

***RAPPORT***  
***Audit des crèches parentales***  
***Audit de l'association « Les pieds tendres »***  
***(12<sup>ème</sup> arrondissement de Paris)***

***- Septembre 2009 -***

N° IG/08.17.02

**Rapporteurs :**

....., *Inspecteur*

.....-....., *Chargée de mission*

*Audit coordonné par ..... , Inspectrice Générale*

*Le Maire de Paris*  
08-17

NOTE

05 JUIN 2008

à l'attention de Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

**Objet : Mission d'Inspection Générale des 30 Associations gestionnaires de crèches parentales subventionnées par la Ville de Paris**

**P. J. : Liste des associations**

Je vous demande de bien vouloir conduire une mission d'Inspection Générale auprès des 30 associations gestionnaires de crèches parentales subventionnées par la Ville de Paris.

Les crèches parentales sont des crèches collectives gérées par des associations de parents bénéficiant d'un conventionnement avec la Ville de Paris et d'un agrément du Département (PMI). Les parents s'engagent à participer eux-mêmes à la garde des enfants âgés de 2 mois et demi à 3 ans, avec le soutien de personnels qualifiés «petite enfance» conformément à la réglementation.

Sur le long terme, la viabilité de ces structures, riches dans leur fondement, s'avère parfois fragile de par la difficulté à trouver des relais aux parents ayant initié les projets et également par manque de formation des parents à la gestion administrative et financière, de plus en plus complexe. Plusieurs associations gestionnaires de crèches parentales connaissent actuellement des difficultés.

Vous procéderez à une analyse complète de la situation respective de ces associations et vous examinerez leur organisation et leur fonctionnement.

Vous étudierez leur situation financière et vérifierez précisément l'emploi des subventions de fonctionnement que la Ville leur attribue. Vous examinerez avec attention leurs pratiques financières et analyserez leurs résultats. Vous apporterez une aide et proposerez des solutions pour redresser leur situation financière et soutenir ce mode de garde.

La Direction des Familles et de la Petite Enfance reste à votre disposition pour vous fournir, si vous en avez la nécessité, toute information complémentaire.

*Très cordialement*



Bertrand DELANOË

**NOTE DE SYNTHÈSE**  
**sur l'association « Les pieds tendres »**  
**10-12 passage Abel Leblanc**  
**75012 Paris**

---

Par lettre de mission du 5 juin 2008, le Maire de Paris a demandé à l'Inspection générale de conduire une mission auprès des associations gestionnaires des crèches parentales, subventionnées par la Mairie de Paris.

Le rapport de synthèse est illustré d'un certain nombre de monographies approfondies et parmi celles-ci, l'Inspection générale a procédé à un audit de la crèche parentale «Les pieds tendres ».

Le siège social de cette association est situé 10-12 passage Abel Leblanc dans le 12<sup>o</sup> arrondissement. La structure a été agréée en 1988 pour une capacité d'accueil de 18 enfants.

L'amplitude horaire est de 10 heures par jour le taux moyen de fréquentation est bon (90%) ce qui témoigne du dynamisme de la crèche.

Liée par une convention triennale signée en décembre 2006 avec la mairie de Paris, l'association reçoit une subvention annuelle, objet d'un avenant à la convention. Qui correspond à moins de 16% des ressources de la crèche.

Sur 3 ans, on observe que le montant a diminué de 5% (36 701 euros en 2006 puis 36 641 euros en 2007 et 34 824 euros en 2008) et l'audit fera apparaître comment le mode de calcul de la subvention est paradoxalement de nature à obérer les projets d'évolution de l'association.

L'Inspection générale a constaté que l'association « Les pieds tendres » est gérée par une équipe de parents très impliqués dans la vie de la crèche, dotée d'une bonne organisation.

Toutefois les locaux sont vétustes mais le projet de rénovation des locaux se heurte à des difficultés de mise en œuvre; le projet n'a pas été validé par la direction des familles et de la petite enfance pour des motifs relevant de normes internes et le déroulement des opérations se heurte à des difficultés de relogement provisoire.

La convention avec la Ville venant à terme en décembre 2009, il serait utile que le soutien de la Ville relatif au fonctionnement de la crèche ne soit pas confondu avec l'aide éventuelle à une opération de réhabilitation.

Il serait opportun de surcroît ,qu'aux réflexes de contrôle formel lourds pour l'administration, se substituent des vérifications portant sur l'organisation même de la structure comparée à un modèle de référence contractuel qui reste à mettre au point.

---

**Rapporteurs** : ..... , Inspecteur

..... , Chargée de mission

## SOMMAIRE

<b>1. La réalité de la vie sociale ne correspond pas à ce qui est prévu par les statuts... 3</b>	
1.1. Les documents communiqués à l'Inspection générale .....	3
1.2. Les textes.....	4
1.3. La réalité de la vie sociale .....	4
<b>2. Le problème de la réhabilitation des locaux est crucial..... 6</b>	
2.1. La situation actuelle.....	6
2.2. Les projets .....	12
<b>3. La situation est confortable en matière de ressources humaines..... 17</b>	
3.1. Les textes.....	17
3.2. La convention collective .....	19
<b>4. Les activités de la crèche font apparaître une claire répartition des tâches entre les parents et les professionnels ..... 22</b>	
4.1. Le projet pédagogique.....	22
4.2. Le recrutement.....	22
4.3. Le rôle des parents.....	23
4.4. Les activités de la crèche .....	23
4.5. Le rôle du service départemental de la PMI.....	24
<b>5. L'organisation budgétaire traduit une gestion maîtrisée..... 25</b>	
<b>5.1. Les circuits des subventions..... 25</b>	
5.1.1. Les subventions versées par la Ville de Paris font l'objet d'un ajustement chaque année .25	
5.1.2. Les aides versées par la Caisse d'allocations familiales (CAF) .....	26
5.1.3. Les autres contributions publiques et parapubliques.....	27
<b>5.2. L'articulation des responsabilités au sein de l'association pour l'élaboration du budget ..... 27</b>	
<b>6. La situation financière de l'association est saine..... 29</b>	
<b>6.1. Analyse des comptes ..... 29</b>	
6.1.1. L'organisation comptable .....	29
6.1.2. Le compte de résultat.....	31
6.1.3. Les produits .....	31
6.1.4. Les charges .....	34
6.1.5. Le budget prévisionnel 2008.....	35
<b>6.2. Structure financière de l'association ..... 36</b>	
6.2.1. Le bilan.....	36
6.2.2. La trésorerie.....	38
<b>- Liste des propositions</b>	
<b>- Liste des personnes rencontrées</b>	
<b>- Procédure contradictoire</b>	
<b>- Annexes</b>	

## INTRODUCTION

Par lettre de mission du 5 juin 2008, le Maire de Paris a demandé à l'Inspection générale de conduire une mission auprès des associations gestionnaires des crèches parentales, subventionnées par la Mairie de Paris.

L'Inspection générale a procédé à un audit de la crèche parentale « Les pieds tendres ».

Le siège social de cette association est situé 10-12 passage Abel Leblanc dans le 12<sup>o</sup> arrondissement.

La structure a été agréée en 1988 pour une capacité d'accueil de 18 enfants.

L'amplitude horaire est de 10 heures par jour.

En application de la convention signée en décembre 2006, une subvention de 34.824€ a été attribuée par la Ville à l'association en 2008.

L'audit s'est déroulé entre octobre 2008 et janvier 2009, les rapporteurs ont rencontré à plusieurs reprises la Présidente, la trésorière, le parent responsable de la commission ressources humaines, la responsable technique et son adjointe.

Dans le cadre du présent audit, l'Inspection générale a procédé aux constatations suivantes :

- La réalité de la vie sociale ne correspond pas à ce qui est prévu par les statuts,
- Le problème de la réhabilitation des locaux est crucial,
- La situation est satisfaisante en matière de ressources humaines,
- Les activités de la crèche font apparaître une claire répartition des tâches entre les parents et les professionnels,
- L'organisation budgétaire traduit une gestion maîtrisée,
- La situation financière de l'association est saine.

Les réponses de la direction des familles et de la petite enfance et de l'association (voir *in fine*) au rapport provisoire adressées respectivement le 4 août 2009 et le 23 juin 2009 ne sont pas de nature à modifier ni les constats ni les propositions de l'Inspection générale.

## **1. LA REALITE DE LA VIE SOCIALE NE CORRESPOND PAS A CE QUI EST PREVU PAR LES STATUTS.**

### **1.1. Les documents communiqués à l'Inspection générale**

Le premier rendez vous avec la crèche a eu lieu le 15 octobre 2008 avec la présidente et la responsable technique. Une liste de documents nécessaires à la conduite de l'audit avait été établie par les rapporteurs. Ceux-ci ont été fournis en plusieurs fois sur une période de deux mois.

Les rapporteurs ont pu compléter cette documentation en utilisant des dossiers qui ont été obtenus auprès de la DFPE.

En effet, si les documents les plus récents existent sous forme de fichiers informatisés (notamment les dossiers sur les travaux et les comptes rendus de bureaux pour l'année 2007 et 2008), d'autres documents n'existant que sous forme papier ont nécessité des recherches dans les archives de la crèche. Certains dossiers ont dû être réclamés plusieurs fois car ils étaient incomplets (dossiers du personnel par exemple). Ce fait illustre la difficulté de la bonne tenue des dossiers thématiques sur une période s'étendant sur plusieurs années, alors que les parents gestionnaires changent tous les ans.

**En effet, même si la transmission d'informations entre équipes gestionnaires d'une année sur l'autre s'effectue sans problèmes particuliers, personne n'a de vision sur les événements passés au-delà d'une année écoulée.** La mémoire de l'association est donc extrêmement fragile.

Les parents, faute de place dans la crèche, conservent les documents chez eux, et il y a un grand risque de perte. Actuellement depuis une année, un gros travail de classement et de tri est effectué, les commissions ont reconstitué des dossiers permanents (ressources humaines, hygiène et sécurité, administration, ...). **Mais l'archivage et la passation des informations est un problème et demande une grande vigilance.**

L'ensemble des documents communiqués permet d'appréhender le fonctionnement de la crèche parentale « Les pieds tendres » et les principes mis en œuvre par les parents et le personnel.

Tous les champs de l'activité de l'association et de la crèche parentale sont couverts par les documents fournis par le président de l'association. Il s'agit, notamment :

- *des documents financiers relatifs aux trois exercices audités (2005, 2006 et 2007) : comptes annuels (bilan, compte de résultat, annexes), rapports des commissaires aux comptes, balances comptables générales et grands livres des comptes généraux, déclarations annuelles des données sociales (DADS) pour les personnels rémunérés ;*
- *des statuts de l'association (10 juillet 1986) ;*
- *de l'agrément de la PMI fixant la capacité maximale d'accueil en nombre d'enfants (18 août 1988) ;*

- *des procès verbaux des assemblées générales pour la période auditée ;*
- *des modifications annuelles de la composition du bureau de l'association ;*
- *des rapports moraux des présidents pour 2006 et 2007,*
- *des règlements intérieurs et projets pédagogiques de l'établissement (2003, 2005 et 2008)*
- *des attestations d'assurance ;*
- *des baux pour la location des locaux occupés par la crèche ;*
- *de différents courriers avec la Préfecture de Police (la sécurité, l'hygiène), la direction des services vétérinaires (restauration collective), le médecin de PMI et la responsable de secteur de coordination.*

## **1.2.Les textes**

Les statuts de l'association ont été rédigés en 2006 et régulièrement déposés à la Préfecture de police. Ils ont été modifiés en 2003 et 2007.

D'après ces textes, l'organe décisionnaire de l'association est l'assemblée des parents à laquelle participent les permanents salariés de l'association (article 4).

Selon l'article 5, l'assemblée désigne un bureau pour la représenter et l'administrer qui comprend notamment :

- Un président,
- Un trésorier,
- Un secrétaire.

Le bureau exerce ses responsabilités conformément aux décisions de l'assemblée et au règlement intérieur.

Ce dernier document dont la dernière version remonte à septembre 2008 prévoit notamment que le travail de gestion nécessaire au bon fonctionnement quotidien de la crèche est partagé entre différentes commissions au nombre de 16, prises en charge annuellement chacune par une famille pendant l'année.

La liste des différentes commissions figure en annexe n°1 du présent rapport.

Les parents doivent assurer chacun une permanence à la crèche une demi-journée par semaine.

## **1.3.La réalité de la vie sociale**

Afin de maintenir une pérennité de la crèche et la permanence des méthodes et de l'information, le bureau se renouvelle chaque année afin d'intégrer les nouveaux arrivants. Le transfert de l'information est indispensable à la pérennité de la crèche parentale.

Un nouveau président est élu en janvier, l'ancien président devient vice-président et le demeure jusqu'en juillet à la date du départ de son enfant. Le président finit ainsi l'année seul sans vice président, et ainsi de suite.

Le changement de président est parfois difficile à vivre pour le personnel, en raison de la fréquence du changement, du degré d'implication de chaque nouveau président et des caractères de chacun.

