens gérés par l'association, or ceux-ci sont au nombre de 14. Le dernier établissement a été ouvert en janvier 2014 (sis 183, avenue Jean-Jaurès à Paris 19^{ème}). Le total des places ouvertes est de 520.
- Page 12 : une coquille est signalée. Dans la phrase « Présence de l'enfant du lundi au vendredi de 8 heures à 18heures par jour... » .Il convient de supprimer « par jour ».
- Page 13 : Dans le paragraphe 1.3.3, l'Inspection Générale donne la définition du taux d'occupation.
Il est précisé que cette définition est celle de la CAF. La formule utilisée par la DFPE, notamment dans les avenants à la convention d'objectifs est la suivante : nombre d'heures facturées rapporté à la capacité d'accueil agréée multiplié par le nombre de jours d'ouverture multiplié par 10 heures.

Paris
info Le 3975
Paris.fr

- Page 24 : dans le paragraphe 2.2.5 il est écrit que les responsables de crèche doivent être qualifiés et titulaires de diplômes de puéricultrice ou d'infirmière.
Or, le code de la santé publique prévoit dans ses articles R 2324-34 et R 2324-35 que la direction d'un établissement d'accueil de la petite enfance peut être confiée à un médecin, une puéricultrice justifiant de trois ans d'expérience professionnelle ou une EJE (ayant une certification et attestant de compétence dans l'encadrement et ayant trois ans d'expérience professionnelle). Si l'établissement a une capacité inférieure ou égale à 40 places, sa direction peut être confiée à une puéricultrice justifiant de 3 ans d'expérience ou une EJE ayant 3 ans d'expérience professionnelle s'il y a dans la structure une puéricultrice ou à défaut une infirmière ayant 1 an d'expérience.
- Page 25 : concernant l'équipe de personnel, il est écrit que « 60% des personnels restant de l'effectif doivent être titulaires d'une qualification reconnue par le ministère chargé de la famille (et notamment le certificat d'aptitude professionnel ou CAP petite enfance) ». Or l'article 19 du décret du 7 juin 2010 prévoit que « le personnel chargé de l'encadrement des enfants est constitué [...] pour soixante pour cent au plus de l'effectif, des titulaires ayant une qualification définie par arrêté du ministre chargé de la famille, qui doivent justifier d'une expérience ou bénéficier d'un accompagnement définis par le même arrêté ». L'arrêté en question date de décembre 2000 et prévoit que 35% de ce personnel doit être qualifié (CAP ...) et les 25% restant peuvent n'avoir aucune qualification ni expérience mais doivent faire l'objet de mesures d'accompagnement définies et assurées par le gestionnaire.
- Page 26 : l'IG préconise d'améliorer la prise en charge financière des postes des personnels relais et des apprentis.
Actuellement la DFPE prend en charge 4 postes d'apprentis pour l'association. Ces agents ne peuvent être comptés dans l'équipe de personnel et sont donc en surnombre, pour un coût non négligeable. Une augmentation de cette prise en charge paraît difficile dans le contexte budgétaire contraint de la Ville de Paris.
- Page 32 : il est écrit que la nouvelle convention a été signée le 25 juillet 2013.
Or, celle-ci a été signée le 11 octobre 2013. Le 25 juillet correspond à la date de transmission de la convention au Préfet.
- Page 32 : Dans le dernier paragraphe, concernant la reprise d'excédent, il est écrit que « 23% serait le maximum de reprise d'excédent à laquelle pourrait prétendre la ville ». Il est rappelé que ce dispositif de reprise d'excédent est conventionnel, prévu pour le groupe des associations gérants plus de 100 places d'accueil et négocié entre la FNAPPE (Fédération Nationale des associations Pour la Petite Enfance) et la Ville. Ce taux n'est donc pas adaptable selon la situation de chaque association.
- Page 33 : dans le tableau des montants de subventions par crèche, les moyennes des subventions de fonctionnement par place pour les années 2010 (3 428 €), 2011 (4 129 €) et 2012 (4 985 €) sont erronées. En effet, pour ces années, les totaux ont été divisés par 13 (nombre d'établissements en 2013) alors qu'il y avait moins d'établissements les années précédentes.
- Page 34 : il est écrit que « si la crèche a un loyer à payer, la subvention de la Ville va inclure une subvention compensatrice de loyer ».

