



RAPPORT

**Audit de l'association
« La maison du Kangourou »
09-05
- octobre 2009 -**

Rapporteurs :

..... , Inspecteur général
..... , Administratrice

Le Maire de Paris

09.05

06 FEV. 2009

NOTE

à l'attention de

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

Objet : Programme de contrôle d'associations subventionnées par la Ville de Paris pour 2009

Je vous demande de procéder pour 2009 à l'audit des associations suivantes :

- la maison Kangourou, association qui gère 6 établissements d'accueil de la petite enfance,

Vous recevrez dans ces missions tout l'appui nécessaire tant du Secrétariat Général de la Ville de Paris que des directions concernées.

Très cordialement



Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHÈSE
du
RAPPORT DÉFINITIF

Audit de La Maison du Kangourou association gestionnaire de 6 crèches collectives

- Octobre 2009 -

Par lettre de mission en date du 6 février 2009, le Maire de Paris a saisi l'Inspection générale d'une mission d'audit de l'association « La Maison Kangourou ». L'audit a été effectué de mars à juin 2009.

Créée le 4 avril 2003, l'association « La Maison Kangourou » a pour objet : « la création, la gestion et l'exploitation de structures d'accueil de la petite enfance et de service aux familles ».

L'association exploitait au 1^{er} janvier 2009 six établissements implantés à Paris représentant 231 places d'accueil créées depuis janvier 2005 pour un coût d'investissement de plus de 4,7 M€ financés pour 70 % par des subventions de la Ville de Paris (+ de 3,3 M€). Elle employait à la même date 68 salariés et son budget de fonctionnement était supérieur à 3,7 M€ en 2008, la subvention de la Ville de Paris s'élevant à 1,63 M€ cette même année.

L'association a une vie associative très réduite puisqu'elle ne compte que 3 membres.

Elle externalise la plupart de ses activités à trois sociétés gérées par un associé unique M..... ;qui est le frère du président de l'association et dont le rôle dans l'association est qualifié de « Directeur gestionnaire délégué de l'association ».

Les charges ainsi externalisées représentent 84 % du chiffre d'affaire de ces trois sociétés. L'association pratique donc une gestion intéressée et est redevable en conséquence des impôts commerciaux, qu'elle n'acquitte pas aujourd'hui.

Le service rendu par l'association est de qualité (professionnalisme, esprit d'équipe, mixité sociale). La situation financière est saine et les résultats des deux derniers exercices sont en excédent.

L'association bénéficie d'une trésorerie abondante alimentée par la subvention municipale. Il convient en conséquence de réduire en 2009 via le calibrage de la subvention le fonds de roulement de 380 000 €, une trésorerie couvrant deux mois de charges de fonctionnement étant suffisante.

SOMMAIRE

1. Une vie associative particulièrement réduite	3
1.1. Une association familiale	3
1.2. Une gestion intéressée au sens de l'article 261-7 du code général des impôts	4
1.2.1. Les charges supportées par l'association au titre de ces trois sociétés	6
1.2.2. Les marchés passés par des associations subventionnées doivent respecter certains principes	7
2. Le fonctionnement et les activités des établissements gérés par l'association	9
2.1. La description synthétique des établissements :	9
2.1.1. Jacquemont (12, rue Jacquemont 17 ^{ème} arrondissement)	10
2.1.2. Chapelle : (96 Bd de la Chapelle 18 ^{ème} arrondissement)	10
2.1.3. Saussure : (154 bis rue de Saussure – 17 ^{ème} arrondissement)	11
2.1.4. Chevreuil (30, rue V. Chevreuil – 12 ^{ème} arrondissement)	11
2.1.5. Hauteville ((32, rue des Petites écuries – 10 ^{ème} arrondissement)	11
2.1.6. Roussel (2, rue Albert Roussel – 17 ^{ème} arrondissement)	12
2.2. La gestion des personnels	12
2.2.1. L'externalisation de la fonction administrative et comptable	12
2.2.2. L'externalisation du personnel de nettoyage, du remplacement et de la coordination médico-sociale :	13
2.2.3. Le personnel salarié de l'association	13
2.3. Un service de qualité	15
2.3.1. Le professionnalisme	15
2.3.2. L'esprit d'équipe	16
2.3.3. La mixité sociale	16
2.4. Les perspectives de développement	17
3. Le coût du service rendu	17
3.1. Une gestion sans risque financier pour l'association et les trois sociétés	17
3.2. Le bilan de l'association est sain	19
3.3. Le compte de résultat est bénéficiaire	20
3.3.1. Les charges connaissent une évolution raisonnable en 2008	21
3.3.2. Les produits marquent une progression continue	22
3.4. Le budget prévisionnel 2009 n'est pas réaliste	23
3.5. Le prix de revient de la place	24
3.6. La détermination d'un prix plafond pour le calcul d'une subvention municipale forfaitaire est préconisée	24
3.6.1. La révision du prix plafond	25
3.6.2. Calcul de la subvention municipale forfaitaire	25
4. Préconisations	27

Introduction

Par lettre en date du 6 février 2009 le Maire de Paris a saisi l'Inspection générale d'une mission d'audit de l'association « La Maison Kangourou ». L'audit a été effectué de mars à juin 2009.

Créée le 4 avril 2003 l'association « La Maison Kangourou » a pour objet : « la création, la gestion et l'exploitation de structures d'accueil de la petite enfance et de service aux familles ».

L'association exploitait au 1^{er} janvier 2009 six établissements implantés à Paris représentant 231 places d'accueil créées depuis janvier 2005 pour un coût d'investissement de plus de 4,7 M€ financés pour 70% par des subventions de la Ville de Paris (+ de 3,3 M€). Elle employait à la même date 68 salariés et son budget de fonctionnement était supérieur à 3,7 M€ en 2008, la subvention de la Ville de Paris s'élevant à 1,63 M€ en 2008.

Le développement de l'association a été rapide puisqu'en trois ans six établissements multi-accueil ont été ouverts : Jacquemont en janvier 2005 pour 55 berceaux ; Chapelle en octobre 2005 (25 berceaux) ; Saussure en avril 2006 (21 berceaux) ; Chevreuil (39 berceaux) ; Hauteville (60 berceaux) et Roussel (31 berceaux) en janvier 2007. Tout récemment en mai 2009 un nouvel établissement (Lafayette) a été ouvert d'une capacité de 18 berceau ce qui porte actuellement la capacité d'accueil à 249 places pour 75 salariés employés par l'association.

L'association compte trois membres : Président, Trésorier,, Secrétaire. Elle a conclu des contrats de prestations de services le 1^{er} août 2005, avec la société, société commerciale ayant pour objet la gestion administrative et financière des structures d'accueil de la petite enfance, puis avec les sociétés ayant pour objet l'entretien général des structures (nettoyage et maintenance), développement de projets (architecture, informatique, site Internet) et ayant pour objet la formation, le recrutement et la mise à disposition de personnel. Ces trois sociétés sont dirigées par M., gérant et Président fondateur de l'association.

Le présent rapport s'est attaché à analyser en premier lieu le fonctionnement associatif de « la Maison Kangourou », puis les activités et le fonctionnement des six établissements dont elle a la gestion.

La situation financière et comptable de l'association a été enfin examinée dans une troisième partie que soient formulées plusieurs préconisations.

1. UNE VIE ASSOCIATIVE PARTICULIEREMENT REDUITE

1.1. Une association familiale

Créé le 4 avril 2003, l'association avait pour Président M. , trésorier M.....et secrétaire M. frère du Président.

L'association a compté 6 membres en 2004 et 2005. Ils étaient aussi membres du Conseil d'administration. Les procès verbaux du CA du 2/02/2004, de l'AG et du CA du 30/09/2004 et de l'AG et du CA du 3/01/2005 attestent de la seule présence de MM. et et de M. , membres du bureau de l'association.

Après la démission de M. le 15/07/2005 un nouveau bureau est constitué de comme président domicilié à Billieu (38850), Mme Secrétaire (responsable des ressources humaines à la société) et comme trésorier domicilié à Plan de Cuques (13380), (CA du 15/07/2005). Le procès verbal de l'AG du 25/10/2005 indique la seule présence du Président M. et du Trésorier M.

L'AG extraordinaire du 16/12/2005 modifie l'article 9 des statuts afin de réduire le nombre minimum de membres du CA. « Le Conseil d'administration se composera de trois membres minima élus pour 3 ans. Le Conseil d'administration choisit parmi ses membres un bureau composé d'un Président, un Trésorier, un Secrétaire ».

Le conseil d'administration du 16 décembre 2005 élit un nouveau bureau composé de en tant que président, domicilié à Saint Livres (1167-Confédération Helvétique) etsecrétaire domiciliée rue du Temple à Paris 3^{ème}.

Depuis cette date, il n'y a plus que trois membres dans l'association. L'assemblée générale ordinaire ou extraordinaire, le conseil d'administration et le bureau ont la même composition.