Dès leur arrivée dans la crèche, les nouveaux parents sont impliqués dans les commissions clés (gestion du personnel, trésorerie) afin d'assurer au maximum la pérennité des informations et le passage du savoir entre les anciens et les nouveaux parents. La difficulté est de trouver des parents compétents par domaine : en 2008, beaucoup de parents étaient compétents dans le domaine des ressources humaines en revanche aucun parent n'avait de compétences en matière comptable et financière.

Les trois membres du bureau sont pilotes, les autres parents sont peu motivés : ils assurent les permanences, mais il y a un problème pour le fonctionnement des commissions.

Du point de vue de la présidente, l'aspect militant de parents des crèches parentales se perd car de plus en plus de parents travaillent à plein temps et manquent de disponibilité. L'inscription en crèche parentale n'est plus un vrai choix mais un pis aller en cas d'impossibilité d'avoir une place en crèche municipale. Or, pour que ces crèches perdurent, les parents doivent avoir une vraie disponibilité car c'est une gestion lourde, qui suppose un vrai engagement.

**L'Inspection générale souligne que le partage de responsabilités entre les professionnels et les parents qui est une des richesses des crèches parentales est aussi un de leur point de fragilité, si les parents ne sont pas impliqués dans la vie de l'association.**

Dans le cas de la crèche « Les pieds tendres », les rapporteurs ont pu constater que les membres du bureau qu'ils ont rencontrés étaient compétents et motivés ce qui contrebalance la faible implication des parents soulignée ci-dessus.

**Dans la mesure où le passage de témoin entre les responsables est convenablement organisé, l'association fonctionne bien.**

#### **Fragilités perçues :**

Les modalités de passation entre les équipes sortantes et entrantes permettent chaque année que la transition entre les dirigeants de l'association s'effectue dans de bonnes conditions mais cela repose sur la personnalité des parents.

#### **Préconisations :**

S'assurer de la bonne tenue des archives.

Mettre en place des procédures écrites concernant la gestion de l'association afin de garantir un fonctionnement efficace.

## **2. LE PROBLEME DE LA REHABILITATION DES LOCAUX EST CRUCIAL.**

La Présidente rencontrée par les rapporteurs, Mme ....., a constaté en prenant ses fonctions que si des travaux d'urgence avaient été effectués ponctuellement, les locaux actuels n'étaient pas fonctionnels et pas toujours aux normes.

Plutôt que de procéder à des travaux échelonnés dans le temps, il a été jugé préférable d'envisager une restructuration d'ensemble en faisant appel à un cabinet privé spécialisé dans les établissements de garde d'enfants, le cabinet .....

Cette opération était espérée sur l'exercice 2009.

### **2.1.La situation actuelle**

L'Inspection générale a pu constater que la disposition actuelle des locaux (début 2009) méritait d'être revue.

Les locaux de la crèche sont situés au rez de chaussée de l'immeuble du 10 passage Abel Leblanc, à Paris 12°.

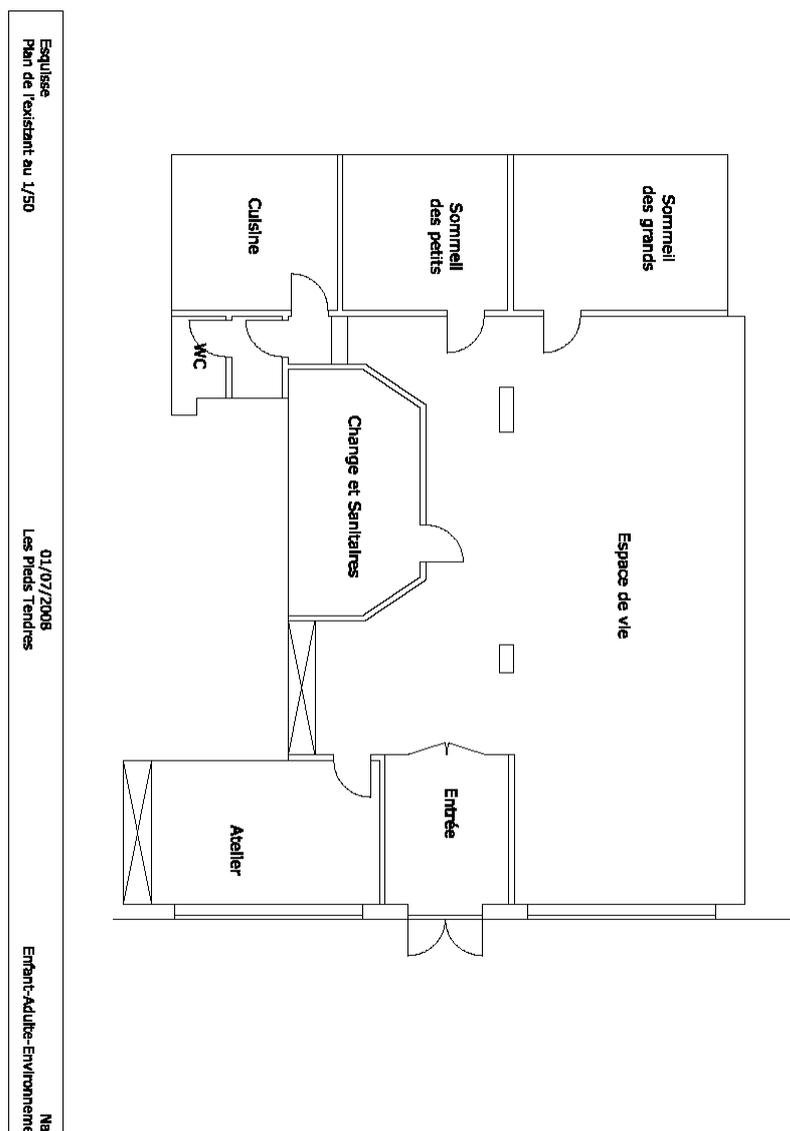
La surface occupée est de 119 m².

Un nouveau bail a été souscrit en 2005 auprès d'un propriétaire privé et court jusqu'en 2014.



**Figure 1 : la crèche donne sur un jardinet qui relève de la copropriété et où sont stockées les poussettes**

La configuration des lieux est récapitulée dans le plan de la page suivante :



Les locaux sont accessibles par un sas d'accès donnant sur le jardinet, dont la copropriété laisse la jouissance à la crèche parentale.



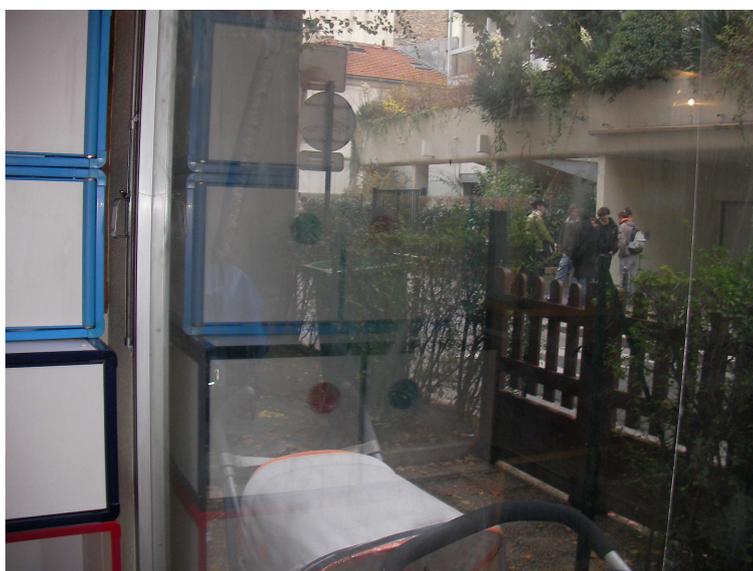
**Figure 2 : le sas d'entrée sert au rangement des vêtements et est assez encombré**

Cette entrée est encombrée et dispose de peu de surface de rangement.

Dans la mesure où il s'agit d'un local de 5° catégorie, la préfecture de police admet que la sortie principale puisse se faire par l'escalier principal de l'immeuble.

En l'espèce, la crèche donnant sur un jardinnet l'évacuation se fait par celui-ci.

A gauche de l'entrée se trouve une petite pièce vitrée et fermée, utilisée pour les activités d'éveil.



**Figure 3 : la salle d'atelier est mal isolée du fait de l'existence d'un important vitrage**

Il existe un grand espace de vie ouvert qui sert pour les repas et les jeux, encombré par une grande structure.

Le médecin responsable de PMI du 12<sup>e</sup> arrondissement estime que les angles de cette structure sont un peu vifs.



**Figure 4 : la structure de jeu est particulièrement encombrante**

Il existe un local de change et de sanitaire enfant, qui est jugé peu pratique car très encombré.



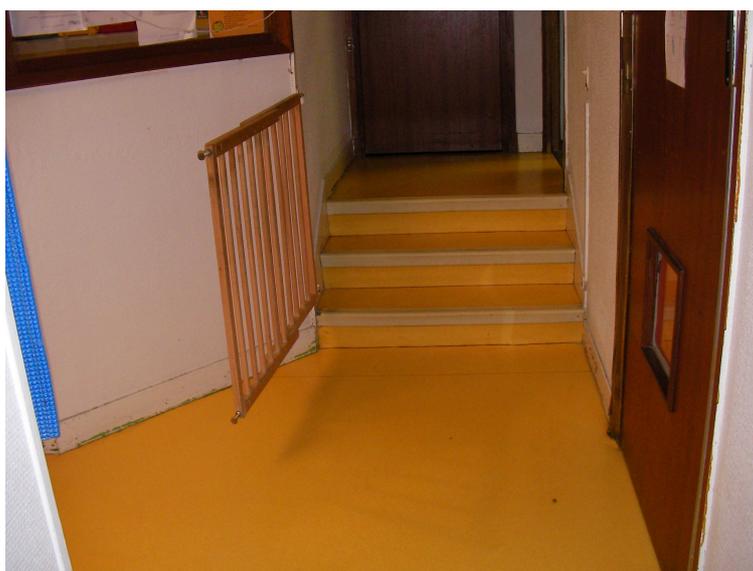
**Figure 5 : le local de change et sanitaire des petits est isolé de l'espace commun**



**Figure 6 : des travaux de rénovation sont à prévoir**

Il manque un bureau pour les professionnels et des espaces de rangement.

La buanderie, les WC et la cuisine sont isolés par une barrière.



**Figure 7 : les WC et la cuisine ne sont pas accessibles aux handicapés**

La proximité des WC et de la cuisine est, selon le médecin responsable de PMI, douteux en termes d'hygiène.

La cuisine est située dans une pièce aveugle.

Les établissements d'accueil des enfants de moins de 6 ans sont considérés comme des établissements de restauration collective à caractère social et soumis aux dispositions de l'arrêté du 29 septembre 1997 fixant les conditions d'hygiène applicables à ces établissements.

Cependant, une note de service de la direction générale de l'alimentation (DGAL) du ministère de l'agriculture et de la pêche du 10 août 1998 précise :

*« Les établissements et services mis en oeuvre et gérés par des associations de parents accueillant 20 enfants au maximum de façon permanente (crèches parentales, centres de loisirs, cantines parentales...), ne doivent pas être considérés comme des établissements de restauration collective. En effet, les repas constitués de préparations simples sont élaborés par les parents eux-mêmes, chacun à tour de rôle, à leur domicile ou directement sur place ou préparés par une personne salariée de l'association de parents. Ils sont donc soumis à l'arrêté du 9 mai 1995 suscit<sup>1</sup>. Toutefois, un programme spécifique de formation à l'hygiène de la préparation des repas, ainsi qu'une sensibilisation à la maîtrise de la chaîne du froid devront être mis en oeuvre pour prendre en considération les risques spécifiques liés à cette activité ».*

La direction des services vétérinaires a fait de nombreuses observations lors de sa visite des lieux (voir annexe n° 2): celles relatives à la température trop élevée des aliments ont été prises en compte.

Par contre, il reste à instaurer le principe de la marche en avant et la traçabilité des aliments.

En outre des travaux sont à prévoir. En particulier, il y a lieu de prévoir une évacuation extérieure pour la hotte aspirante.



**Figure 8 : les peintures de la cuisine sont écaillées**

Les services de la PMI lors de leur dernière visite du 31 octobre 2008 ont fait remarquer l'installation des pièces de sommeil dans des locaux aveugles et le faible éclairage naturel, sans émettre de préconisations explicites.

---

<sup>1</sup> Arrêté du 9 mai 1995 réglementant l'hygiène des aliments remis directement aux consommateurs.



**Figure 9: les pièces de sommeil sont aveugles**

En outre, l'existence d'un mur de séparation plein entre l'espace de vie et les pièces de sommeil interdit une surveillance permanente des enfants.