Cette formulation n'est pas appropriée. Si la crèche a un loyer à payer, cette dépense est incluse dans les charges éligibles à la subvention de fonctionnement.

- Page 34 également : il est écrit que « la crèche D'Ici et d'ailleurs reçoit la compensation PSEJ de la Ville de Paris qu'elle ne perçoit pas de la CAF ». Cette formulation n'est pas appropriée et laisse croire que la ville verse une prestation supplémentaire ce qui n'est pas le cas. Par contre il est vrai que la subvention de la ville, lorsque l'établissement ne perçoit pas de PSEJ est plus importante que lorsqu'elle la perçoit, puisque les recettes en provenance de la CAF sont moins élevées.
- Page 35 : concernant les loyers des crèches B1 et B2, il est indiqué que la rédaction d'un bail est prévue, ainsi qu'une subvention compensatrice de loyer. Comme indiqué plus haut, si un loyer est prévu il sera pris en charge par la Ville par le biais de la subvention de fonctionnement annuel de l'établissement et non par une subvention compensatrice de loyer.
- Page 39 : il est écrit que l'association reçoit des sommes versées par la SNCF. La Ville n'avait pas connaissance de cette recette, qui n'est inscrite dans aucun budget présenté à la Ville.
- Page 45 : l'IG recommande à la Ville de réajuster sa prise en charge des frais de siège. Les frais de siège de l'association sont financés à hauteur de 878 ou 860 € par place. Ce dispositif résulte d'une règle qui a été instaurée en 2007 à la suite d'une étude réalisée sur les frais de siège. Cette règle consiste à geler les frais de siège des associations qui en 2007 avait un coût de frais de siège supérieur à la moyenne (850 €/place). Cette année, de façon exceptionnelle, les frais de siège gelés ont été augmentés de 1,2%. Dans le contexte budgétaire actuel il semble difficile de revenir sur ce dispositif et d'augmenter cette prise en charge.
- Page 50 : l'IG préconise de rembourser les dépôts de garantie qu'a pris en charge l'association pour l'ouverture de ses différents établissements. Dans le cadre des projets d'ouverture des établissements, la Ville aide financièrement les associations à réaliser les travaux d'aménagement. Elle prend en compte un certain nombre de dépenses, dont les travaux, les frais d'architecte, de géomètre, d'huissier. Elle ne prend pas en charge les dépôts de garantie car ces sommes sont amenées, à terme, à être remboursées par le propriétaire à son locataire. Ce dispositif s'applique à toutes les associations. Si celui-ci devait être revu, cela aurait un coût non négligeable pour la Ville qui ne peut se le permettre dans le contexte budgétaire actuel.
- Page 55 : l'IG recommande de « permettre à l'association de reconstituer rapidement ses fonds propres en affectant en totalité des excédents en réserve ». Comme indiqué plus haut, le mécanisme de reprise des excédents est conventionnel et ne peut être adapté à la situation de chaque association.
- Page 56 : l'IG préconise de « verser l'acompte de la subvention Ville de Paris (70%) dès le mois de janvier de chaque année et le solde dès le mois de mai ». La Ville commence à engager les acomptes des associations (260 établissements environ) dès la mi-janvier, date d'ouverture budgétaire. Ces sommes ne peuvent néanmoins pas être sur

- 4 -

les comptes des associations avant 1 mois pour les premières associations traitées. En ce qui concerne le solde, pour pouvoir verser le solde en mai, il faudrait avoir fait voter la subvention en mars. Or, il a été décidé en accord avec la FNAPPE que les demandes de subventions des associations les plus fragiles financièrement (crèches parentales, petites associations) devaient être traitées en priorité. Cette préconisation paraît donc difficile à mettre en place sauf à appliquer un traitement particulier à cette association.

Tels sont les éléments dont je tenais à vous faire part sur le rapport provisoire. Les services de la DFPE se tiennent bien entendu, à votre disposition pour toute information complémentaire dont votre direction aurait besoin.