Depuis 2006 les procès verbaux des assemblées générales et des conseils d'administration ne comportent pas la mention des administrateurs présents.

Depuis le 1^{er}/01/2006, la signature du Président sur les procès verbaux n'est plus identifiable puisqu'elle diffère nettement de celle qui était portée par M. soit en qualité de secrétaire, soit en qualité de trésorier sur les procès verbaux antérieurs. Ce changement de signature concerne également les conventions conclues avec la Ville de Paris.

Le trésorier de l'association domicilié en Suisse ne semble pas jouir des prérogatives habituellement dévolues à cette fonction. En effet, les personnes habilitées à faire fonctionner le compte bancaire de l'association sont les deux frères : ... Président de l'association et présenté comme Directeur gestionnaire délégué de l'association (cf. Conseil d'administration du 20 mai 2008).

L'interlocuteur régulier de l'administration municipale sur la période a été M.
.....qui peut être qualifié de dirigeant de fait de l'association.

En conclusion, l'association composée de trois membres est présidée par une personne éloignée de Paris et de l'activité quotidienne de l'association (domiciliée dans les Bouches du Rhône, exerçant son activité professionnelle en Vendée). En revanche, son frère, dirigeant de fait, est omniprésent dans la gestion de l'association.

1.2. Une gestion intéressée au sens de l'article 261-7 du code général des impôts

L'association confie depuis le 1^{er} août 2005, date correspondant à six mois de fonctionnement de la première crèche (Jacquemont) diverses prestations dont principalement la gestion de crèche à trois sociétés dont M. est l'associé unique.

Il s'agit de la sociétéimmatriculée le 18/10/2005 au registre de commerce de Marseille et depuis le 30/10/2006 au registre de commerce de Créteil. Cette société a pour objet de délivrer des prestations de services aux entreprises et collectivités locales. Un contrat a été conclu entre l'association et cette société en vue :

- d'assurer le portage du projet associatif dans sa globalité
- d'assurer la fonction administrative
- d'assurer la fonction sociale et fiscale
- de gérer la fonction financière et comptable
- de procéder aux achats et au choix des fournisseurs
- de suivre les stocks et les immobilisations
- de faire le lien avec les familles et les organismes partenaires.

La gestion des crèches de la Maison Kangourou est ainsi sous-traitée dans sa quasi intégralité à la société de M., frère du Président de l'association. Enfin, la domiciliation de la société est une commodité puisque les 3 salariés et le gérant unique sont installés au siège de l'association « La Maison Kangourou », rue d'Hauteville.

A cette société se sont ajoutées 2 nouvelles sociétés, toujours des SARL unipersonnelles à capital de 1000 € dont l'associé unique est M. toutes deux à la même domiciliation que la société

- ... immatriculée au registre de commerce de Créteil le 10/10/2006,

-immatriculée au registre de commerce de Créteil le 28/12/2006.

... a pour objet la mise à disposition de ressources humaines.

...fait de l'ingénierie, du pilotage de chantiers pour l'aménagement et la gestion des mobiliers et espaces et assure une prestation de nettoyage des locaux.

Le contrat de l'année 2008 conclu par la Maison Kangourou avec la société prévoit :

- La mise à disposition de personnels ; à cette fin la société dispose de 7 personnes et d'une infirmière coordinatrice,
- Le remplacement de personnel sur de courtes périodes,
- La formation et professionnalisation des ressources humaines.

Le contrat de l'année 2008 conclu par la Maison Kangourou avec la société prévoit les prestations suivantes:

- L'entretien et le nettoyage,
- La maintenance du mobilier et de l'immobilier,
- L'ingénierie informatique.

Toutes les tâches incombant à la gestion opérationnelle des crèches sont confiées à ces trois sociétés dirigées par M., dirigeant de fait de l'association « la Maison KANGOUROU ». Les directrices de crèche ont en charge la responsabilité et l'encadrement des enfants et l'élaboration du projet pédagogique contrôlé par les salariés du dirigeant de fait.

1.2.1. Les charges supportées par l'association au titre de ces trois sociétés

L'étude du grand livre général conduite par les auditeurs révèle les facturations suivantes des trois sociétés à la Maison Kangourou:

Année	N° de compte	Libellé	Nombre de factures	Société bénéficiaire	Montant
2005	611	SOUS TRAITANCE GENERALE	4	Sté X	73 333
2006	611	SOUS TRAITANCE GENERALE	37	Sté X	141 660,00
2006	6182	FRAIS CREATION SITE INTERNET	6	Sté Y	24 000,00
2006	6188	FORMATION PERSONNEL	3	Sté Z	8 970,00
2006	6211	PERSONNEL EXTERIEUR	3	Sté Z	23 447,58
Total année 2006					198 077,58
2007	611	SOUS TRAITANCE GENERALE	65	Sté X	224 480
2007	611	SOUS TRAITANCE GENERALE	6	Sté Y	42 000
2007	615	ENTRETIEN ET REPARATION	3	Sté Y	14 112,80
2007	6152	ENTRETIEN LOCAUX	2	Sté Y	6 200
2007	6156	MAINTENANCE	6	Sté Y	21 528
2007	6182	FRAIS CREATION SITE INTERNET	1	Sté Z	4 000
2007	6182	FRAIS CREATION SITE INTERNET	5	Sté Y	20 000
2007	6188	FORMATION PERSONNEL	16	Sté Z	25 953,20
2007	6211	PERSONNEL EXTERIEUR	66	Sté Z	304 086,98
Total année 2007					662 360,98
				Sté X	224 480
				Sté Y	103 840,80
				Sté Z	334 040,18
					662 360,98
2008	6150	ENTRETIEN ET REPARATION	13	Sté Y	15 179,40
	6156	MAINTENANCE (CONTRATS D'ENTRETIEN)	60	Sté Y	111 000
	6184	VERST ORGANISMES DE FORMATION	30	Sté Z	64 584
	6211	PERSONNEL EXTERIEUR&INTERIM.	141	Sté Z	387 504
	6220	FRAIS DE SIEGE	72	Sté X	229 020
Total année 2008					792 108
				Sté X	229 020
				Sté Y	126 179
				Sté Z	452 088

807 287

On remarquera :

- Une facturation de 24 000 € en 2006 de frais de création du site Internet par une société immatriculée le 28/12/2006. La dépense finale de création du site Internet s'élevant à 48 000 €;
- Une croissance spectaculaire des charges dues à la société ;
- La définition du cahier des charges pour l'entretien des locaux a été facturée 6 200 € à l'association ;
- Des frais de maintenance en 2007 pour un montant de 21 528 € pour la configuration des micro-ordinateurs au réseau,
- Une envolée des frais de maintenance facturés par la société en 2008,

- Une marge importante réalisée par la société, 334 040 € facturés en 2007 et 452 088 € facturés en 2008 pour une charge annuelle estimée pour 2007 à 230 000 € pour les 8 agents rétribués par cette société ;
- Une augmentation en 2008 de près de 22% des charges des trois sociétés facturées à l'association.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association indique que les frais de maintenance pour la configuration du réseau en 2007 comportent le matériel. Les auditeurs observent que les dépenses de matériel informatique ont été directement facturées à l'association pour un montant de 30 865,96 € et 2 295.43 € de logiciels.

Le chiffre d'affaires est ainsi réparti en 2007 :

Année 2007	Facturation à la Maison Kangourou	Chiffre d'affaire de la société	%
Sté X	224 480	330 000	68,02%
Sté Y	103 841	138 000	75,25%
Sté Z	334 040	320 000	104,39%
Total	662 361	788 000	84,06%

L'association «La Maison Kangourou » alimente 84 % du chiffre d'affaires des 3 sociétés gérées par le dirigeant de fait de l'association. Les trois sociétés assurent des prestations identiques auprès de l'association « : La Maison Kangourou Paris Nord 2 » qui gère notamment une crèche inter-entreprises de 30 berceaux. Les établissements parisiens et extérieurs sont présentés sous le même vocable « les établissements de la Maison Kangourou » dans le journal interne de la « Maison Kangourou » destiné à tout le personnel associatif ou non.

Dans ces conditions, l'association est à but lucratif et est redevable des impôts commerciaux.

En ce qui concerne la TVA, Le 8° bis du 4 de l'article 261 du code général des impôts (CGI), issu de l'article 46 de la loi n° 2007-290 du 5 mars 2007 instituant le droit au logement opposable et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale, exonère de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) « les prestations de services et les livraisons de biens qui leur sont étroitement liées, effectuées dans le cadre de la garde d'enfants par les établissements visés aux deux premiers alinéas de l'article L. 2324-1 du code de la santé publique et assurant l'accueil des enfants de moins de trois ans. »

2. Sont concrètement concernés, quelle que soit la personne qui les gère (collectivité publique, association, entreprise), les établissements et services, couramment dénommés « crèches », qui assurent l'accueil régulier d'enfants de moins de trois ans. (instruction de la DGI)

L'exonération de TVA est entrée en vigueur depuis le 1^{er} avril 2007.