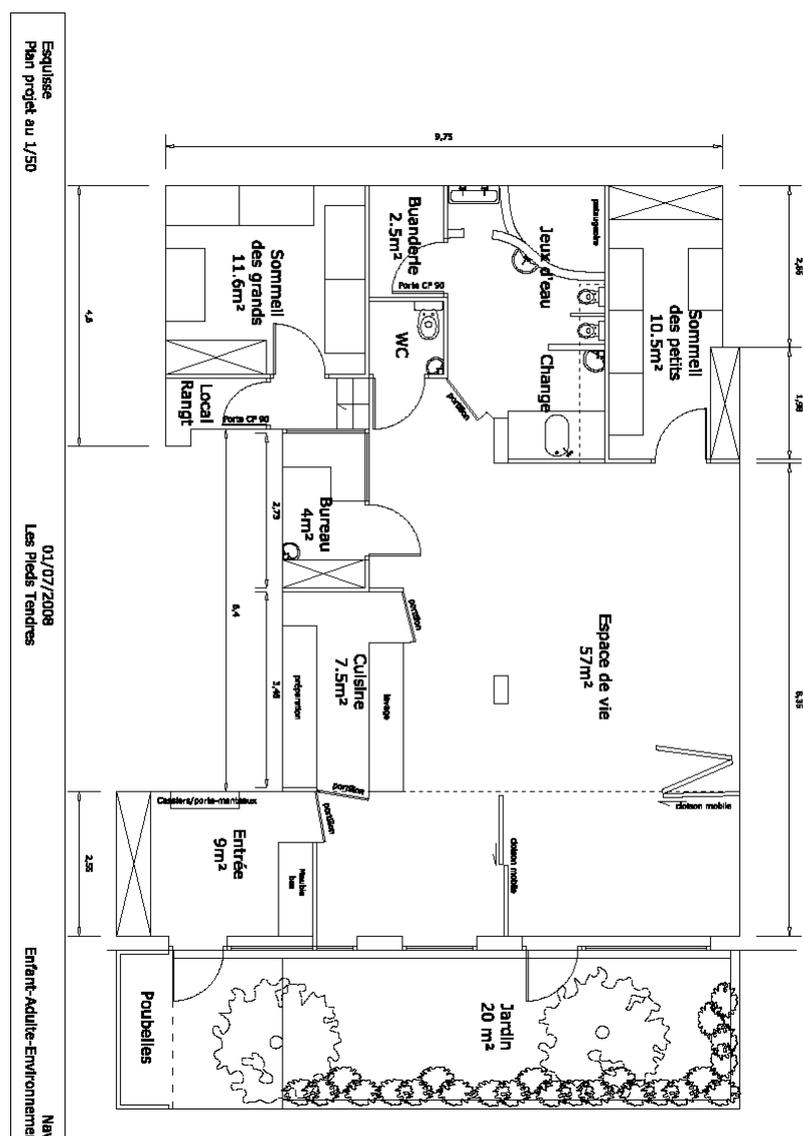


**Figure10 : les locaux manquent de lumière naturelle**

## **2.2.Les projets**

L'actuelle présidente a engagé un projet de travaux et de remise aux normes totale de la crèche depuis un an. La société ....., spécialisée dans la création d'espaces de crèches est responsable du projet.

Le plan de la page suivante indique les modifications envisagées par l'association.



Trois mois de travaux sont envisagés (de préférence en juillet, août et septembre 2009) mais se pose la question du local de transition et l'association espère une proposition de dépannage de la mairie du 12<sup>e</sup>.

Les parents de l'association ne peuvent pas financer la totalité des travaux dont l'évaluation, faite par le cabinet d'architecture consulté, est de 242.000€.

L'association « Les pieds tendres » s'est adressée à la direction des familles et de la petite enfance pour obtenir une aide financière.

Une réunion de travail a eu lieu sur place fin octobre 2008 avec des fonctionnaires de la DFPE, c'est-à-dire outre deux représentants du bureau des actions associatives (BAA), interlocuteur habituel de la crèche, une attachée d'administration, responsable de la cellule technique du bureau des travaux et de la programmation (BTP) et un ingénieur.

A l'issue de cette réunion, le Bureau des actions associatives de la direction des familles et de la petite enfance a demandé à l'association de revoir totalement son projet.

En effet, le BAA a fait les remarques suivantes :

- le projet nécessite le dépôt d'un permis de construire (modification de la façade et création d'une issue de secours en façade) ; comme le délai d'obtention est de 6 mois il doit, selon le BAA, être déposé en janvier si l'exécution des travaux a lieu à l'été 2009.
- 3 mois de travaux sont nécessaires ; l'association pourrait envisager de les faire exécuter de septembre à novembre 2009 pour limiter le nombre d'enfants à recaser (8 moyens) mais ne pas utiliser la période des congés représente un inconvénient pour le personnel (5 salariés).
- une perte de capacité d'accueil devrait être évitée et il faudrait essayer de conserver les 18 places.
- le zonage du projet proposé est à revoir avec pour objectif de réserver au maximum l'espace éclairé en façade aux enfants (sauf cuisine) ; les espaces utilisés moins de 2h / jour (plafond au sens du code du travail) doivent être repoussés en fond de locaux.
- il faut supprimer le cloisonnement dans l'espace de vie principal des enfants pour optimiser l'éclairage.
- il est nécessaire de prévoir le programme d'équipement (à chiffrer rapidement) en utilisant au maximum des mobiliers modulaires, sur roulettes.
- des ouvrants en façade doivent être conservés pour la ventilation naturelle.
- la question du chauffage doit être prise en considération : l'hypothèse chauffage sol est à étudier, observation faite qu'elle est généralement peu valable en réhabilitation,
- dans le cadre du réaménagement du jardinet une protection anti-chute est à prévoir ; il faut en outre voir le règlement de copropriété sur les conditions de jouissance et obtenir un accord sur son utilisation en plus de celui sur les travaux.
- la structure motrice intérieure fixe peut être conservée mais est à réduire.
- il faut remplacer les faux plafonds et l'éclairage indirect intégré.

L'Inspection générale fera les remarques suivantes :

Compte tenu de leur nature, **les travaux ne nécessitent pas le dépôt d'un permis de construire mais relèvent d'une procédure de déclaration préalable (article R.421-17 du code de l'urbanisme).**

En effet, les travaux ne créent pas de surface hors œuvre brute supérieure à 20m<sup>2</sup>. Ils ne touchent pas les structures porteuses et bien qu'ils modifient la façade, ne s'accompagnent pas d'un changement de destination des locaux. Enfin, ils n'ont pas

pour effet de modifier le volume du bâtiment. Dans le cadre de cette procédure, la durée d'instruction est en l'espèce d'une durée d'un mois.

Le Bureau des travaux et de la programmation de la direction des familles et de la petite enfance, consulté par les rapporteurs, confirme cette analyse.

Les crèches parentales sont soumises aux obligations applicables aux établissements recevant du public (ERP) mais en matière de locaux, il n'existe aucune norme en ce qui concerne la superficie ou la configuration des locaux. Des prescriptions ou obligations peuvent être données, mais elles n'ont aucune valeur juridique<sup>2</sup>.

**L'évaluation des travaux faite par l'architecte de la crèche n'a fait l'objet d'aucune contre expertise par la DFPE, pas plus que les travaux supplémentaires demandés à l'association.**

A titre d'illustration le médecin de PMI a ajouté les prescriptions suivantes :

- la cuisine ne pouvant pas fermer par des portillons, il faut des portes. Par ailleurs l'aération doit être modifiée.
- la salle de sommeil des grands est accessible par deux marches. Il faut en tenir compte en cas d'évacuation en urgence pendant la sieste.
- la salle de change donnant sur la buanderie, la question de l'évacuation de la vapeur d'eau des machines et du sèche-linge doit être résolue.
- le fait de faire passer le linge propre par la salle de change, est peu acceptable en termes d'hygiène. Par ailleurs la question du lieu de stockage du linge propre se pose.
- le jeu d'eau derrière le poste de change est inapproprié en raison de problème de surveillance, les activités pouvant se gêner mutuellement.
- il faut une température acceptable dans la salle de sommeil des petits.
- le lieu de rangement des poussettes doit être précisé.
- la question de l'accès de fauteuils roulants n'est pas résolu.

De manière globale, le médecin de PMI souligne que les surfaces réservées aux enfants ne peuvent pas comprendre les salles de sommeil puisque sans lumière du jour. Cela réduit d'autant l'espace déjà limité pour un accueil d'enfants à la journée :

---

<sup>2</sup> Voir les normes internes de la direction des familles et de la petite enfance (enfants par m<sup>2</sup>) - Bureau des travaux et de la programmation de la DFPE. (Guide pour la rédaction des CCTP).

- Sans les salles de sommeil : il y aurait 57m<sup>2</sup> pour actuellement 18 enfants (8 petits et 10 grands), soit 3,1 m<sup>2</sup> par enfant, ce que la PMI n'accepte pas même pour une halte garderie,
- Si on rajoute les 2 espaces de sommeil, ce qui gonfle artificiellement l'espace des enfants, on arrive à 4,2 m<sup>2</sup> par enfant, quand la pratique dans les crèches collectives est de 5,45 m<sup>2</sup> par enfant.

**Il faudrait donc, selon le médecin de PMI, envisager une baisse de l'agrément pour arriver à une fourchette comprise entre 12 et 15 enfants simultanément. En d'autres termes, la prise en compte de ces normes internes à la DFPE aboutirait à une diminution de la capacité d'accueil, alors que l'accroissement de l'offre de garde constitue une des priorités de la mandature.**

Il a été demandé à l'association et à son architecte de revoir totalement le projet.

Depuis la réunion de travail avec la DFPE un élément nouveau était apparu : il existait un local vacant dans une rue voisine de la crèche, d'une surface plus importante et mieux adaptée.

Les négociations avec le copropriétaire n'ont pas abouti.

En février 2009, les services centraux de la DFPE n'avaient toujours pas reçu de nouveau projet de travaux de l'association.

La recherche d'un local vacant pour réaliser une « opération tiroir » pendant les travaux n'a pas non plus abouti.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la présidente confirme la difficulté de la crèche à se reloger pour la durée des travaux. (Cf. réponse annexée).

#### **Fragilités perçues :**

Compte tenu de la situation des locaux, une restructuration d'ensemble s'impose. Toutefois le projet doit être bouclé de manière coordonnée avec les services concernés de la DFPE (BAA et BTP) et un calendrier arrêté suffisamment à l'avance pour permettre une « opération tiroir » pour le personnel et les enfants pendant le déroulement des travaux.

**Préconisations :** La DFPE pourrait aider l'association à se rapprocher de la direction de l'urbanisme qui anime une commission des locaux associatifs vacants ce qui offrirait une piste supplémentaire pour résoudre la question du local de transition.

La DFPE doit s'en tenir aux normes réglementaires et procéder à une contre- expertise du chiffrage des travaux envisagés ainsi que des travaux induits par les prescriptions supplémentaires imposées à l'association.

### **3. LA SITUATION EST CONFORTABLE EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES.**

La crèche emploie deux éducatrices de jeunes enfants (2ETP), dont la responsable technique qui est seule réglementairement obligatoire, deux auxiliaires de puériculture (1,85 ETP), une psychomotricienne (0,5 ETP) et une cuisinière (0,53 ETP), soit en tout 4,88 ETP.

L'effectif est resté stable entre 2007 et 2008 comme l'indique le tableau suivant :

**Personnel de la crèche les Pieds tendres**

<b>Titre</b>	<b>Diplôme</b>	<b>ETP 2006</b>	<b>ETP 2007</b>	<b>ETP 2008</b>	<b>Ancienneté</b>
Responsable	EJE	1	1	1	depuis sept 2003
Adjointe	Aux. Puer.	0,85	0,85	0,85	depuis mars 2004
	EJE	cong.par.	1	1	depuis déc 1998
	Aux.Puer.	1	1	1	depuis jan 2006 remplacement en 2006 de l'EJE
Psychomotricienne		0,57	0,5	0,5	depuis juin 2008
Cuisinière		0,53	0,53	0,53	depuis mai 1993
<b>Total 1</b>		<b>3,95</b>	<b>4,88</b>	<b>4,88</b>	
aide éducatrice		1(*)			
<b>Total 2</b>		<b>3,95</b>			

(\*) remplacement de 19 jours

Compte tenu des textes en vigueur, notamment l'application des 35 heures, il suffirait de 3 ETP auprès des enfants puisque les parents prennent leur part dans la vie de la crèche.

Toutefois il faut prendre acte de l'existant pour apprécier l'effectif du personnel et la masse salariale notamment car plus de la moitié du personnel a une ancienneté supérieure à 4 ans. En 2008, l'ancienneté moyenne du personnel était d'un peu plus de 5 ans.

#### **3.1.Les textes**

- **Direction de l'établissement**

Le code de la santé publique prévoit que la direction d'une crèche parentale est assurée par un responsable technique qui peut être soit une puéricultrice, soit un éducateur de jeunes enfants (EJE) justifiant de 3 ans d'expérience professionnelle- ce qui est le cas de la responsable technique des « pieds tendres ».