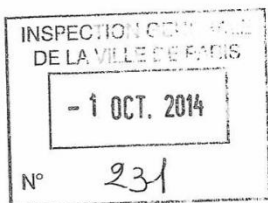
Directeur Adjoint

Chargé de la Sous-Direction de l'Accueil de la Petite Enfance

4

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire sur l'audit la Maison des Bout'Chou a été transmis le 29 août 2014 à [.....], Présidente.

La réponse au rapport provisoire de [.....] a été adressée par courrier le 24 septembre 2014.



MAIRIE DE PARIS
Inspection Générale
17 boulevard Morland
75181 PARIS CEDEX 04

Paris, le 24 septembre 2014

Monsieur l'Inspecteur général,

Vous avez bien voulu me transmettre, par lettre du 29 août 2014, le rapport provisoire d'audit de La maison des Bout'chou.

Je tiens à souligner la qualité des échanges que nous avons eus avec les deux inspecteurs chargés de la mission ainsi que le travail d'analyse très approfondi qu'ils ont réalisé.

J'ai pris connaissance de l'ensemble des recommandations et en particulier celles dont la mise en œuvre concerne l'association. Elles n'appellent pas de commentaire spécifique de ma part, sauf pour l'une d'entre elles exposée ci-après, et seront mises en œuvre dans les meilleurs délais.

Recommandation 5 : Ne plus pratiquer de réservations de berceaux [...] – Echéance immédiate

Si l'association s'engage dès à présent à ne pas signer de nouvelle convention de ce type, elle ne pourra mettre un terme aux conventions en vigueur que dans le cadre du respect de ses obligations contractuelles. Il en est ainsi spécifiquement pour les conventions d'investissement d'une durée de 20 ans et pour les récentes signatures de marchés publics (Ministère de la défense et Préfecture de Police).

Comme vous m'y avez invitée, je vous présente, en note jointe, des remarques ponctuelles portant sur la forme ou sur la correction d'erreurs factuelles.

Restant à votre disposition pour tout renseignement complémentaire, je vous prie d'agréer, Monsieur l'Inspecteur général, l'expression de ma profonde considération.

PJ : Note de remarques ponctuelles

Présidente

LA MAISON DES BOUTCHOU Association loi de 1901 SIRET 35118614300134 NAF 8891A
Siège social : 14bis rue Mouton Duvernet 75014 PARIS Tél : 01 53 79 03 30
E-mail : association@lamaisondesboutchou.org

Remarques ponctuelles portant sur la forme ou sur la correction d'erreurs factuelles

§ 2.2.4. page 24, ligne 30

Les offres d'emploi sont diffusées sur Pôle Emploi, Staff Santé et Job Enfance.

§ 2.2.5. page 24, ligne 43

Les responsables de crèches doivent être titulaires de diplômes de puéricultrice, infirmière ou éducatrice de jeunes enfants.

§ 3.1. page 28, ligne 31

La réorganisation a été financée en partie par la CAF. La Ville de Paris n'a pas accordé de subvention spécifique. Le solde de l'investissement a été financé par fonds propres et les amortissements sont enregistrés sur le siège de l'association.

§ 3.2.1.2. page 40, ligne 37

520 berceaux parisiens et 85 berceaux marseillais

§ 3.2.1.2. page 40, ligne 39

4 des 77 berceaux réservés sont marseillais. Donc la part des places parisiennes réservées est de 14 % (73/520).

§ 3.3.1. page 52, ligne 22

De nouvelles conventions ont été conclues depuis 2008 en **fonctionnement**. La plus récente convention d'investissement avait été signée en 2001.

§ 3.5. page 59, ligne 11

En 2003 [...] deux petites crèches (B1 et LPB).

Annexe 1 page A3

est directrice de la « Crèche Saint Jacques », 26 bis rue du Faubourg Saint Jacques.

est directrice de la crèche « Les couleurs du temps ».

Ont également été rencontrées, pour la crèche « La maison enchantée », 39 bis avenue René Coty :

directrice de la crèche et adjointe de la directrice de la crèche.

Pièce jointe au courrier de réponse à l'envoi du rapport provisoire de l'Inspection générale

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 2 : Statuts de l'association « La Maison des Bout'Chou »

Annexe 3 : Liste des membres du conseil d'administration et du bureau

Annexe 4 : Organigramme

Annexe 5 : Document unique de la crèche Le Moulin en Herbe

Avis : *La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.*