1.2.2. Les marchés passés par des associations subventionnées doivent respecter certains principes

Selon les dispositions de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin et du décret 2005-1742 du 30 décembre 2005, les marchés passés par les associations subventionnées doivent respecter les principes :

- de liberté d'accès à la commande publique ;
- d'égalité de traitement des candidats ;
- de transparence des procédures.

Les procédures de passation formalisées : appel d'offres, dialogue compétitif, procédures négociées, concours concernent :

- Les marchés de travaux au dessus du seuil de 5 270 000 €H.T. ;
- Les marchés de fournitures et de service au dessus du seuil de 210 000 € H.T.

En conséquence, la définition des contrats conclus avec les 3 sociétés aurait dû faire l'objet :

- d'une publicité permettant la présentation de plusieurs offres concurrentes ;
- d'une procédure formalisée pour le contrat conclu avec la société et ;
- d'une attribution au candidat qui a présenté l'offre économiquement la plus avantageuse.

L'association a fait état pour la prestation de nettoyage d'une étude concurrentielle effectuée en décembre 2007 auprès de deux autres sociétés notamment pour le nettoyage et l'entretien de la crèche Jacquemont à compter de 2008 faisant apparaître que la proposition de ... était moins élevée.

Pour la prestation assurée par ... (mise à disposition de personnel et remplacements courtes durées), l'association a consulté en mars et juin 2009 deux autres sociétés.

Pour la Société, il n'est pas fait état de mise en concurrence.

2. LE FONCTIONNEMENT ET LES ACTIVITES DES ETABLISSEMENTS GERES PAR L'ASSOCIATION

2.1. La description synthétique des établissements :

Les crèches multi accueil gérées par l'association sont implantées sur six sites. Une septième ouverture a eu lieu en 2009. « La Fayette » située au 30 rue Saint Quentin agréée pour 18 places dans un local de 180 m².

Nom	Jacquemont	Chapelle	Saussure	Chevreuil	Hauteville	Roussel
Adresse (rue)	12,rue Jacquement	96Bd de la Chapelle	154Bis rue de Saussure	30,rue V. Chevreuil	32,rue des petites écuries	2, rue A. Roussel
Code Postal	75017	75018	75017	75012	75010	75017
Date d'agrément	19/01/2005	29/09/2005	3/04/2006	29/12/2006	29/12/2006	29/12/2006
Nombre de places	55	25	21	39	60	31
Nombre d'agents (ETP)	15	8	7	12	16	10
Surface totale (m ²)	600	250	210	450	700	310
Nombre de section enfants	3	2	2	3	3	2
Présence d'un atrium	oui	Non	non	oui	oui	oui
Présence d'un jardin/cour	non	Non	oui	non	oui	non
Loyer TTC Hors charges	71.200	73.000	71.700	63.000	163.300	49.460
Prix Locatif au m ²	119	292	341	140	233	160

Le nombre de berceaux agréés est de 231, porté depuis mai 2009 à 249 à la suite de l'ouverture de la crèche « La Fayette ».

Les auditeurs ont visité chaque établissement. Ils n'ont relevé aucun dysfonctionnement quant au respect des normes sanitaires. Les rapports d'analyse et les visites effectuées par les services vétérinaires depuis 2005 sont régulièrement satisfaisants. Il en est de même du respect des normes de sécurité. Les divers rapports de la Préfecture de Police et des services de la protection maternelle et infantile jugent la sécurité des établissements satisfaisante.

2.1.1. Jacquemont (12, rue Jacquemont 17^{ème} arrondissement)

Elle accueille 55 enfants répartis depuis août 2008 en trois sections mixant les âges. Jusqu'en juillet 2008 il existait trois sections (petits : 16 enfants ; moyens : 19 enfants ; grands : 20 enfants). Depuis août 2008 les enfants sont répartis en trois espaces.

L'espace jaune accueille 17 enfants (10 nés en 2008 et 7 en 2006) encadrés par une éducatrice de jeunes enfants et trois animatrices.

L'espace bleu accueille 24 enfants (12 nés en 2007 et 6 en 2006) encadrés par une éducatrice de jeunes enfants, trois auxiliaires de puéricultrice et une animatrice.

L'espace vert accueille 14 enfants (8 nés en 2007 et 6 en 2006) encadrés par une éducatrice de jeunes enfants, une infirmière, une animatrice.

Depuis septembre 2008, deux apprenties auxiliaires de puéricultrice ont été accueillies (présentes 3 semaines consécutives). La psychomotricienne, l'infirmière coordinatrice, l'infirmière, la psychologue et le médecin interviennent en appui de l'équipe en place.

L'établissement s'est doté d'un projet pédagogique en approfondissement du projet éducatif. L'objectif est « d'offrir à l'enfant la possibilité de découvrir la vie sociale, d'aller à la rencontre de l'autre par le jeu, en toute sécurité et avec plaisir ». L'équipe utilise toute une série d'espaces : libre, jeux et soins, espace sensoriel, jeux de construction, arts plastiques, manipulations sèches, moteur, graphisme, jeux symboliques, bibliothèque. Les axes pédagogiques sont définis en équipe, expliqués aux parents et régulièrement actualisés : le goût (2009) ; l'odorat (printemps 2009).

L'établissement est bien tenu, la mixité des âges bien vécue et la recherche pédagogique active et créative.

2.1.2. Chapelle : (96 Bd de la Chapelle 18^{ème} arrondissement)

L'établissement accueille 25 enfants répartis en 2 sections :

- la « forêt enchantée » regroupe 6 petits et 6 moyens encadrés par deux auxiliaires de puériculture et une infirmière ;
- la « cascade des aventuriers accueille 13 « grands » encadrés par une éducatrice de jeunes enfants, une auxiliaire de puériculture et une animatrice.

L'équipe comprend au total 8 agents épaulés par les interventions de la psychomotricienne (1 à 2 fois par mois), l'infirmière coordinatrice, le psychologue et le médecin. Un travail spécifique est fait sur l'apport de la mixité culturelle et sociale.

Le projet pédagogique portait en 2008 sur l'éveil sensoriel, la découverte sensorielle du corps de l'enfant. Les enfants ont successivement découvert la peinture, le modelage, la musique. En 2009 le travail est axé sur l'alimentation pour permettre de découvrir un autre sens : le goût. Chaque trimestre une orientation pédagogique est choisie et approfondie.

L'établissement est accueillant et la décoration choisie. Les aménagements réalisés permettent de stimuler les capacités motrices et intellectuelles des enfants. « Dès l'entrée une odeur spécifique et familière embaume le hall, un fond musical est diffusé ». L'équipe apparaît mobilisée autour de la nouvelle directrice.

2.1.3. Saussure : (154 bis rue de Saussure – 17^{ème} arrondissement)

Elle regroupe sur un seul niveau loué à Paris Habitat, 21 enfants répartis en deux espaces (bébé pour 6 enfants et un espace moyen/grand pour 15 enfants). La section des bébés est encadrée par une infirmière, une éducatrice de jeunes enfants, une stagiaire EJE ; celle des moyens grands comprend une éducatrice de jeunes enfants, une auxiliaire de puériculture, une animatrice, une apprentie auxiliaire.

L'établissement dispose d'un jardin (200m²). L'équipe a constaté que certains enfants ne voulaient jamais aller dans le jardin. Afin de varier ses propositions l'équipe a retenu comme thème d'année : « le jardin avec comme fil conducteur les quatre saisons » pour donner des repères temporels à l'enfant et aborder les thèmes de la nature.

L'équipe de 7 personnes est stable, l'établissement bien tenu et le bénéfice du jardin permet une utilisation optimale et variée des lieux.

2.1.4. Chevreuil (30, rue V. Chevreuil – 12^{ème} arrondissement)

L'établissement loué à une SCI familiale accueille trois sections sur 450m² dont 350m² réservés aux 39 enfants. Chaque section emploie trois agents et accueille 10 bébés, 14 enfants « moyens » et 15 « grands ». L'équipe de 14 agents est stable depuis 2008 et a structuré son projet pédagogique autour du livre en travaillant sur la qualité du texte, le recueil de critiques de livres écrites par les agents à destination des parents, la réalisation des soirées lectures et chansons avec les parents et les enfants. En 2009 le thème du jeu vient compléter le travail sur le livre ; les thèmes sont renouvelés tous les deux mois pour stimuler la créativité du personnel et des enfants.

Le cadre est accueillant et le travail structuré et adapté.

2.1.5. Hauteville ((32, rue des Petites écuries – 10^{ème} arrondissement)

L'établissement accueille 62 enfants dont 4 à temps partiel (agrément 60 berceaux) répartis en trois sections de 20 enfants. 15 personnes travaillent en permanence dans la structure : une directrice, un agent technicien, une infirmière et trois équipes de quatre agents par section.