Des dérogations sont possibles pour les établissements de moins de 20 places en cas d'absence de candidats (voir Art. 2324-46 du code de santé publique). Ces dérogations prévoient que la responsabilité technique puisse être assurée par une personne justifiant de trois ans d'expérience et titulaire de l'un des diplômes suivants : sage-femme, infirmier, assistant de service social, éducateur spécialisé, conseillère en économie sociale et familiale, psychomotricien.

▪ **Personnels chargés de l'accueil et de l'encadrement des enfants**

Dans les crèches parentales, la participation des parents à l'accueil des enfants devrait être prise en compte dans le calcul de l'effectif minimum requis et dans sa composition : en référence à la norme applicable aux autres établissements collectifs qui est de un professionnel pour 5 enfants qui ne marchent pas et un professionnel pour 8 enfants qui marchent (Art. R2324-43 du code de santé publique).

L'effectif présent dans les crèches parentales doit comprendre au minimum et en permanence un professionnel (EJE, puéricultrice) assisté d'un parent ou d'une deuxième personne.

Ce professionnel assure une responsabilité technique. Exceptionnellement aux heures d'ouverture et de fermeture, il peut être remplacé par un parent participant régulièrement à l'accueil des enfants, sous réserve que la responsabilité de celui-ci soit précisée dans le règlement intérieur (Art. R2324-44 du code de santé publique).

A la crèche « Les pieds tendres », l'ensemble du personnel est diplômé alors que le code de la santé publique n'impose qu'une proportion de 50% de personnel diplômé. De plus, le ratio d'encadrement des enfants est très favorable par rapport aux normes réglementaires.

**Il en résulte donc un certain confort pour le personnel, car il n'y a pas de tension sur les effectifs.**

En outre, la participation des parents permet de donner un peu de souplesse : à l'ouverture et à la fermeture, un parent et un professionnel sont présents.

L'inspection générale souligne que la présidente ne disposait pas au début de l'audit de copie des diplômes et des certificats de vaccination du personnel, que lui avait demandé le service de PMI.

Après plusieurs demandes, l'Inspection générale a pu disposer de ces documents.<sup>3</sup>

Le règlement intérieur doit préciser les responsabilités respectives et les modalités de collaboration des parents et des professionnels assurant l'encadrement des enfants, ainsi que les fonctions déléguées au responsable technique.

Les rapporteurs ont pu constater que le règlement intérieur de la crèche « Les pieds tendres » comportait une description précise des tâches des différents intervenants, parents et professionnels.

**La présence d'un parent à l'ouverture ou à la fermeture mériterait de figurer au règlement intérieur dans le paragraphe relatif aux obligations des parents.**

---

<sup>3</sup> La copie des certificats de vaccination a été remise au médecin de PMI du 12<sup>e</sup> arrondissement.

La présidente a souligné que la collaboration entre les professionnels et les parents s'était beaucoup améliorée depuis son élection.

La responsable technique partage ce sentiment et souligne que de ce point de vue sa participation aux réunions de bureau est primordiale.

L'Inspection générale souligne qu'il est indispensable qu'une coopération harmonieuse s'instaure entre parents et professionnels pour que la crèche parentale fonctionne et que tel est bien actuellement le cas à la crèche « Les pieds tendres. »

### **3.2.La convention collective**

La crèche « Les pieds tendres » a passé une convention avec l'ACEPPRIF<sup>4</sup> depuis 2005. L'ACEPPRIF donne à la crèche une assistance en matière comptable et de gestion du personnel. L'ACEPPRIF réalise ainsi les fiches de paie du personnel de la crèche.

Depuis juillet 2007, l'adhésion à la convention collective nationale SNAESCO<sup>5</sup> est obligatoire et progressivement les crèches ont préparé leur adhésion, parfois avec l'aide de l'ACEPPRIF.

L'entrée dans la convention collective (CCN) a eu deux conséquences :

1- La principale concerne les ressources humaines. La convention collective a permis d'introduire une dimension RH pour l'employeur comme pour les salariés (dialogue social, formation, droits des salariés et droit de l'employeur, etc.). Elle a favorisé une prise de conscience, une sorte de « révolution des mentalités ».

Concrètement, les avantages de CCN pour les salariés sont notamment : 8 jours supplémentaires de congés, la prévoyance collective, une « assurance » optionnelle en cas d'absences prolongées permettant le maintien de salaire (le salarié est couvert en cas de maladie à partir de 30 jours d'absence, son salaire est maintenu), 10 jours de congé enfants malades, l'augmentation du budget formation (2,3% de la masse salariale contre 0,6% pour le minimum légal), la classification des postes (postes à « pesée »).

La question de la validité de l'accord RTT de 2002 s'est posée dans ce contexte : depuis le rattachement à la convention collective, qui comprend des dispositions en matière de RTT c'est ce texte qui s'applique.

2- La deuxième conséquence est financière. Cet impact est variable en fonction de la situation initiale de chaque crèche. En effet, la convention collective peut conduire à revaloriser les salaires (cas des directrices de crèches) ou bien à les diminuer (cas des auxiliaires de puériculture). Le travail consiste à essayer de maintenir les salaires des auxiliaires de puériculture. Pour les directrices, bien souvent, la dimension d'animation pédagogique et d'animation du projet de la crèche n'était pas prise en compte dans leur

---

<sup>4</sup> ACEPPRIF : Association des Collectifs Enfants Parents Professionnels d'Ile de France.

<sup>5</sup> SNAESCO : syndicat national des associations employeurs de personnels au service des centres sociaux et socio culturels.

poste, d'où des salaires inférieurs à la responsabilité réelle. Le constat établi par l'ACEPPRIF est que cette adhésion peut faire varier la masse salariale de 10 à 30%.

Il n'a pas été possible d'effectuer un chiffrage précis à la crèche « Les pieds tendres », les comptes 2008 n'étant pas encore produits.

En outre, malgré plusieurs demandes, l'Inspection générale n'a pas pu obtenir copie des avenants aux contrats de travail.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la présidente de la crèche porte à la connaissance des rapporteurs les difficultés rencontrées dans le calcul de la pesée des salaires et les erreurs qui ont été détectées. La mise en place de régulations ultérieures est prévue. (Cf. réponse en annexe).

Toutefois, si l'on compare le budget prévisionnel 2008 et les comptes 2007, on constate que l'association a bien anticipé la prise en compte des implications de la convention collective à effectif stable comme l'indique le tableau suivant :

	BP 2007	GESTION 07	BP 2008
641 - Rémunération du personnel	117 590,00 €	111 319,31 €	117 792,00 €
645 - Charges de sécurité sociale et prévoyance	49 775,00 €	37 121,12 €	51 325,00 €
631 - Taxe sur les salaires	2 000,00 €	3 538,01 €	2 000,00 €
TOTAL	169 365,00 €	151 978,44 €	171 117,00 €

Ces chiffres ont été fournis par la DFPE: il existe un écart non significatif avec les données résultant des comptes certifiés 2007 (Cf § 6.1.4).

L'apport de la Convention collective a contribué à clarifier les postes, à les rendre plus lisibles. Elle a favorisé l'acculturation à la fonction ressources humaines.

Des profils de poste ont été élaborés : le rôle de l'agent, son niveau de responsabilité et de compétences nécessaires sont traduits en coefficients minima et maxima. Il y a en tout 8 critères qui amènent à définir la pesée de l'emploi.

Un rapprochement est ensuite fait avec les emplois repères de la Convention.

Des fiches de postes ont ainsi été élaborées pour chacun des professionnels : responsable technique, adjointe, psychomotricienne, auxiliaire de puériculture, éducatrice de jeunes enfants et cuisinière.

Ces fiches ont fait l'objet d'une validation conjointe entre la présidente et les salariés qui les ont contresignées.

A partir de la fiche de poste, on procède au calcul de la rémunération à partir du coefficient obtenu pour chaque emploi multiplié par la valeur du point.<sup>6</sup>

La rémunération de base est complétée par une rémunération individuelle supplémentaire (RIS).

<sup>6</sup> Toutefois, un coefficient correcteur permet de limiter la rémunération pour les emplois à responsabilité.

La RIS rémunère la qualité de la mise en œuvre des compétences liées à l'emploi, leur actualisation, leur développement ainsi que l'atteinte des objectifs fixés lors de l'entretien annuel d'évaluation.

**La RIS attribuée à chaque salarié varie entre 0,5% à 1,5% de la rémunération de base.**

La direction de la crèche répond à l'obligation d'entretiens annuels d'évaluation. La directrice fait les entretiens annuels des personnels, mais s'est posé la question de sa propre évaluation, les parents n'étaient pas compétents en matière de pédagogie de la petite enfance pour évaluer le travail de la directrice.

Toutefois, c'est la présidente qui a procédé à l'entretien d'évaluation ce qui paraît logique car c'est elle qui signe le contrat de travail et ses avenants. En 2008, le parent qui gérait les ressources humaines était un professionnel du domaine, ce qui n'est pas le cas chaque année.

Un effort significatif de formation de l'ensemble du personnel a été effectué en 2008 (Cf. annexe n°3). A partir de janvier 2009, une commission formation du personnel à part entière sera détachée de la commission gestion du personnel.

La crèche et le bureau se sont impliqués ces derniers mois afin de restaurer un climat de confiance entre les professionnels et les parents. Au travers de la négociation de la convention collective, de la réorganisation des commissions et de leurs attributions ainsi que par la participation de la directrice aux réunions de parents : le bureau et sa présidente constatent une implication et une prise de conscience des professionnelles dans la gestion de la crèche. Elles ont compris l'importance d'être vigilantes à tous les instants dans la maîtrise des dépenses : notamment en matière d'embauche d'intérimaires. En effet, les professionnelles doivent s'impliquer en cas d'absence de la cuisinière par exemple et ne pas recourir systématiquement à une intérimaire pour la remplacer.

#### **Fragilités perçues :**

Le suivi des diplômes et vaccinations du personnel qui est une obligation fixée par le code de la santé publique manque de rigueur.

**Préconisations :** L'association doit veiller à une transmission régulière de ces informations au médecin responsable de PMI du 12<sup>o</sup> arrondissement.

L'association doit réfléchir au calibrage de sa masse salariale par rapport aux contraintes budgétaires et réglementaires.

#### **4. LES ACTIVITES DE LA CRECHE FONT APPARAITRE UNE CLAIRE REPARTITION DES TACHES ENTRE LES PARENTS ET LES PROFESSIONNELS**

##### **4.1. Le projet pédagogique**

Le projet pédagogique et le règlement intérieur adoptés en septembre 2008 décrivent précisément le projet éthique de la crèche :

- la crèche parentale est un lieu d'accueil dont la spécificité est d'être une structure fondée sur la participation active des parents dans la vie quotidienne des enfants.
- la crèche est un lieu d'engagement citoyen pour les parents.
- la crèche est un lieu vivant où chaque famille apporte quelque chose qui va construire le projet commun qu'est le bien être de l'enfant.
- la nécessaire transmission implique une communication claire entre enfants, parents et professionnels.

La crèche accueille 18 enfants (10 grands, 8 petits). L'agrément PMI date du 8 août 1988.

##### **4.2. Le recrutement**

Les parents qui désirent inscrire leur enfant à la crèche doivent écrire une lettre de motivation : parents comme professionnels estiment en effet que **l'inscription en crèche parentale est un choix et non un pis- aller.**

Les candidats sont d'abord reçus par les parents de la commission recrutement puis par un professionnel de chaque groupe d'enfants.

La directrice de la crèche ne participe pas à la commission d'attribution des places de la mairie du 12<sup>e</sup>, contrairement à ce qui se passe pour les autres structures associatives.

Il est vrai que le **critère prépondérant de sélection est l'engagement et la motivation des parents**: il y a 30 candidats pour 6 places. La trésorière précise que les parents, qui sont tous parisiens.

D'après les catégories socioprofessionnelles fournies par la trésorière, en 2006, le revenu net imposable moyen des parents était de 44.888€ par an. Selon les chiffres fournis par l'APUR, le chiffre correspondant était pour l'ensemble des foyers fiscaux de 49 229 € pour Paris et 41 389,4 € pour le 12<sup>e</sup> arrondissement, ce qui permet de conclure que les revenus des parents qui inscrivent leurs enfants à la crèche « Les pieds tendres » se situent dans une bonne moyenne.

L'Inspection générale relève que l'accueil dans les établissements de garde d'enfants d'un minimum de bénéficiaires de minima sociaux, est difficile à mettre en œuvre car on demande aux parents inscrivant leurs enfants en crèche parentale un fort investissement personnel. Ceci est plus facilement compatible avec des activités

professionnelles de profession libérale ou de cadres qui laissent plus d'autonomie dans l'organisation de son travail.

**Cet aspect fondamental du fonctionnement des crèches parentales est donc un frein à la diversification socio professionnelle des parents.**

### **4.3.Le rôle des parents**

Les parents sont tenus d'assurer chacun une permanence par semaine en moyenne/enfant inscrit c'est à dire une demi-journée par semaine-le matin ou l'après midi.

Les plannings sont établis par la commission ad hoc pour 4 à 5 semaines. Deux parents sont présents le matin, un l'après midi. Selon le planning, ils doivent alternativement assurer des tâches d'intendance : lavage et nettoyage des locaux et du matériel.

A intervalle régulier, chaque parent assure la semaine d'alimentation :

- Il conçoit les menus du jour.
- Il fait les courses de la semaine pour les enfants, les parents de garde et le personnel dans la limite du budget alloué (215€). Les factures sont fournies au trésorier qui rembourse par virement bancaire la famille.

La difficulté est selon la responsable technique la présence des parents pendant les permanences : il peut en effet y avoir conflit d'autorité entre les professionnels et les parents vis-à-vis de leur propre enfant.

Selon la responsable technique, la crèche parentale est un confort pour l'adulte, mais pas nécessairement pour l'enfant.

Toutes les six semaines, se tient une commission ordinaire des parents. La responsable technique est conviée en début de réunion pour traiter les problèmes qui sont de son ressort.

Elle participe également aux réunions du bureau.

Chaque six à huit semaines, se tient une réunion pédagogique entre les parents et les professionnels.

Le personnel est rémunéré pour participer à ces réunions tardives.

L'osmose entre les parents et les professionnels est indispensable. Il y a eu des difficultés par le passé mais la situation s'est beaucoup améliorée.

### **4.4.Les activités de la crèche**

Le déroulement de la journée est prévu dans le projet pédagogique (Cf. annexe n° 4).

On y retrouve les règles de fonctionnement habituelles des établissements de garde d'enfant : activités, repas, sieste ainsi que le rappel des règles de vie.

Il y a lieu de souligner que des intervenants extérieurs se rendent à la crèche, par exemple pour la lecture de contes.

Un atelier de motricité est organisé dans un gymnase voisin. Des sorties sont régulièrement organisées, ainsi qu'un atelier jardinage. Une classe verte a même été organisée pour quelques jours en 2007. La coordinatrice de crèche a toutefois fait part de ses réserves sur les sorties extérieures compte tenu de l'application du plan « Vigipirate ».

#### **4.5. Le rôle du service départemental de la PMI**

Comme les autres types d'établissements, les crèches parentales sont soumises au contrôle et à la surveillance du médecin responsable du service départemental de la PMI (Art. L2324-2 du code de santé publique). En cas d'avis de création, d'extension et de transformation, le médecin responsable de la PMI réalise une visite sur place de l'établissement (Art. R2324-23 du code de santé publique).

En outre, quel que soit le type d'établissement, ces derniers s'assurent du concours régulier, par voie conventionnelle, d'un médecin spécialiste ou à défaut d'un médecin généraliste possédant une expérience particulière en pédiatrie (Art. R2324-39 du code de santé publique).

Ces dispositions strictes peuvent être assouplies pour les crèches parentales du fait que dans les établissements d'une capacité de 20 places au plus (ce qui est souvent le cas), ces missions peuvent être assurées par un médecin de la PMI non chargé du contrôle et de la surveillance de l'établissement (Art. R2324-40 du code de santé publique).

Dans ces établissements, l'avis donné par un médecin lors de l'admission d'un enfant peut être donné par un médecin choisi par la famille.

Depuis 2008, la crèche a un médecin référent (médecin généraliste du quartier). Dans le cadre d'une convention de collaboration, il voit chaque enfant à l'admission, il vient voir l'équipe tous les trois mois pour divers besoins ou questions, il participe à deux réunions de parents sur des questions éducatives et peut intervenir en cas de souci avec une famille.

Selon le médecin responsable de PMI, le médecin référent est bien impliqué dans sa mission ce qui mérite d'être souligné car en général, les médecins généralistes sont peu disponibles pour ce type de tâches.

#### **Fragilités perçues :**

La présence d'un parent l'un le matin, l'autre l'après midi n'est pas explicitement prévue dans le règlement intérieur.

#### **Préconisations :**

Faire figurer la présence d'un parent à l'ouverture ou à la fermeture au règlement intérieur dans le paragraphe du règlement intérieur relatif aux obligations des parents.

## 5. L'ORGANISATION BUDGETAIRE TRADUIT UNE GESTION MAITRISEE

### 5.1. Les circuits des subventions

#### 5.1.1. Les subventions versées par la Ville de Paris font l'objet d'un ajustement chaque année

Les subventions sont versées par la Ville de Paris sur la période auditée en application d'une convention pluriannuelle de fonctionnement (2007 – 2008 – 2009) entre l'association « Les pieds tendres » et la collectivité le 18/12/2006 dont la signature a été autorisée par délibération du Conseil de Paris de décembre 2006.

Cette convention dispose que les subventions de fonctionnement sont versées annuellement, le montant des subventions pour les années 2007, 2008 et 2009 est fixé par avenant à la convention.

En effet, le montant de la subvention est évalué chaque année, sur la base de l'examen d'un budget prévisionnel que l'association doit soumettre au bureau des actions associatives de la direction des familles et de la petite enfance au plus tard au 1<sup>er</sup> novembre de l'année qui précède le vote de la subvention par le conseil de Paris.

Dans la pratique observée par l'Inspection, ce montant est déterminé par les charges prévisionnelles de l'association, qui, en réalité, sont examinées ligne à ligne par le fonctionnaire référent du BAA et arrêtées par lui.

De ces charges, sont déduites à la fois les ressources propres de l'association (notamment les participations familiales) et les deux subventions anticipées de la CAF (PSU et PSEJ). La lecture de ce budget prévisionnel de l'année n-1 permet de constater que c'est le montant de la subvention de fonctionnement qui sera alloué par la collectivité qui ajuste l'équilibre.

Le montant de la subvention ainsi décidée peut éventuellement être revu à la réception des derniers comptes arrêtés, c'est-à-dire ceux de l'année n-2.

C'est ainsi qu'en 2008, la subvention, équilibrant le budget prévisionnel, évaluée à 51168 € par le BAA, a été finalement réduite par ce même bureau à 34 824 € au vu du compte 2006 qui présentait un excédant confortable.

L'analyse que l'administration fait de ce résultat porte sur un raisonnement uniquement lié aux besoins en matière de fonctionnement sans prendre en compte l'ensemble des contraintes de la crèche. En effet, **ces excédents résultent d'une gestion rigoureuse antérieure** : l'existence d'une trésorerie excédentaire était justifiée par la nécessité de constituer une provision pour travaux

Le résultat de ce mécanisme a abouti à une diminution de 5 % de la subvention reçue par l'association en 3 ans et son impossibilité de faire réaliser les travaux nécessaires en raison de la vétusté des lieux

**Il est indispensable que le soutien que la ville veut apporter aux investissements dans les crèches parentales soit clairement séparé de son aide au fonctionnement.**

Le versement des subventions suit un calendrier assez favorable pour la trésorerie du début de l'année mais les difficultés ne sont pas négligeables dans l'hypothèse d'une réduction de la subvention telle qu'elle a été négociée au moment du budget prévisionnel, le solde 2008 étant particulièrement frugal .

Le calendrier théorique est le suivant :

- un acompte égal à 70% maximum de la participation de la Ville de Paris de l'année précédente est mandaté dans le courant du premier trimestre de chaque année (ce qui est très favorable par rapport à ce qui est proposé à d'autres associations).
- le solde de la subvention est mandaté au cours du dernier semestre, compte tenu de l'acompte déjà versé.

**Synthèse du calendrier d'allocation et de versement  
de la subvention de fonctionnement par la Ville de Paris**

	Date de la délibération	Date de signature de l'avenant	Date de versement du 1 <sup>er</sup> acompte	Date de versement du solde
<b>Subvention 2007</b>	2/10/07	22/10/07	15/02/07	1/10/07
<b>Subvention 2008</b>	29/09/08	7/10/08	26/03/08	21/10/08

**5.1.2. Les aides versées par la Caisse d'allocations familiales (CAF)**

Les associations gestionnaires d'établissement d'accueil de la petite enfance bénéficient d'un financement par caisses d'allocations familiales sous réserve de l'application du barème de calcul des participations familiales. Ce barème définit un taux d'effort dégressif en fonction de la composition de la famille.

**Barème des participations familiales**

Type d'accueil	Composition de la famille			
	1 enfant	2 enfants	3 enfants	4 enfants et plus
Accueil collectif	0,06%	0,05%	0,04%	0,03%
Accueil familial et parental	0,05%	0,04%	0,03%	0,02%

*Le taux d'effort est appliqué aux revenus mensuels imposables avant abattements fiscaux.  
Il permet de déterminer le prix de l'heure facturée aux familles - Source : Guide DFPE –  
« Comme créer un établissement d'accueil des jeunes enfants ? »*

Les aides au fonctionnement allouées par la CAF et versées directement à la crèche parentale 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 ;
- et, d'autre part, la prestation de service enfance et jeune (PSEJ) versée dans le cadre du contrat enfance et jeunesse signé avec la Ville de Paris.

La PSU est conçue comme un complément des participations familiales. Le montant de la PSU correspond à 66% du prix de revient horaire, net des participations familiales

(prix de revient plafond fixé chaque année par la CNAF). Au plan national, la PSU a été créée en 2002 et progressivement mise en place entre 2002 et 2005.

LA PSEJ s’inscrit, quant à elle, dans le cadre du nouveau contrat enfance et jeunesse, pour 4 ans du 1<sup>er</sup> janvier 2007 au 31.12.2010 dans le prolongement du contrat enfance qui a expiré au 31.12.06. Pour la crèche « Les pieds tendres », ce contrat a été signé le 19.11.2007. Il stipule que chaque année un ajustement sera effectué afin de s’assurer notamment d’un taux d’occupation qui ne peut être inférieur à 70%, mais ce n’est pas le cas de la crèche « Les pieds tendres ».

Concrètement, le trésorier de l’association transmet à la CAF les informations chiffrées pour le calcul de la subvention CAF. A partir du cahier de présence des enfants, tous les mois il remplit un état trimestriel Excel, fourni par la CAF. Cet état est envoyé tous les trimestres. La CAF transmet au président les avis de subvention pour l’informer du montant versé.

**Les subventions allouées par la CAF de Paris et la Ville de Paris répondent à des logiques différentes. Alors que les aides versées par la CAF sont assises sur des indicateurs d’activité (taux d’occupation et nombre d’heures facturées), les subventions de fonctionnement accordées par la Ville de Paris s’inscrivent principalement dans une logique visant à garantir l’équilibre financier de l’association.**

C’est ce positionnement qui explique l’engagement de la Ville de Paris à compenser pour les associations le manque à gagner résultant du désengagement de la CAF dans le cadre du nouveau contrat enfance et jeunesse (dans les anciens contrats enfance, la prestation enfance s’élevait à près de 70% des dépenses). Le montant de la PSEJ est désormais calculé sur la base des éléments financiers et d’activités de l’année 2006, il est dégressif à raison de trois points annuels pour atteindre 55% des dépenses à terme.

### **5.1.3. Les autres contributions publiques et parapubliques**

- *Les aides versées par le CNASEA pour les contrats aidés en faveur de l’emploi*

En 2007, la crèche n’a plus d’emplois aidés. Cela correspond à un choix stratégique de la présidente qui souhaitait stabiliser le personnel (contrats CDI).

- *Les aides versées dans le cadre de la formation professionnelle*

Ces aides UNIFORMATION étaient versées en 2005. En 2006 et 2007 le personnel n’a pas suivi de formations, compte tenu d’un fort renouvellement. En revanche en 2008, un plan de formation a été adopté.

## **5.2.L’articulation des responsabilités au sein de l’association pour l’élaboration du budget**

Le budget est réalisé par le trésorier. Il est transmis à la DFPE accompagné d’une note signée du président et du trésorier. Cette note précise les différents points du budget ainsi que les éléments de variations poste par poste. Ce budget est ensuite validé par la DFPE qui demande des explications en général par messagerie sur les postes en

augmentation. Une négociation s'établit entre la crèche et le service de la DFPE qui peut faire baisser certaines lignes de budget : le poste alimentation est un poste sensible surtout avec les hausses des prix récentes (il a été revu à la baisse sur le budget 2008 sur l'initiative de la DFPE). Une « traçabilité » des échanges est présente au dossier et permet de suivre pas à pas l'évolution du budget.

### Analyse des écarts 2007

	Budget prévisionnel 2007	Compte de résultat 2007
Montant total des Produits	249 986 €	237 541 €
Ecart Produits	-12 445€	
Explication de l'écart « Produits »	Participation familiale -4561€, subv ville -1459€, subv CAF – 4833€	
Montant total des Charges	249 986 €	233 169 €
Ecart charges	-16 817 €	
Explication de l'écart « Charges »	Fluides -800€, alimentation -1100€, formation - 2700€, personnel intérimaire +3869€, gestion comptable +3055€, rémunération du personnel -18925€	

*Ecarts par rapport aux produits prévisionnels* : la crèche a perdu 2 enfants inscrits en 2007, le montant des participations familiales a donc été inférieur à la prévision, le calcul de la subvention CAF a également été revu à la baisse. La subvention de la Ville a finalement été fixée à un montant inférieur.