Le projet pédagogique s'est axé sur l'aménagement de l'espace dans les sections afin de mieux définir et repérer les espaces et développer le sentiment de sécurité chez l'enfant. Le travail en équipe et l'accueil des parents sont développés : fêtes de juin et de fin d'année, rencontres régulières avec les parents. La relation pédagogique porte maintenant sur la « bientraitance » en s'appuyant sur les valeurs de respect et d'accueil.

L'établissement dispose de locaux importants et d'espaces complémentaires (atrium, jardin/cour) intéressants. Les enfants sont accueillis dans un cadre apaisant, spacieux et par une équipe motivée et disponible.

2.1.6. Roussel (2, rue Albert Roussel – 17^{ème} arrondissement)

L'établissement de 260 m² affectés aux enfants accueille 31 enfants répartis en 10 bébés et 21 enfants dans la section moyens/grands. La section des bébés est encadrée par une éducatrice de jeunes enfants, deux animatrices et l'infirmière le matin ; celle des moyens/grands est encadrée par deux éducatrices de jeunes enfants, une auxiliaire de puériculture, un agent technicien et l'infirmière l'après-midi.

Le projet pédagogique a porté sur la communication visuelle pour apporter aux enfants un maximum de repères grâce auxquels ils puissent évoluer de façon autonome : photos pour identifier les lieux de rangement de leur affaires personnelles, des jouets, du matériel pédagogique. Les petits projets du quotidien sont élaborés sur la base du volontariat par des groupes intersections.

2.2. La gestion des personnels

Le personnel de l'association est composé uniquement du personnel employé dans les crèches.

2.2.1. L'externalisation de la fonction administrative et comptable

L'association ne dispose pas de services administratifs et financiers en propre. Elle a confié une mission d'externalisation de ces fonctions à la sociétédepuis le 1^{er}/08/2005. Il est rappelé que les missions prises en compte concernent « le portage du projet associatif dans sa globalité, la fonction administrative, sociale et fiscale, financière et comptable, les achats et le choix des fournisseurs, le suivi des stocks et immobilisations, le lien avec les familles et les organismes partenaires ».

Formellement, le Président signe les contrats de travail, l'association emploie le personnel, paie les salaires, les charges et taxes.

Contractuellement la société assure la gestion administrative des salariés : elle établit les contrats de travail, suit les contrats d'intérim, gère les dossiers prud'homaux, le plan de formation des salariés, suit les subventions et les aides liés aux recrutement et à la formation. Elle prépare les offres d'emploi, contacte les organismes pour l'emploi, assure la présélection des candidatures, informe les candidats. Elle aide à la définition de la politique salariale annuelle, assure le paramétrage du système de paie, collecte les informations nécessaires à l'établissement des bulletins de paie, valide les bulletins de paie, gère les conflits, établit les déclarations sociales, procède au suivi comptable des bulletins de paie et des dettes sociales.

Les agents de la Société sont installés au siège de l'association, 50 rue d'Hauteville pour assurer les missions ressources humaines, paye, encaissement des participations familiales et coordination des plannings, de la gestion du personnel et des activités des établissements.

2.2.2. L'externalisation du personnel de nettoyage, du remplacement et de la coordination médico-sociale :

- La fonction d'entretien et de nettoyage des établissements a été confiée à la Société qui la fait assurer par une société spécialisée.
- Le remplacement du personnel est assuré par la société qui dispose de 7 agents capables d'« intervenir en soutien lors de l'absence d'une équipière de la structure ».
- Des fonctions de coordination et de formation médico-sociale sont assurées dans le cadre des missions confiées à la société
- La psychomotricienne apporte une aide aux directrices et aux équipes dans la prise en charge du suivi du développement psychomoteur des enfants.
- L'infirmière coordinatrice élabore les protocoles liés à l'hygiène et procède à des audits et des contrôles des établissements et réunit régulièrement les infirmières des structures.
- La psychologue intervient auprès de chaque équipe pour améliorer les pratiques professionnelles et surmonter les difficultés.
- Le médecin assure les visites d'admission des enfants, le suivi médical, veille à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité et assure la formation aux gestes d'urgence des agents.

2.2.3. Le personnel salarié de l'association

2.2.3.1. Les effectifs salariés

En tenant compte de l'ouverture de « Lafayette » en mai 2009 (+7 salariés) l'effectif en poste dans les établissements de 75 unités. L'effectif salarié était au 13/05/2009 de 79 personnes en tenant compte des agents en congés parental, maternité ou de longue durée.

Répartition du personnel salarié de l'association							
Qualifications	Jacquemont	Chapelle	Saussure	Chevreuil	Hauteville	Roussel	Total
Directrice	1	1	1	1	1	1	6
Infirmière	1	1	1	1	1	1	6
Educatrice de jeunes enfants (EJE)	3	2	2	2	3	3	15
Auxiliaires de puériculture	3	1	1	5	4	1	15
Agents qualifiés Agents techniques	6	3	2	5	6	4	26
Apprentis	2					1	3
Stagiaires		1	1				2

Années longue durée	1 auxiliaire 1 agent qualifié			1 infirmière 1 agent qualifié		2 auxiliaires	6
---------------------	----------------------------------	--	--	----------------------------------	--	---------------	---

Le personnel est jeune (moyenne d'âge 33 ans), son ancienneté moyenne est inférieure à 2 ans (1an 8 mois) compte tenu de l'ouverture récente de plusieurs établissements. Les agents sont tous employés à temps complet et en contrat à durée indéterminée. Le taux d'absentéisme constaté au 1^{er} trimestre 2008 était de près de 8 % (7,95) et de 10% (9,98) au 1^{er} trimestre 2009. Le nombre de départs enregistrés par an est important (36 en 2008 sur un effectif de 69) soit plus de 50 % de l'effectif global. 2 agents ont été licenciés ; 10 sont partis au cours de la période d'essai et 20 démissions ont été enregistrées.

2.2.3.2. La formation des salariés

Elles est assurée par la société « ». En 2008, les actions ont concerné :

- La sécurité (connaissance des principes et obligations, vision globale de la sécurité et de la sûreté pour les structures d'accueil de la petite enfance (coût : 14.352 €) (12 jours pour 68 agents) ;
- La formation aux méthodes d'hygiène et aux démarches sanitaires en crèche pour les directrices/infirmières, agents en office (3 modules) (32.292 €) (86 jours pour 66 agents) ;
- La nutrition et le goût chez les tout petits (7.176€) (4 jours pour 40 agents) ;

- L'alimentation du tout-petit (7.176€) (4 jours pour 40 agents) ;
- Le développement durable en crèche (3.558€) (1 jour pour 6 agents).

La formation aux gestes d'urgence est suivie par tous les agents et réalisée par le médecin de la structure.

2.3. Un service de qualité

Le projet éducatif de l'association repose sur trois valeurs : « professionnalisme, esprit d'équipe, mixité sociale ». Dans le cadre de sa démarche de qualité l'association a intégré la notion de respect tant vis-à-vis de la personne (enfants, familles, équipe) du matériel et de l'environnement.

2.3.1. Le professionnalisme

Il est confirmé. L'organisation est rigoureuse. Les procédures sont définies, écrites et actualisées. Les contrôles internes sont nombreux, précis méthodiques et archivés.

Un livret d'accueil est remis à chaque nouveau salarié. Un autre livret d'accueil pour les familles présente l'organisation générale de la structure, les règles de vie à respecter pour un accueil de qualité.

La fiche de renseignement est complétée par la feuille d'adaptation qui permet de réunir toutes les informations concernant les habitudes de l'enfant (alimentation, sommeil...) afin de permettre une meilleure intégration de l'enfant à la crèche.

Le personnel dispose d'un cahier de transmission quotidienne sur les observations importantes de la journée de l'enfant (alimentation, sommeil, événements exceptionnels). Un cahier de vie est établi pour chaque enfant « c'est un lien entre la famille et les professionnels qui permet le suivi de l'enfant dans son individualité et dans sa globalité tout au long de sa présence à la Maison Kangourou ». Ce cahier, présente l'équipe, les enfants, les lieux de vie et est alimenté par les différentes rubriques concernant les habitudes, les goûts, le sommeil, les acquisitions, les jeux. Une page est réservée pour les activités à la maison. Le cahier de vie circule entre l'établissement et la famille. Il est illustré par des photos, chansons, comptines, récits des professionnels.

Le professionnalisme s'affirme dans le respect des procédures d'accueil et de prise en charge de l'enfant tant dans la phase d'adaptation que dans l'accueil quotidien. Les projets pédagogiques précisent de façon approfondie ces différentes phases de la vie de l'enfant et les différentes actions à mener (objectifs, moyens, méthodes, outils à utiliser).