*Ecarts par rapport aux charges prévisionnelles* : les estimations de hausse des fluides et de l'alimentation ont été moins importantes que prévues, l'association a maîtrisé son budget alimentation. En revanche les prévisions de dépenses comptables et d'honoraires du commissaire aux comptes ont été mal estimées. Un transfert s'est fait pour partie entre les frais de personnels et l'utilisation de personnel intérimaire. Les augmentations de charges de personnel prévues au départ en raison de l'adhésion à la convention collective ont été moins importantes qu'annoncées. En effet, l'association a pris du retard dans la mise en place de la convention collective. Celle-ci a été mise en place en janvier 2008 avec effet rétroactif à partir d'octobre 2007.

Les écarts entre le budget prévisionnel et les comptes 2007 ont été bien gérés par l'association qui ne pouvait prévoir la défection de deux enfants et l'impossibilité de les remplacer dans l'année. L'association a ainsi, en maîtrisant ses dépenses, pu compenser le manque à gagner : la perte de revenus de participations familiales et de subventions.

En conclusion, les relations tant avec la CAF qu'avec la DFPE pour le suivi des budgets sont étroites. La crèche apprécie le soutien de ses interlocuteurs. Toutefois, la négociation ne porte que sur quelques lignes marginales car la majeure partie des dépenses est constituée des dépenses de personnel et ne sont pas remises en question par la DFPE.

## 6. LA SITUATION FINANCIERE DE L'ASSOCIATION EST SAIN

### 6.1. Analyse des comptes

#### 6.1.1. L'organisation comptable

- **L'organisation comptable est totalement dépendante du parent trésorier**, fonction centrale de la crèche parentale. Il coordonne tous les intervenants comptables (ACEPRIF, commissaire aux comptes, commission ressources humaines), transmet les informations et calculs aux financeurs publics (CAF, Ville de Paris), calcule les participations familiales et s'assure du paiement effectif des participations familiales des parents.

La commission trésorerie de la crèche est définie ainsi :

*« La famille concernée est présente aux réunions de bureau. Elle est en relation avec les subventionneurs de la crèche (Mairie, CAF), elle remet un bilan financier en juin, elle réalise un prévisionnel (maintenant trimestriel) à la CAF. En relation avec la gestion du personnel, elle autorise le paiement des salaires du personnel et s'acquitte des charges patronales. Elle rembourse les familles qui avancent de l'argent (en particulier pour l'alimentation) et paye les factures fournisseurs. Elle calcule les cotisations familiales et les verse. »*

Ainsi, l'investissement du parent trésorier est fondamental au bon fonctionnement de la crèche mais également à l'ambiance car il s'assure que les personnels sont payés dans les temps. Dans l'idéal, le trésorier a une formation comptable, ce qui n'était pas le cas en 2008 - le trésorier était chargé de secteur dans une entreprise d'édition.

Concrètement le trésorier prend ses fonctions à partir du mois de janvier, et progressivement au 1<sup>er</sup> trimestre avec l'aide du vice trésorier (trésorier de l'année précédente). En 2008, ce transfert n'a pu se faire, le trésorier 2007 ayant déménagé. En 2008, le trésorier a été en relation étroite avec l'ACEPPRIF.

La personne du « relais gestion » qui conseille la crèche a pu apporter son aide sur la constitution du bilan prévisionnel. Le trésorier précise que l'ACEPPRIF est d'une aide précieuse aussi bien au plan comptable qu'en termes de conseil.

Le trésorier assure donc sa formation lui-même avec l'aide de l'ACEPPRIF, de la CAF et du vice-trésorier s'il est présent. Toutefois, la crèche doit être vigilante à la bonne circulation de l'information au sein de son bureau. Même pris dans l'urgence, le trésorier et le président doivent s'assurer du bon transfert de l'information : le trésorier doit informer le président des participations familiales impayées afin de permettre une action rapide et efficace de recouvrement. De même, le président doit transmettre au trésorier tout ce qu'il reçoit actuellement à son domicile faute d'espace disponible à la crèche pour un archivage rationnel.

- **La comptabilité est externalisée :**

L'ACEPPRIF fait la comptabilité de la crèche depuis 2007. Le trésorier transmet au « relais gestion » tous les trimestres les pièces comptables (factures, remises de chèques, bordereaux). Le « relais gestion » effectue également les fiches de paie qu'il transmet au trésorier qui effectue les virements bancaires par internet.

Depuis l'exercice 2007, l'association, à la demande de la CAF, a nommé un commissaire aux comptes les subventions versées dépassant globalement les 153.000€.

➤ **Les paiements sont sécurisés :**

Le trésorier calcule en septembre les cotisations des parents. Le 1<sup>er</sup> mois (en général septembre) le paiement se fait par chèque puis à partir d'octobre un prélèvement automatique vers le compte courant de la crèche est mis en place jusqu'au mois d'août. Le cycle se reproduit ainsi chaque année.

Le trésorier rembourse par virement bancaire les parents qui présentent des notes de frais (surtout pour les familles responsables de l'alimentation : une famille par semaine). Les parents remplissent une demande de remboursement type accompagnée obligatoirement des justificatifs et ventilent sur cette fiche au plan comptable les types de dépenses. La crèche implante de plus en plus un système de compte chez les commerçants du quartier afin d'éviter les avances des parents et les remboursements de frais. Le trésorier paye ainsi directement la facture présentée par le commerçant. Il n'y a pas de caisse à la crèche, donc aucune transaction en espèces.

### 6.1.2. Le compte de résultat

Sur la période auditée, la situation de l'association s'est améliorée, les comptes sont bénéficiaires depuis deux ans. L'exercice 2006 enregistre un résultat de 43 924€ et l'exercice 2007 un résultat de 4 373€, ceci principalement en raison d'une augmentation des subventions mais également de charges contenues en 2006 et 2007.

#### Compte de résultat simplifié Période 2005/2007

En €	2005	2006	2007	VAR 07/05 en %	Part 2007 en %
Participations familiales	55 943	34 813	37 060	-34%	16%
Subventions	166 567	216 645	199 632	20%	84%
Autres produits associatifs	1 541	270	76	-95%	0%
Autres produits	0	0	773		0%
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>224 052</b>	<b>251 728</b>	<b>237 541</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>
Achat externe et services extérieurs	82 502	62 126	72 853	-12%	31%
Impôts et taxes et assimilés	1 772	4 457	3 538	100%	2%
Salaires, traitements et charges sociales	154 608	134 599	151 088	-2%	65%
Dotations aux amortissements	2 075	3 558	5 011	142%	2%
Autres Charges	0	0	510		
<b>Total Charges d'exploitation</b>	<b>240 957</b>	<b>204 740</b>	<b>233 000</b>	<b>-3%</b>	<b>100%</b>
Résultat d'exploitation	-16 905	46 987	4 541		
Résultat financier	0	0	0		
Résultat exceptionnel	-1 177	0	-169		
<b>Résultat net</b>	<b>-18 082</b>	<b>46 987</b>	<b>4 372</b>		
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>224 052</b>	<b>251 751</b>	<b>237 541</b>	<b>6%</b>	
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>242 134</b>	<b>204 740</b>	<b>233 169</b>	<b>-4%</b>	

Les produits ont progressé de 6% entre 2005 et 2007 quand les charges baissent de 3% sur la même période. Le déficit présenté dans les comptes en 2005 ne reflète pas la réalité, il est dû principalement à un décalage dans la comptabilisation des recettes de CAF.

En 2006, la baisse des charges provient principalement d'une absence de dépenses de formation (15 468€ en 2005) et d'une forte baisse des dépenses de personnel. Dans le même temps les produits progressent grâce principalement à l'augmentation des recettes des subventions de la CAF alors que la subvention de la Ville diminue ainsi que les participations familiales. L'association équilibre ses comptes en 2007.

### 6.1.3. Les produits

#### ➤ *Les participations familiales*

Les participations familiales sont calculées d'après les barèmes imposés par la CAF (Cf. § 4.1.2) à partir du revenu imposable de chaque famille. Concrètement, à la rentrée de septembre, le trésorier, sur la base du guide des tarifs de la CAF, calcule les cotisations mensuelles des parents. La CAF aide le trésorier sur des cas particuliers en fonction des situations professionnelles des parents (fonctionnaires internationaux,...).

Le trésorier dès l'inscription de la famille demande le dernier avis d'imposition, un RIB et le chèque d'adhésion. Pour la rentrée 2008, le trésorier doit faire le calcul des participations familiales deux fois, en septembre 2008 et en janvier 2009 en raison du changement de tarification de la CAF pour Paris. Le calcul se fait dorénavant pour les nouveaux arrivants en crèche à partir du revenu avant abattements fiscaux. Seule la Ville de Paris n'avait pas modifié son mode de calcul qui s'effectue déjà dans les autres départements.

Ces deux exercices bénéficiaires 2006 et 2007 s'inscrivent dans un contexte de **baisse sensible de l'activité** :

	2005	2006	2007
Nombre d'enfants fixé par l'agrément	18	18	18
Nombre d'enfants inscrits	18	18	16
Nombre de jours d'ouverture dans l'année	232	234	234
Nombre d'heures par jour	10,5	10,5	10,5
Nombre d'heures maximale théorique	43 848	44 226	44 226
Nombre d'heures facturées	41 034	39 890	32 700
Taux de fréquentation	94%	90%	74%

(Taux de fréquentation= nb d'heures facturées / nb d'heures maximale théorique).

- Le nombre d'enfants inscrits est stable en 2005 et 2006 avec 18 enfants, mais passe à 16 en 2007. En effet, l'association a dû faire face au départ de deux grands enfants qu'elle a eu du mal à remplacer.

- le nombre d'heures facturées aux familles chute de 41034 heures en 2005 à 32700 heures en 2007, soit une baisse du nombre d'heures facturées de 20,3%. En conséquence, **le taux de fréquentation passe de 94% en 2005 à 74% en 2007.**

En revanche, le nombre de jours d'ouverture progresse de deux jours en 2006 et passe à 234 jours d'ouverture pour une amplitude d'ouverture identique de 10,5heures.

**Au final, les participations familiales diminuent de 36,6%.**

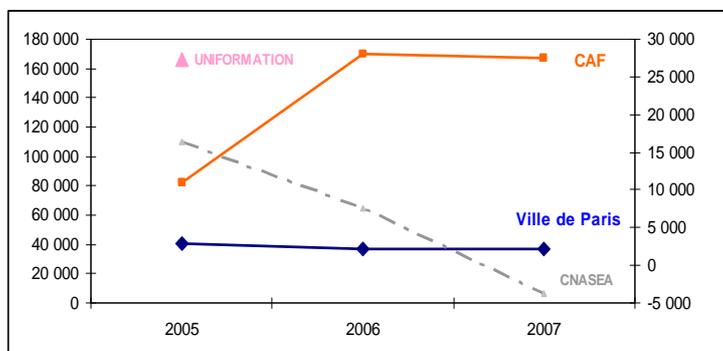
➤ *Les subventions*

**Contributions publiques et subventions d'exploitation - Période 2005-2007**

En €	2005	2006	2007	Var en %
Subventions CAF	82 382	170 002	166 783	102%
Subvention Ville de Paris	40 413	36 701	36 641	-9%
Aides CNASEA sur contrats aidés	16 404	7 583	-3 792	-123%
Subventions UNIFORMATION	27 368	2 359		-100%
<b>Total</b>	<b>166 567</b>	<b>216 645</b>	<b>199 632</b>	<b>20%</b>

Au total les subventions sont en progression sur trois ans de 20%, principalement en raison d'une augmentation de la subvention de la CAF parallèlement à une disparition des aides du CNASEA et de la subvention UNIFORMATION. La crèche n'a plus de contrats aidés en 2007 et le personnel n'a pas suivi de formation en 2006, ni en 2007.

**Evolutions des contributions publiques sur la période 2005-2007**



**Les subventions de la CAF**

Les montants versés par la CAF ont d'abord progressé en 2006 pour s'infléchir en 2007 tout en restant supérieurs au niveau de 2004 et 2005, ceci pour différentes raisons :

En 2005, le montant de la subvention de la CAF inscrit en comptabilité et donc inscrit au compte de résultat est incomplet en raison d'un décalage dans la comptabilisation des recettes de la CAF. Il convient donc d'analyser l'évolution de la subvention de la CAF au travers des montants réellement perçus par l'association sans tenir compte des décalages dans les versements (ce n'est qu'à compter de 2007 que l'association provisionne les produits à recevoir).

Les montants versés par la CAF sont alors les suivants :

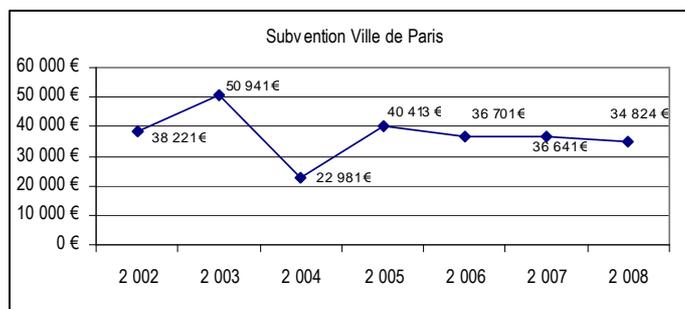
	2004	2005	2006	2007
PSU 1er acompte	40 558 €	24 395 €	36 372 €	40 778 €
PSU 2ème acompte	40 558 €	24 395 €	36 372 €	30 985 €
PSU solde	986 €	17 478 €	20 489 €	328 €
<b>Total PSU</b>	<b>82 102 €</b>	<b>66 268 €</b>	<b>93 234 €</b>	<b>72 092 €</b>
PSEJ	48 611 €	47 265 €	77 633 €	74 203 €
<b>Total CAF</b>	<b>130 713 €</b>	<b>113 533 €</b>	<b>170 867 €</b>	<b>146 295 €</b>
Participations familiales (PF)	40 835 €	55 943 €	33 645 €	35 439 €
<i>Activité en nb d'heures</i>	<i>40130 h</i>	<i>39080 h</i>	<i>39890 h</i>	<i>32700 h</i>
<b>Total lié à l'activité (PSU+PF)</b>	<b>122 937 €</b>	<b>122 211 €</b>	<b>126 879 €</b>	<b>107 531 €</b>

En 2005, la PSU diminue en raison de l'augmentation des participations familiales. En 2006, la forte progression des recettes venant de la CAF est liée d'une part au montant de la PSU qui augmente pour compenser le manque à gagner sur les participations familiales (le montant des participations familiales peut varier d'une année à l'autre en fonction des avis d'imposition des parents), et d'autre part au montant de la PSEJ qui progresse en raison d'une augmentation du prix de revient entre 2005 et 2006. En 2007, le mode de calcul de la PSEJ change, la CAF prend comme base de calcul la PSEJ 2006

et défalque chaque année 4,42% jusqu'à arriver à terme à 55% des dépenses (Cf. §4.1.2).

Globalement les revenus de la crèche concernant l'activité (PSU+PF) sont stables en 2004 et 2005, progressent en 2006 et diminuent en 2007 pour représenter 107 531€, cette baisse traduit la baisse d'activité en 2007 (16 enfants au lieu de 18).

### La subvention de la Ville de Paris



Le caractère très fluctuant de la subvention s'explique par son mode d'évaluation d'équilibre précédemment décrit. On peut rapidement rappeler que la direction des familles et de la petite enfance fait une analyse de la gestion de la crèche en tenant compte des recettes et des dépenses prévisionnelles, puis elle module la subvention en fonction d'une part de l'évolution des recettes provenant de la CAF et d'autre part **en fonction de la réalité des comptes réel n-2**.

La subvention de la Ville de Paris s'est stabilisée deux ans autour de 36 000€. En 2008, il a été tenu compte du résultat bénéficiaire de 2006, et la Ville a diminué la subvention de -5% par rapport à 2007.

#### **6.1.4. Les charges**

##### ➤ *Les charges de personnel*

##### Evolution des dépenses de personnel de 2005 à 2007

En €	2 005	2 006	2 007
Personnel	154 608	134 599	151 088

**Les dépenses de personnel représentent en 2007 65% des dépenses.**

La crèche a renouvelé une grande partie de son personnel entre 2006 et 2007 principalement pour des raisons de motivations salariales et de surcharge de travail. «*Rapport moral 2006 : notre effectif n'est pas au complet fin décembre 2006 (2 places vacantes sur le groupe des grands)*», d'où une démotivation du personnel que les parents ont dû gérer sur 2007. Cette situation explique la diminution des dépenses de personnel en 2006, -13%.

Au cours de l'année 2007, la crèche a embauché une EJE, elle a également préparé l'adhésion à la convention collective de la SNAECSO (Cf. 3<sup>o</sup> partie). Cette convention permet notamment une revalorisation des salaires des personnels de la crèche. Cette

adhésion est effective en janvier 2008 avec effet rétroactif au 1er octobre 2007. En conséquence, les salaires du personnel ont été revalorisés, cette revalorisation a été prise en compte lors de l'élaboration du budget 2007 mais ne se traduit pas entièrement dans les comptes 2007 (les dépenses de personnel progressent de +12%). L'impact de la revalorisation des salaires se traduira pleinement dans les comptes 2008. L'association a également adhéré à un nouvel organisme de formation dont le coût est estimé à 2,3% de la masse salariale.

➤ *Autres dépenses*

En €	2 005	2 006	2 007	%
EDF, GDF et combustibles	2 243	2 399	2 201	3%
Alimentation	11 700	11 752	11 790	16%
Loyer, charges locatives et de copropriété	19 332	19 419	20 028	27%
Produits d'entretien, fournitures	10 499	9 461	9 190	13%
Nettoyage des locaux	10 087	10 706	10 926	15%
Formation du personnel	15 468	140	0	0%
Personnel intérimaire	4 637	1 367	3 869	5%
Honoraires comptables	2 256	2 320	8 156	11%
Sorties et spectacles	465	1 039	0	0%
Fêtes et réceptions	767	269	1 658	2%
Autres (entretien, réparation, frais postaux, divers)	5 050	3 254	5 036	7%
<b>Total Achats externes et services extérieurs</b>	<b>82 502</b>	<b>62 126</b>	<b>72 854</b>	<b>100%</b>

**La crèche maîtrise bien ses dépenses**, elles ont diminué en trois ans de 12%. Le budget se répartit principalement dans les dépenses de loyer (27%), d'alimentation (16%), de nettoyage des locaux et d'entretien. Seul le poste d' « honoraires comptables » est en réelle augmentation. En effet, à compter de 2007, la crèche fait certifier ses comptes par un commissaire aux comptes.

Il faut noter que la crèche n'a pas fait de grosses dépenses pour ses locaux, elle prévoit des investissements plus globaux en 2009 (Cf. 2<sup>o</sup> partie).

**6.1.5. Le budget prévisionnel 2008**

Sur 2008, l'élément principal à prendre en compte dans l'augmentation des dépenses est le passage à la convention SNAECSO qui a un impact au plan des charges de personnel.

Le total des dépenses 2007 est de 233 000€, en 2008 la crèche prévoit un total de dépenses de 262 514€, soit une progression des dépenses de 13% (+29000€).

Cette augmentation se répartit principalement de la façon suivante :

Dépenses d'alimentation	+	3 000 €
Pédiatre	+	1 500 €
Services extérieurs dont 3500€ de formation	+	5 000 €
Personnel intérimaire	+	5 131 €
Charges de personnel	+	14 530 €
<b>Total variation</b>		<b>29 161 €</b>

L'augmentation des charges de personnel provient du passage à la convention collective et du fait que la crèche n'a plus de contrats aidés et paye davantage de charges sociales. Rappelons que dans son budget prévisionnel 2008, approuvé en novembre 2007 par la direction des familles et de la petite enfance, l'association prévoyait en recette une

subvention de la Ville de Paris de 51 168€ qui a été réduite à 34 824€. (Délibération votée au conseil de Paris de septembre 2008).

**La crèche va donc devoir être très vigilante pour continuer à maîtriser ses dépenses et à équilibrer ses comptes en 2008.**

## **6.2. Structure financière de l'association**

### **6.2.1. Le bilan**

Le bilan de l'association présenté ci-dessous **se compose principalement de liquidités**, soit 59% du total du bilan en 2007.

D'une manière générale, on constate **un total de bilan élevé**, surtout sur les deux dernières années. Le bilan a progressé en trois ans de 57% principalement **en raison du bénéfice de 47 011€ de l'exercice 2006** conséquence d'une diminution des charges (charges de personnel et de formation) et d'une augmentation de la subvention de la CAF.

**Bilan simplifié – Période 2005/2007**

ACTIF en €	2005	2006	2007	Var en %	2007 en %
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles	14 999	13 785	15 450	3%	9%
Immobilisations financières	3 886	4 500	4 500	16%	3%
<b>Actif immobilisé</b>	<b>18 885</b>	<b>18 285</b>	<b>19 950</b>	<b>6%</b>	<b>12%</b>
Avances et acomptes					
Créances	16 659	5 100	24 906	50%	15%
<i>dont créances sur participations familiales</i>	1 659	3 778	1 799	8%	1%
<i>dont créances Ville de Paris</i>		1 323	22 588		
<i>dont créances CAF</i>					
Valeurs mobilières de placement	7 238	7 238	7 238	0%	4%
Disponibilités	62 169	119 360	112 353	81%	68%
Charges constatées d'avance			142		0%
<b>Actif circulant</b>	<b>86 066</b>	<b>131 698</b>	<b>144 639</b>	<b>68%</b>	<b>88%</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>104 951</b>	<b>149 983</b>	<b>164 589</b>	<b>57%</b>	<b>100%</b>

PASSIF en €	2005	2006	2007	Var en %	2007 en %
Fonds associatif	59 369	59 369	59 369	0%	36%
Report à nouveau	36 063	17 981	64 992	80%	39%
Résultat	-18 082	47 011	4 373	-124%	3%
Subvention d'investissement					
<b>Capitaux propres</b>	<b>77 350</b>	<b>124 361</b>	<b>128 734</b>	<b>66%</b>	<b>78%</b>
Provisions pour risques et charges					
Emprunts et dettes		230	130		0%
Emprunts et dettes financières					
Avances et acomptes					
Dettes fournisseurs		2 257	7 717		5%
Dettes fiscales et sociales	20 149	21 788	28 008	39%	17%
Autres dettes	7 452	1 347		-100%	
Produits constatés d'avance					
<b>DETTES</b>	<b>27 601</b>	<b>25 622</b>	<b>35 855</b>	<b>30%</b>	<b>22%</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>104 951</b>	<b>149 983</b>	<b>164 589</b>	<b>57%</b>	<b>100%</b>

**A l'actif, le bilan se compose essentiellement des disponibilités.** La crèche a jusqu'à présent réalisé peu d'investissements dans ses locaux. Elle prévoit des travaux de restructuration en 2009 et veut utiliser ces fonds en compléments des subventions d'investissement demandées à la Ville de Paris.

Au passif, les capitaux propres représentent 78% du passif du bilan en 2007. Ces fonds sont composés du résultat 2006 et du report à nouveau.

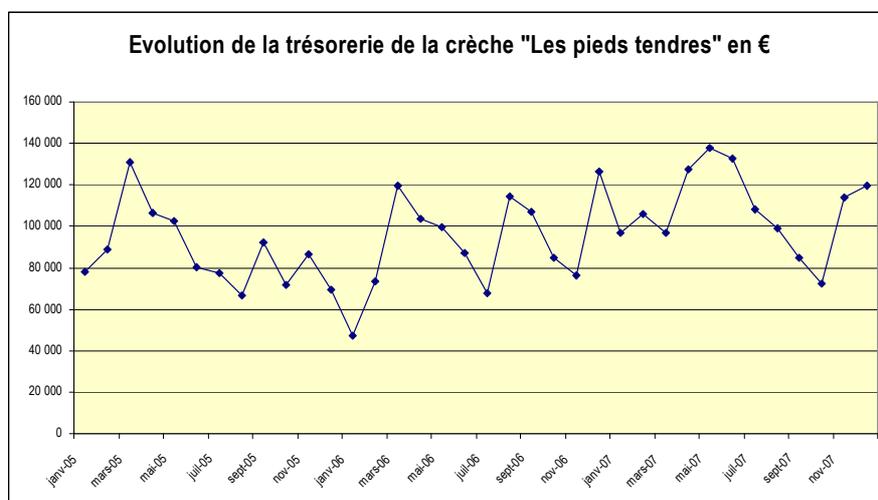
**En conclusion, l'association présente donc une bonne situation financière :**

	2005	2006	2007
Capitaux permanents	77 350	124 361	128 734
Actif immobilisé	18 885	18 285	19 950
Actif circulant (hors disponibilités et VMP)	16 659	5 100	25 048
Dettes à court terme	27 601	25 392	35 725
avances et acomptes		230	130
<b>Fonds de roulement (FR)</b>	<b>58 465</b>	<b>106 076</b>	<b>108 784</b>
<b>Besoin en fonds de roulement (BFR)</b>	<b>-10 942</b>	<b>-20 522</b>	<b>-10 807</b>
<b>Trésorerie nette (TN)</b>	<b>69 407</b>	<b>126 598</b>	<b>119 591</b>

Son fonds de roulement est important (108 784€) en 2007 lui permettant des investissements, et son besoin de fonds de roulement faible (-10 807€). Sa structure financière actuelle lui permet ainsi d'investir dans ses locaux.

### 6.2.2. La trésorerie

Une analyse précise de l'évolution de la trésorerie permet d'appréhender les difficultés que peut rencontrer la crèche dans sa gestion courante.



Le graphique ci-dessus met en évidence une trésorerie positive au fil des mois. La crèche dispose sur son compte courant tous les mois d'un minimum 40 000 à 60 000€.