Les obligations relatives aux soins sont minutieusement décrites (change, administration des médicaments, brossage des dents). Il en est de même pour les actions relatives à l'éveil de l'enfant (apprentissage, jeux et activités, sorties). Les auditeurs ont pu constater lors de leur visite dans les établissements que les enfants vivaient dans un

climat apaisé et serein et qu'ils étaient stimulés par une diversité d'activités conformes aux orientations définies par le projet d'établissement.

Des bilans annuels individualisés sont établis pour chaque salarié. Les résultats de ces entretiens sont écrits et signés par la directrice et l'employé afin de pouvoir comparer chaque année les objectifs fixés et atteints.

2.3.2. L'esprit d'équipe

Il est réel. L'existence d'un nombre limité de crèches de création récente facilite ce travail en réseau voulu par la direction ; Outre le travail en équipe, interne à chaque établissement qui permet une réflexion permanente et partagée sur les pratiques professionnelles, l'observation des enfants, l'élaboration de nouveaux projets, les salariés de l'association participent à un important travail inter-crèche en commission afin de « partager les expériences professionnelles, comparer les projets pédagogiques et réfléchir à des solutions communes pour améliorer la qualité de l'accueil sur les différentes structures ».

Le travail en réseau de professionnels a conduit à l'élaboration de documents pratiques sur l'ouïe avec des plans d'action précis (2006-2007). Une commission atelier touchant également élaboré une série de fiches techniques atelier utilisables dans les différentes crèches. Des commissions inter-établissements se sont mises en place sur la création de jeux, le spectacle sensoriel, la musique, le livre l'environnement sonore et ont produit des documents immédiatement utilisables. La commission musique – coordinations motrices a réalisé un DVD complété par un livret d'accompagnement (2007-2008).

Le travail en réseau est complété par trois journées pédagogiques annuelles avec la constitution de groupes d'échanges et de réflexions autour du travail quotidien (GER) sur le thème de la restauration et de l'éveil (2008-2009).

Il convient de souligner la grande qualité du travail fourni et des documents pratiques élaborés.

2.3.3. La mixité sociale

Elle est effective tant pour le recrutement des personnels que pour l'admission des enfants dans les crèches.

Les représentants de l'association participent aux commissions d'attribution des mairies d'arrondissement.

Participations familiales mensuelles (2^{ème} semestre 2008)						
Etablissement	Jacquemont (17^{ème})	Chapelle (18^{ème})	Saussure (17^{ème})	Chevreuil (12^{ème})	Hauteville (10^{ème})	Roussel (17^{ème})
<100 €	3	5	6	4	4	7
100<x<200€	1	7	1	3	2	3
200<x<300€	12	6	1	6	7	5
300<x<400€	9	6	5	6	8	3
400<x<500€	9	-	3	8	10	2
>500 €	18	1	5	11	19	10
Nombre total d'enfants	58	25	21	38	50	30
Montant moyen des participations familiales	447,58€	220,97€	327,91€	379,65€	430,70€	345,56€

Le montant moyen de la participation familiale mensuelle peut varier du simple au double (220,97€ à la crèche Chapelle (25 places : 18^{ème} arrondissement) et 447,58€ à la crèche Jacquemont (52 places : 17^{ème} arrondissement).

2.4. Les perspectives de développement

L'association a trois projets d'implantation nouvelle de crèches multi accueil pour 135 berceaux. Il s'agit d'un programme de développement ambitieux puisqu'il porterait le nombre de berceaux de 249 à 384.

Nom du projet	Adresse	Surface (m ²)	Nombre de places	Loyer TTC (hors charges)	Prix locatifs (m ²)	Nombre d'ETP projeté
Auriol	8 Bd Vincent Auriol (13 ^{ème})	580	60	160.000€	274€	16
Championnet	136 rue Championnet (18 ^{ème})	850	60	220.000€	259€	16
Valmy	143 quai Valmy (10 ^{ème})	192	15	33.000€	174€	6

Pour les trois projets, les emplacements proposés sont jugés intéressants par les services contactés (Mairie centrale, Mairies d'arrondissement). Des visites sur place ont été organisées avec les services de la DFPE en 2008 et 2009. Un bail d'une durée de 9 ans serait en cours de négociation avec la RIVP pour le projet Auriol.

Pour le projet « Valmy » la DFPE est favorable à cette ouverture sous réserve de l'approbation du dossier de financement. Le permis de construire et le dossier de demande de subventions seront déposés en juillet 2009 pour une ouverture programmée début 2010.

Pour le projet « Championnet », la DFPE n'est pas favorable à la poursuite de ce projet, les 2/3 de la surface du local proposé n'étant ni éclairés, ni ventilés.

3. LE COUT DU SERVICE RENDU

3.1. Une gestion sans risque financier pour l'association et les trois sociétés

La Ville de Paris apporte à l'association le financement complémentaire à celui de la Caisse d'allocations Familiales tant pour l'investissement que pour le fonctionnement des crèches.

En matière d'équipement, aucune participation sur les fonds propres n'est exigée par la Ville pour l'ouverture d'une crèche. Dans ces conditions, il est beaucoup plus aisé de

développer la croissance de l'association puisque son financement par des fonds publics est acquis.

Les équipements des crèches ont été ainsi financés :

Subvention d'investissement		La Maison Kangourou							
Etablissement	Année	Montant			Dépenses				
		Ville	CAF	TOTAL	Travaux	maîtrise d'œuvre	Equipement	Total	
Jacquemont	2004	769 726	370 000	1 139 726	870 499	134 927	134 300	1 139 726	
Chapelle	2005	323 750	154 000	477 750	350 000	57 750	70 000	477 750	
Saussure	2005	279 425	126 000	405 425	287 425	48 000	70 001	405 426	
Chevreuil	2006	681 296	234 000	915 296	712 772	124 784	77 740	915 296	
Hauteville	2006	769 849	360 000	1 129 849	884 619	153 138	92 092	1 129 849	
Roussel	2006	488 407	186 000	674 407	512 161	91 682	70 564	674 407	
Saint Quentin	2008	323 552	176 600	500 152	371 781	58 371	70 000	500 152	
Total		3 636 005	1 606 600	5 242 605	3 989 257	668 652	584 697	5 242 606	
Taux de prise en charge		69%	31%		76%	13%	11%		

En matière de fonctionnement, la Ville couvre l'intégralité des charges après déduction des produits en atténuation indépendamment de la qualité de la gestion comptable et financière de l'association. Ainsi, grâce aux subventions municipales, le bilan de l'association fait apparaître un niveau de fonds propres de 5 496 370 € au 31 décembre 2008, procuré par les fonds publics représentant 90,6% du passif du bilan, ce qui est très élevé.

Même si l'ouverture de nouvelles places de crèche constitue une des priorités du Maire de Paris, il ne paraît pas souhaitable que leur financement repose exclusivement sur des fonds publics dès lors que l'association dispose de fonds propres.

3.2. Le bilan de l'association est sain

Le bilan se présente ainsi :

ACTIF NET						
<i>En EUROS</i>	2004	2005	2006	2007	2008	2008/2004
Logiciels		210	137	12		
Equipement technique		22 366	41 667	46 612	41 127	
Autres immobilisations	45 732	1 498 293	2 003 183	4 096 249	3 788 591	8184%
Avances et acomptes	880 731	43 596	1 860 464		251 333	-71%
Immobilisations corporelles	926 463	1 564 465	3 905 451	4 142 873	4 081 051	340%
Dépôt et cautionnement	29 993	77 314	134 820	139 645	155 885	420%
Immobilisations financières	29 993	77 314	134 820	139 645	155 885	420%
Actif immobilisé	956 456	1 641 779	4 040 271	4 282 518	4 236 936	343%
Stocks et en-cours	0	0	0	0		
Acompte versé sur commandes						
Usagers et comptes rattachés		16 451	12 095	13 351	6 909	
Autres créances	676 257	482 055	1 853 963	706 102	757 770	12%
Créances	676 257	498 506	1 866 058	719 453	764 679	13%
Valeurs mobilières de placement	852					
Valeur mobilière de placement	852	0	0	0		
Disponibilités		188 275	437 153	334 068	1 014 862	
Disponibilités	0	188 275	437 153	334 068	1 014 862	
Charges constatées d'avance		175	313		46 432	
Actif circulant	677 109	686 956	2 303 524	1 053 521	1 825 973	170%
TOTAL ACTIF	1 633 565	2 328 735	6 343 795	5 336 039	6 062 909	271%

PASSIF NET	2004	2005	2006	2007	2008	2008/2004
Fonds associatifs sans droit de reprise				21 465	21 465	
Autres réserves						
Report à nouveau		38 021	193 413	476 974	325 096	
Résultat de l'exercice	23 065	155 391	423 032	-284 144	1 118 471	4749%
Résultat sous contrôle de tiers financeurs					-284 144	
Subvention d'investissement sur biens non renouvelables	1 139 726	1 937 556	4 517 216	4 170 480	4 315 482	279%
Fonds propres	1 162 791	2 130 968	5 133 661	4 384 775	5 496 370	373%
Provisions	0	0	0	0		
Emprunt court terme	203 458	36 735	585 159	447 280	17 199	-92%
Dettes financières						
Fournisseurs et rattachés	8 372	69 969	275 720	102 117	176 519	2008%
dettes fiscales et sociales		55 205	112 813	375 726	322 683	
Autres dettes	14 956	3 662	5 006	16 660	44 173	195%
Dettes sur immobilisations	243 988	32 196	231 436	9 481	5 965	-98%
Dettes	470 774	197 767	1 210 134	951 264	566 539	20%
TOTAL PASSIF	1 633 565	2 328 735	6 343 795	5 336 039	6 062 909	271%

L'actif immobilisé a crû au même rythme que le nombre de places en crèches (80 en 2005, 231 en 2008). Les fonds propres sont abondants du fait des subventions d'investissement qui sont reprises au compte de résultat au fur et à mesure de l'amortissement des biens qu'elles ont financés.