Deux constats peuvent être posés :

- La crèche perçoit au fil de l'année les versements de la CAF et de la Ville de Paris. Ces versements sont étalés sur l'année. La trésorerie n'a donc pas de caractère saisonnier.
- La crèche ne fait pas de placement de sa trésorerie. La trésorerie reste à l'année sur le compte courant excepté 4500 € placés en permanence en Sicav. A titre d'exemple, on constate que **d'avril à juillet 2007 la crèche disposait plus de 100 000€ sur son compte courant. Elle n'a réalisé aucun placement.**

Les versements des subventions en 2007 ont été les suivants :

15/02/07	Versement subvention ville de Paris	22 021.00 €
2/04/07	Versement CAF	40 777.86 €
25/05/07	Versement CAF, PSEJ 1 <sup>er</sup> acompte	38 816.64 €
1/10/07	Versement subvention Ville de Paris	14 620.00 €
1/11/07	Versement CAF, PSU 2007	30 985.25 €
1/11/07	Versement CAF, rappel 2006	20 488.94 €
31/12/07	Versement CAF, PSEJ	13 125.62 €
A recevoir	CAF, PSEJ et PSU à recevoir	22 588 €

**Au 25 mai 2007, la crèche avait perçu 51% des subventions.** Elle devait encore percevoir de la CAF 22 588€ au 31/12/07.

Afin d’apprécier le montant moyen de la trésorerie, il est intéressant de calculer la trésorerie moyenne en mois de charges d’exploitation :

(En K€)	2005	2006	2007
Disponibilités au bilan (au 31 déc.)	69	127	120
Trésorerie moyenne de l’année	88	92	108
Total des charges d’exploitation	241	205	233
Trésorerie moyenne en mois de charges d’exploitation	4,3 mois	5,3 mois	5,6 mois

Une norme admise en matière de bonne gestion et d’équilibre financier est de disposer en réserve de trésorerie d’un minimum de trois mois de charges d’exploitation.

La crèche percevant des subventions au fil de l’année, l’analyse du niveau de la trésorerie est pertinente sur la base d’une moyenne annuelle. On constate donc que le niveau de trésorerie moyen est satisfaisant en 2005, en 2006, et en 2007. **Le niveau de la trésorerie moyenne a progressé de 23% en trois ans**, il permet à la crèche d’assurer le paiement des salaires et de ses fournisseurs chaque mois sans difficultés.

**Cette augmentation de la trésorerie était prévisible dans la mesure où la crèche prévoit de financer une partie des travaux de réhabilitation sur la base du bénéfice de 2006** (résultat 2006 : 47 011 €).

**L’association doit faire un effort d’optimisation de sa trésorerie et effectuer un suivi précis de son compte courant. Cela lui permettrait de générer des intérêts financiers par le biais de placements totalement sécurisés et de lui procurer ainsi des revenus supplémentaires.**

## **Conclusion financière:**

### Forces

L'association présente des comptes équilibrés, a une **bonne maîtrise de ses dépenses** qu'elle doit poursuivre en 2008.

La comptabilité est effectuée par l'ACEPPRIF, la présentation comptable et les **comptes sont beaucoup plus clairs en 2007.**

L'association a recours **depuis 2007 à un commissaire aux comptes** pour le contrôle et la clôture de ses comptes. Cela garantit la tenue des comptes, la permanence des méthodes et plus de rigueur dans la présentation des comptes.

**L'équipe dirigeante** en place est **sérieuse et investie** dans la gestion de la crèche.

L'association dégage une **trésorerie positive.**

### Faiblesses

La **trésorerie n'est pas valorisée**, de fortes sommes, supérieures à 40 000€, restent à l'année sur le compte courant.

L'association a des **difficultés à garder la mémoire de la vie et des évolutions** de la crèche en raison du changement de l'équipe dirigeante chaque année.

## Conclusion

**Un enjeu fondamental** pour les crèches parentales se situe dans **le recrutement des parents** qui conditionne largement le bon fonctionnement de la crèche. Chaque parent doit pouvoir dégager du temps, c'est une condition impérative pour inscrire son enfant en crèche parentale.

**Un second enjeu** pour la crèche «Les pieds tendres » se situe dans les **relations avec ses principaux partenaires** que sont la CAF et la DFPE.

Les relations avec la CAF sont normées et contraignantes mais la crèche est parvenue à un bon niveau de communication. Elle se sent soutenue et aidée au quotidien. Les subventions lui parviennent dans les délais impartis.

Les relations avec la DFPE sont plus complexes compte tenu de la position de cette direction comme contrôle plus que comme conseil.

**En ce qui concerne les contraintes financières**, l'association entretient des relations régulières et constructives avec la correspondante du bureau des actions associatives. Les échanges concernant les budgets font l'objet de questions- réponses par messagerie- et l'association ressent un réel soutien de son correspondant. Elle perçoit la subvention de la Ville dans des délais satisfaisants.

En revanche, **sur le plan des locaux**, l'association a des difficultés à mener à bien son projet de rénovation en raison des avis parfois contradictoires ou imprécis ou trop contraignants qu'elle reçoit des services de la Ville. Ce n'est donc pas au niveau financier que l'association ne se sent pas soutenue, mais au niveau de son projet de rénovation des locaux.

## Liste des propositions

---

L'association devrait :

- Veiller à continuer d'organiser le passage de témoins entre les différentes équipes de parents.
- Poursuivre les efforts d'archivage des documents de la crèche permettant ainsi de conserver la mémoire des dossiers.
- S'assurer du transfert régulier de l'information au sein du bureau, entre la présidente et la trésorière notamment en matière de participations familiales impayées.
- Poursuivre le projet de rénovation des locaux dans le cadre d'une procédure de déclaration préalable de travaux.
- Se rapprocher, avec la DFPE, des services de la DU pour trouver un local vacant afin de réaliser une « opération tiroir » pendant les travaux.
- Veiller à une transmission régulière d'informations de l'association au médecin de PMI en ce qui concerne les diplômes et les vaccinations des personnels.
- Faire figurer la présence d'un parent à l'ouverture ou à la fermeture au règlement intérieur dans le paragraphe relatif aux obligations des parents.
- Effectuer des placements sécurisés de la trésorerie en attendant les futurs investissements.

## Liste des personnes entendues

Mme , Présidente de l'association « Les pieds tendres »,  
Mme , Trésorière,  
Mme , responsable de la commission Ressources humaines,  
M. , responsable de la commission Ressources humaines,  
Mme , responsable technique de la crèche parentale,  
Mme , adjointe de la responsable technique,  
Mme , médecin responsable de PMI du 12<sup>o</sup> arrondissement,  
Melle , attachée d'Administration, Bureau des Actions Associatives,  
Mme , chargée de secteur, Bureau des Actions Associatives.

## **Procédure contradictoire**

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit des crèches parentales a été transmis le 20 avril 2009 à la Direction des Familles et de la Petite Enfance et au Président de l'association.

- La réponse au rapport provisoire du président de l'association a été adressée par courrier le 18 juin 2009 et est parvenue à l'Inspection le 23 juin 2009.
  
- La réponse au rapport provisoire de la directrice des familles et de la petite enfance a été adressée par courrier en date du 4 août 2009.

Crèche parentale « Les pieds tendres »  
10/12 passages Abel Leblanc 75012 Paris  
Tél. 01.43.45.91.03.

Paris, le 18 juin 2009

Madame, Monsieur

Suite à la lecture du rapport d'audit provisoire concernant la crèche parentale « les pieds tendres », nous avons souhaité ajouter quelques éléments.

### **Concernant les salaires des professionnels de la crèche :**

Suite à une erreur de calcul concernant l'augmentation de la masse salariale, Me du BAA à la DFPE a soulevé des interrogations concernant les salaires des salariés. Celle-ci nous a proposé un rendez-vous pour faire le point sur cette difficulté et nous a ensuite proposé des solutions.

Le problème rencontré concerne les pesées de salaires.

En effet, les rémunérations de 3 salariés ont été sous évaluées, et nous devons donc les remettre à niveau. En revanche, les rémunérations des 3 autres salariés ont été surévaluées

Pour ces 3 salariées, comme nous ne pouvons diminuer leurs rémunérations, nous devons mettre en place une indemnité différentielle de maintien de salaire. Cette indemnité restera fixe dans le temps. La part du salaire, hors différentiel, sera la seule impactée par la RIS ainsi que par les augmentations périodiques du point de la pesée. En clair les augmentations de rémunération se feront sur le salaire réel et adéquat qu'elles auraient du percevoir.

De plus nous n'aurions pas du mettre en place, en 2007, la fonction de Responsable Technique Adjointe (seulement à partir de 60 enfants) vu le nombre d'enfants que nous recevons. Ceci ajoute un problème de rémunération qui est lié à cette même fonction. Ainsi qu'un problème de diplôme, puisque c'est une auxiliaire de puériculture qui occupe ce poste à la crèche, alors que normalement elles ne peuvent accéder à cette fonction.

Ces mauvaises évaluations des rémunérations peuvent sûrement s'expliquer par une certaine incompréhension de la Convention Collective, et la non sollicitation des institutions partenaires (ou leur manque d'alerte à notre égard) qui n'ont fait qu'enregistrer nos demandes de pesée.

Ce qu'il faudra faire pour l'année prochaine c'est :

- informer les salariés concernés des augmentations prévues,
- informer les salariés concernés de la nouvelle décomposition de leur rémunération avec la mise en place de l'indemnité différentielle de maintien de salaire et des conséquences sur les augmentations annuelles,
- informer la salariée concernée que nous ne pouvons avoir une Responsable Technique Adjointe à la crèche, compte tenu du nombre d'enfants accueillis.

### Concernant le projet de restructuration de la crèche :

Il nous semble important de noter que pendant la durée des travaux aucune solution ne nous a été proposée pour accueillir les enfants de la crèche.

En effet, nous sommes soumis aux mêmes normes et réglementations, en matière d'hygiène et sécurité, que tout autre établissement d'accueil de jeunes enfants. Nous sommes subventionnés par la ville de Paris et par la CAF. Nous offrons des places en crèche à des parents du 12<sup>e</sup> arrondissement pour la plupart.

Pourtant, il nous a été rapporté que les enfants de notre crèche ne pourraient bénéficier ni d'un accueil provisoire, ni d'un transfert définitif en crèche municipale. Ceci pour un souci de transparence lors des commissions d'attribution des places en crèches.

Comment faire alors, lorsque la location d'un local provisoire n'est pas possible (pénurie de locaux et mise aux normes du local pour environ 5 mois d'occupation), lorsque l'accueil en crèche municipale n'est pas possible et lorsque nous devons conserver un taux d'occupation des places de notre crèche maximum pour continuer à percevoir les subventions qui permettent à la crèche de fonctionner et de payer ses salariés.

Il est d'autre part très difficile de recruter des familles pour une année avant la fermeture pour travaux et d'assurer une pérennité du fonctionnement de la crèche parentale lorsque aucune famille ne sera là à la réouverture de la crèche.

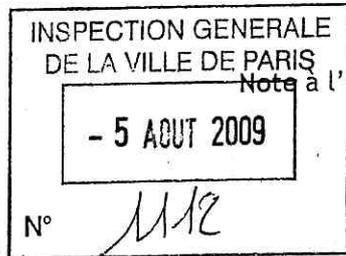
Nous sommes stupéfait de n'avoir reçu aucune solution, aucune réponse et aucune aide de la part de la DFPE, de la PMI et de la mairie du 12<sup>e</sup>.

Il en est de même concernant l'activité des professionnels de la crèche durant la fermeture pour travaux. Aucune solution, aucune réponse non plus de la part de l'inspection du travail.

, pour la crèche parentale  
« Les pieds tendres »

**ASSOCIATION**  
**" LES PIEDS TENDRES "**  
**CRECHE PARENTALE**  
10/12, Passage Abel Leblanc  
75012 PARIS  
Tél : 01 43 45 91 03

Bureau des Actions Associatives



N/Ref : Affaire suivie par  
V/ Ref : 2009/06149



Madame  
Générale

, Directrice Générale de l'Inspection

Objet : Remarques sur les rapports provisoires d'audit de 8 associations gestionnaires de crèches parentales

Paris, le : 04 AOUT 2009

Les rapports provisoires d'audit, établis par vos services sur un échantillon de 8 crèches associatives à gestion parentale, appellent les remarques suivantes :

---  
Extrait =

IV) ASSOCIATION « LES PIEDS TENDRES », gestionnaire de la crèche située 10-12 passage Abel Leblanc à Paris 12<sup>ème</sup>

p.35 : la DFPE n'a pas approuvé le BP 2008 de l'association en novembre 2007, elle l'a seulement reçu.

---  
Tels sont les éléments que je tenais à vous communiquer. Les services de la DFPE se tiennent bien entendu à votre disposition pour toute information complémentaire dont votre direction aurait besoin.

La Directrice des Familles et de la Petite Enfance



## ANNEXES

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