L'importance des fonds propres de l'année 2008 a rendu possible la limitation des concours bancaires pour financer le cycle d'exploitation. La situation de trésorerie se résume ainsi :

	2004	2005	2006	2007	2008
Fonds de roulement	206 335	489 189	1 093 390	102 257	1 259 434
Besoin en fonds de roulement	205 483	300 914	656 237	-231 811	244 572
Trésorerie nette	852	188 275	437 153	334 068	1 014 862
Trésorerie en jours de dépenses	3	85	91	33	96

En 2008, l'association possédait une trésorerie supérieure à 96 jours de fonctionnement ce qui constitue un ratio particulièrement élevé, une trésorerie couvrant deux mois de fonctionnement courant s'avérant suffisante. En conséquence, la Ville de Paris est fondée à se faire restituer une somme de 380 000 € sur la subvention versée en 2008.

3.3. Le compte de résultat est bénéficiaire

Le compte de résultat a évolué ainsi :

Charges	2004	2005	2006	2007	2008	Prévu 2009	2008/2005
Autres achats et charges externes	118 295	376 694	875 669	1 824 053	1 829 670	1 723 974	386%
Impôts et taxes	1 329	22 302	53 735	117 296	132 506	226 783	494%
Salaires et traitements		293 474	577 316	1 257 992	1 387 779	2 267 831	373%
Charges sociales		100 820	221 597	491 156	438 197	1 206 439	335%
Autres charges de personnel							
Dotation aux amortissements	244	85 345	139 892	346 492	351 724	368 465	312%
Dotations aux provisions							
Autres charges de gestion courante	8	23	14	48			
Total des charges d'exploitation	119 876	878 658	1 868 223	4 037 037	4 139 876	5 793 492	371%
Produits							
Vente de marchandises							
Prestations de service		158 928	290 805	662 900	836 111	584 218	426%
Subvention d'exploitation	142 570	827 786	1 860 041	2 627 624	3 900 432	4 840 808	371%
Reprise sur provisions				15 863	21 008		
Autres produits		3	43	10	8		167%
Total des produits d'exploitation	142 570	986 717	2 150 889	3 306 397	4 757 559	5 425 026	382%
Résultat d'exploitation	22 694	108 059	282 666	-730 640	617 683	-368 466	472%
Charges financières				19 161	7 315		
Produits financiers	372	8					
Résultat financier	372	8	0	-19 161	-7 315	0	
Résultat courant	23 066	108 067	282 666	-749 801	610 368	-368 466	465%
Charges exceptionnelles		38 021	7 086	580	629	57 000	-98%
Produits exceptionnels		85 345	147 452	466 237	508 734	425 465	496%
Résultat exceptionnel	0	47 324	140 366	465 657	508 105	368 465	974%
Résultat de l'exercice	23 066	155 391	423 032	-284 144	1 118 473	0	620%

	2004	2005	2006	2007	2008	Prévu 2009	2008/2005
CHARGES	119 876	916 679	1 875 309	4 056 778	4 147 820	5 850 492	352%
PRODUITS	142 942	1 072 070	2 298 341	3 772 634	5 266 293	5 850 491	391%

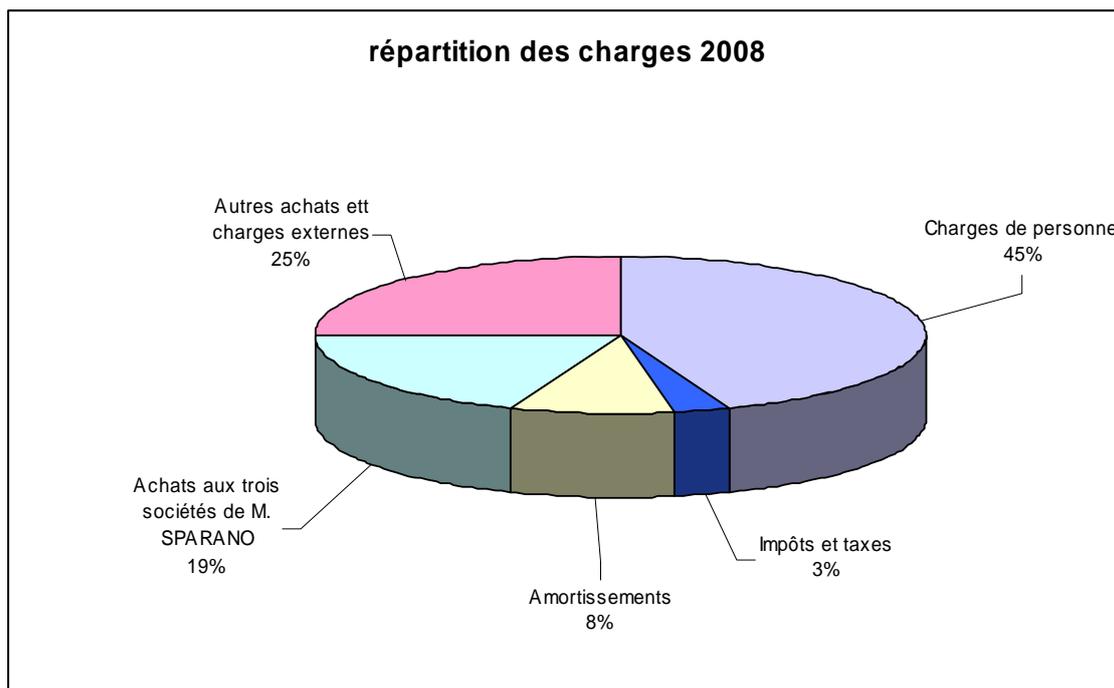
3.3.1. Les charges connaissent une évolution raisonnable en 2008

Les années 2007 et 2008 ont un périmètre d'activité constant et donc peuvent être valablement comparées. L'ensemble des charges a évolué de 2,2 %. Ce sont les dépenses de personnel qui marque le plus fort accroissement (4,39 %) tandis que les achats et charges externes sont pratiquement stables. Les auditeurs ont noté l'importance des honoraires d'expertise comptable qui sont au dessus de plus de 10 000 € par rapport aux honoraires pratiqués par les experts comptables parisiens pour une prestation équivalente.

La formation pratiquée en 2007 et 2008 a été :

- La sécurité
- Méthodes d'hygiène et démarche sanitaire en crèche (3 modules)
- La nutrition et le goût chez le tout petit
- L'alimentation du tout petit
- Développement durable en crèche.

En 2008, la répartition des charges est illustrée dans le graphique suivant.



Le poids des charges de personnel peut paraître relativement faible (45%), mais il s'agit là des charges directes auxquelles il convient d'ajouter les charges payées aux trois sociétés de M. pour des prestations de main d'œuvre, portant le poids des charges de personnel à 64%.

3.3.2. Les produits marquent une progression continue

Les principaux produits sont constitués d'une part des participations des familles, d'autre part des subventions.

Les participations familiales ont évolué ainsi :

	2005	2006	2007	2008
Participations familiales	158 928	290 805	662 900	836 111
% des produits d'exploitation	16%	14%	20%	18%

La distribution en 2008 des participations familiales se résume ainsi :

Moyenne mensuelle des participations familiales 2008						
	Premier semestre			Deuxième semestre		
	moyenne	en dessous de la moyenne	au dessus de la moyenne	moyenne	en dessous de la moyenne	au dessus de la moyenne
Jacquemont	411,84 €	57%	43%	447,58 €	58%	42%
<i>Chapelle</i>	202,39 €	48%	52%	220,97 €	48%	52%
Saussure	231,00 €	42%	58%	327,91 €	48%	52%
Chevreuil	308,52 €	41%	59%	379,65 €	50%	50%
Hauteville	339,74 €	43%	57%	430,70 €	52%	48%
Roussel	185,47 €	55%	45%	345,56 €	57%	43%
Moyenne générale de l'année 2008	301,62 €					

C'est à Jacquemont dans le 17^{ème} arrondissement que la moyenne des participations est la plus élevée. Les participations les plus basses se retrouvent à la Chapelle. Le montant mensuel minimum s'établi à 28 € le montant maximum est de 717 € La distribution par crèche du montant des participations familiales atteste de la mixité sociale.

Les subventions sont prépondérantes dans les ressources des crèches. Elles se répartissent ainsi que le montre le tableau ci-après :

Subventions	2005	2006	2007	2008
Ville de Paris	211 251	790 849	406 153	1 632 933
CAF PSU	283 929	496 890	1 238 302	1 325 846
CAF PSE	352 352	564 122	966 185	939 510
Total CAF	636 281	1 061 012	2 204 487	2 265 356
Total général	847 532	1 851 861	2 610 640	3 898 289
% des produits d'exploitation	86%	86%	79%	82%

La subvention de la Ville de Paris pour l'année 2008, inclut un rattrapage exceptionnel de 520 788 € au titre de l'année 2007. **De ce fait l'année 2007 se solde par un excédent de 236 644 € et l'année 2008 se termine par un excédent réel de 597 685 €**

3.4. Le budget prévisionnel 2009 n'est pas réaliste

Les auditeurs ont comparé le budget prévisionnel 2009 aux constatations de l'année 2008 à périmètre constant c'est-à-dire en retirant les dotations prévues pour la crèche Lafayette qui a ouvert la deuxième semaine du mois de mai 2009.

Les évolutions se résument ainsi :

- Les charges progressent globalement de 27,83% ;
- Les produits n'augmentent que de 0,66% malgré une hausse de 50,75% prévue pour la subvention municipale ;
- Les charges de personnel augmentent de 55,66% pour les salaires bruts et les charges sociales sont multipliées par 2,46.

Après observations verbales de l'Inspection générale en cours de mission, la prestation CAF au titre de la FSE est portée par le gérant de 91 340 € à 912 834 € soit une majoration de 820 994 € En revanche, la prestation CAF au titre de la PSU ainsi que les participations familiales sont révisées à la baisse à un montant de 2 130 000 € pour une dotation prévue de 2 401 137 €

Pour ce qui concerne les charges de personnel, la prévision qui comportait 13,5 postes supplémentaires pour l'application de la convention collective a été ramenée à 4 emplois dont le coût est estimé à 90 000 € en salaire brut. Le maintien de la rémunération des agents pendant leur congé de maladie est estimé à une charge annuelle de 140 000 € en année pleine.

Faisant suite à la réunion à la DFPE, l'association a présenté un nouveau budget 2009, en augmentation de 10,9% par rapport aux constatations de l'année 2008.

Les auditeurs considèrent que le poste des charges de personnel est toujours surévalué et que les recettes constituées par les participations familiales et la prestation CAF sont minorées. Les auditeurs pensent qu'une prévision de 2 130 000 € pour cet ensemble de recettes est raisonnable.

3.5. Le prix de revient de la place

Le prix de revient tel qu'il ressort du compte de résultat s'établit ainsi :

	2005	2006	2007	2008
Charges totales	916 679	1 875 309	4 056 778	4 147 820
Nombre de places	80	101	231	231
Reprise de la quote-part subvention investissement	-85 345	-139 892	-346 736	-355 150
Prix à la place	10 391,68 €	17 182,35 €	16 060,79 €	16 418,48 €
Variation annuelle		65%	-7%	2%
Crèches pratiquant largement la sous-traitance		13 133,97 €	14 350,89 €	16 017 €
AUTRES CRECHES		14 168,34 €	16 301,53 €	Non connu

Le calcul du prix de revient se fera en déduisant la reprise de la quote-part de la subvention d'investissement virée au compte de résultat dans les produits exceptionnels, cette dotation étant égale conformément au règlement comptable à l'amortissement.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la Direction s'interroge sur le calcul du prix de revient. D'après la base de données fournie par cette direction, ce prix a été calculé pour les crèches collectives et multi accueil bénéficiant de la prestation jeune enfant.

3.6. La détermination d'un prix plafond pour le calcul d'une subvention municipale forfaitaire est préconisée

L'association revendique à juste titre l'autonomie de gestion de ses crèches. Elle a démontré un fonctionnement globalement satisfaisant, il lui reste maintenant à supporter le risque financier de la gestion des crèches.

C'est pourquoi, l'Inspection générale préconise la fixation d'un prix plafond au lieu et place d'une subvention déterminée d'après le budget prévisionnel et le compte de résultat. L'association sera ainsi entièrement responsable de sa gestion. Elle rendra compte à la Ville en produisant son budget prévisionnel, le bilan et le compte de résultat de chacune des crèches et de l'association. Elle fournira également un document rendant compte des factures mis à la charge de l'association par les trois sociétés dirigées par

M. Ce document d'information devra préciser la nature, la consistance, le nombre d'interventions, la durée, les moyens humains et matériels mis en œuvre :

Première année

SUB.VILLE= Prix plafond révisé $-x -y -z$

Où x = participations familiales prévues

y = subvention de la CAF prévue et acceptée par la DFPE au titre de la PSU

z = subvention de la CAF prévue et acceptée par la DFPE au titre de la PSE

Une fois l'exercice clos, il convient de procéder aux régularisations entre les produits réalisés et les recettes prévues par la formule suivante :

Deuxième année

SUB.VILLE1= Prix plafond révisé $-x1 -y1 -z1 + xr + yr + zr -x -y -z$

Où xr = participations familiales constatées au compte

yr = subvention de la CAF constatée au compte au titre de la PSU

zr = subvention de la CAF constatée au compte au titre de la PSE

$x1, y1, z1$ sont les participations familiales et subvention CAF prévues et acceptées pour l'année considérée.

Ce dispositif pourrait demeurer valable 3 ans. A la fin de cette période, un nouvel audit pourrait être demandé à l'inspection générale pour proposer une éventuelle adaptation du dispositif de prise en charge financière par la Ville.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DFPE précise qu'elle a calculé son forfait pour les établissements de la Maison Kangourou sur la base d'un forfait de 16 223,50 € par place pour l'année 2009.

Les auditeurs constatent que les dossiers que la DFPE vient de présenter au Conseil de Paris pour l'attribution de la subvention 2009 coïncident parfaitement avec le prix calculé par les rapporteurs puisqu'il s'établit à 17 814 € par place en 2009 finançant 4 115 000 € de charges après déduction de la reprise de la quote-part des subventions d'investissement virées au compte de résultat.

4. PRECONISATIONS

Proposition n°1

Subordonner l'attribution d'une subvention d'équipement à la participation de l'association au financement de l'équipement correspondant après appréciation du montant des fonds propres.

Proposition n°2

Prendre à hauteur de 380 000 € l'excédent de la subvention municipale versée en 2008. L'association bénéficie en effet au 31/12/2008 d'une trésorerie abondante financée par la Ville de Paris qu'il convient de ramener à une plus juste proportion.

Proposition n°3

Déterminer pour 2009 le montant de la subvention municipale sur la base d'un prix de revient plafond de 17 824 € par place valeur 2008 et comprenant les mesures nouvelles liées à la convention collective. Le financement de la municipalité serait ainsi forfaitaire donc facile à connaître et le risque financier serait assumé par l'association.

Proposition n°4

Reconventionner pour trois ans l'association en stipulant la nécessité d'informer la Ville de Paris des prestations facturées à l'association par les trois sociétés gérées par M. en remplissant le document figurant dans le rapport de manière à apprécier la consistance des prestations assurées par les trois sociétés.

Proposition n°5

Prouver dans le cadre des principes imposés aux associations pour la conclusion de leurs marchés que le recours aux trois sociétés gérées par M. est économiquement plus avantageux pour l'association.

Proposition n°6

Veiller à ce que l'association respecte désormais le droit fiscal compte tenu de son caractère lucratif.

Procédure contradictoire

Le rapport provisoire a été adressé le 16 juillet 2009

Les réponses reçues des organismes sont :

Note du 14 octobre 2009 de la DFPE

Lettre du 11 septembre 2009 du Président de la
Maison Kangourou

Bureau des Partenariats

INSPECTION GENERALE
DE LA VILLE DE PARIS

20 OCT. 2009

N/Ref
Affaire suivie par;

2009/06911

Paris,

14 OCT. 2009

NOTE à l'attention de :

Madame
Générale

- Directrice Générale de l'Inspection

Objet :

Remarques sur le rapport provisoire d'audit de l'association "La Maison Kangourou" (rapport n°09-05)

En réponse à votre note du 16 juillet dernier, je vous informe que le rapport provisoire d'audit de l'association "La Maison Kangourou" appelle les remarques suivantes :

En page 23, l'Inspection Générale préconise que "l'association fournisse un document rendant compte des factures mises à la charge de l'association par les 3 sociétés dirigées par M. Ce document d'information devra préciser "la nature, la consistance, le nombre d'interventions, la durée, les moyens humains et matériels mis en œuvre". Elle assortit son propos d'un tableau en page suivante, dont le contenu ne paraît toutefois pas aussi précis. Il importe que le tableau comporte l'ensemble des précisions attendues de l'association.

En page 23, un tableau récapitule le prix de revient des crèches de l'association, pour les années 2005 à 2008, et indique une moyenne pour les autres crèches associatives. Bien que l'Inspection Générale ne précise pas comment le prix des autres crèches a été déterminé, il y a lieu de souligner que, selon toutes vraisemblances, ce prix inclut le coût des crèches à horaires élargis, dont le niveau est très supérieur à celui d'une crèche classique ouverte 11 h/jour.

En page 24, il est recommandé de forfaitiser la subvention allouée à "la Maison Kangourou" sur la base d'un prix plafond établi à 17 824 € pour 2009 (loyers et charges locatives compris), et le faire évoluer, les années suivantes, par application d'une formule de révision.

Le principe de forfaitiser le prix de revient d'une place vient d'être retenu par la DFPE pour les 15 associations gérant plus de 100-places, au nombre desquelles figure « La Maison Kangourou ». Cette orientation a été prise à la suite d'un audit, effectué au 2^{ème} trimestre 2009, par le cabinet dans la perspective du reconventionnement, au 1^{er} janvier 2010, de l'ensemble des associations gérant des établissements d'accueil de la petite enfance.

Dans le cadre de cette étude, le forfait 2009 calculé pour les établissements de "La Maison Kangourou" serait de 14 101,84 € hors loyers et charges locatives et de 16 223,50 € avec ces charges, les amortissements étant neutralisés par des produits d'égal montant. Ce forfait 2009 excède, il convient de le souligner, le forfait moyen de l'ensemble composé des 15 associations dont l'activité est comparable, qui représente 50% des places d'accueil du secteur associatif.

Pour les années suivantes, l'étude recommande d'actualiser les forfaits, mais ne prévoit pas de formule de révision comme celle préconisée par l'Inspection Générale. Le forfait proposé dans le rapport provisoire doit donc être considéré comme un plafond.

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

Directrice des Familles et de la Petite enfance

94-96, quai de la Râpée 75570 Paris cedex 12

Tél : 01 43 47 - Fax : 01 43 47



REPONSES ET COMPLEMENTES D'INFORMATIONS DE L'ASSOCIATION LA MAISON KANGOUROU
AU RAPPORT PROVISOIRE SUITE A
L'AUDIT DE L'ASSOCIATION LA MAISON KANGOUROU PAR L'INSPECTION GENERALE

En introduction, nous rappelons que l'objet de l'association « La Maison Kangourou » est de créer, gérer et exploiter des structures d'accueil de la Petite Enfance et de services aux familles. A ce titre, nous sommes très satisfaits de constater que l'Inspection Générale suite à son audit souligne deux faits majeurs qui attestent bien de l'adéquation entre l'objet de l'association et la réalité constatée :

- Les auditeurs ont visité chaque établissement et jugent le service proposé de qualité. Ils soulignent en page 15 « la grande qualité du travail fourni et des documents pratiques élaborés ». Ils ont pu également constater que les rapports des divers organes de contrôle (Préfecture de Police, services vétérinaires) sont satisfaisants. Les auditeurs confirment également que les valeurs affichées par l'association (professionnalisme, esprit d'équipe et mixité) sont effectives.
- La situation financière et comptable de l'association est jugée saine et maîtrisée (« le compte de résultat est bénéficiaire », « les charges connaissent une évolution raisonnable en 2008 » et « les produits marquent une progression continue »).

Par ailleurs, l'association tient à faire part de son étonnement quant à certains points développés dans le rapport provisoire :

- Une analyse des sociétés prestataires et est effectuée en première partie du rapport (poids de l'association dans leurs chiffre d'affaires 2007, citation d'un client de la société, commentaires quant à la domiciliation de la société) alors que l'audit mandaté par Monsieur le Maire de Paris porte uniquement sur l'association « La Maison Kangourou ».
- Certains éléments communiqués lors de l'audit n'ont pas été repris dans le rapport notamment en ce qui concerne le fait que pour des raisons d'efficience, certains salariés de la société pouvaient être amenés à travailler au siège de l'association la Maison Kangourou, rue d'Hauteville. Les auditeurs ont été informés que cela ne serait plus le cas dès juillet 2009 puisque la société prendrait à bail des bureaux dans Paris en plus de ses bureaux à
- Monsieur et Madame sont présentés d'une manière incomplète qui risquerait d'être trompeuse. Ayant occupé des postes au sein du bureau de l'association, il est important de spécifier qu'ils ne sont plus membres de l'association et que leur démission a été antérieure au partenariat initié entre l'association La Maison Kangourou et l'entité

Enfin, l'association La Maison Kangourou souhaite apporter des précisions et des commentaires sur certains points abordés dans le rapport provisoire.

Introduction

L'association a conclu des contrats de prestations avec la société après avoir informé ses partenaires que sont la Ville de Paris et la CAF Paris et obtenu leur accord quant au montage juridique et financier. Un historique accompagné d'annexes a été communiqué aux auditeurs le 08 avril 2009.

Partie 1. Une vie associative particulièrement réduite

Le titre de cette partie nous semble éloigné de la réalité de notre association. En effet, les organes dirigeants se réunissent très régulièrement. L'association a un projet associatif bien défini et, comme cela a été constaté par les auditeurs, l'action effective de l'association est bien en phase avec son objet. De plus, La Maison Kangourou entretient de nombreux liens étroits avec d'autres associations et a su tisser dans chaque arrondissement dans lequel elle officie des liens avec le tissu associatif et social local. Elle accueille dans le respect de ses valeurs plus de 250 familles et emploie 75 salariés en contrat à durée indéterminée.

Partie 1.1. : Une association familiale

- Le titre ne semble pas être adapté car il ne se réfère à aucun texte juridique et le terme « association familiale » n'existe pas dans le droit associatif.
- Nous ne comprenons pas le sens du paragraphe concernant la signature du Président. Toutefois, nous confirmons que même si les auditeurs trouvent que la signature n'est pas identifiable, elle est bien celle du Président de l'association.
- Le 20 mai 2008, le conseil d'administration a autorisé le directeur gestionnaire délégué à faire fonctionner les comptes de l'association. Un complément d'information à ce sujet : cette autorisation n'est que temporaire dans le cadre du changement d'organisme bancaire.
- Le fait que le Président n'habite pas Paris n'implique pas qu'il soit éloigné de la gestion de l'association comme le laisse sous-entendre le paragraphe concluant le point 1.1. (page 4). Outre son omniprésence dans la gestion de l'association, le Président a rencontré à deux reprises en 2009 la direction de la DFPE de la Ville de Paris et a proposé par deux fois des dates de rencontre avec les auditeurs.

Partie 1.2. : Une gestion intéressée au sens de l'article 261-7 du C.G. des impôts

- En premier lieu, il nous semble indispensable de rappeler que la situation décrite quant à l'organisation de l'association a toujours été connue et validée par la Ville de Paris et qu'elle a toujours été informée des modifications statutaires. Quant à la rémunération des prestations fournies par cela a également fait l'objet d'une « concertation » avec la Ville (cf. C.R. du B.A.A. concernant la réunion du 21/11/2005 entre la DFPE de la Ville de Paris et l'association La Maison Kangourou – document communiqué aux auditeurs le 26 juin 2009).
- L'association a confié en août 2005 une partie de sa direction opérationnelle à la société Concernant la notion de dirigeant de fait pour il convient de distinguer la gestion de l'association qui est le rôle des administrateurs et la direction opérationnelle qui est très souvent déléguée (en interne ou en externe).
- Les sociétés et sont prestataires de services et n'assurent aucunement des tâches de gestion pour le compte de l'association.
- La définition qui est faite de la charge des directrices n'est pas en phase avec la réalité. Comme cela figure dans la fiche de poste des Directrices communiquée aux

auditeurs le 19 mai 2009, il convient de rappeler que les directrices ont en charge le management de leur équipe, sont responsables du projet pédagogique et de la qualité d'accueil et sont responsables de la gestion opérationnelle de leur établissement. Pour une plus grande homogénéité du projet associatif, les directrices présentent au Bureau et à la direction de l'association leur projet pédagogique. La notion de contrôle telle qu'elle est définie dans le rapport de l'Inspection Générale ne reflète pas la pratique de l'association.

Partie 1.2.1. : Les charges supportées par l'association au titre de ces trois sociétés

En réponse aux différentes remarques formulées par les auditeurs :

- La société a initié son travail de création du site internet de l'association dès septembre 2006.
- Les charges intitulées « Frais de gestion » ont été décidées par la direction de la DFPE de la Ville de Paris lors de la réunion du 21 novembre 2005 pour une prise en compte dans les BP 2006. Comme le souligne le rapport, l'association La Maison Kangourou s'est développée rapidement (six établissements en trois ans). Cela explique la croissance spectaculaire des prestations dues à la société
- Les factures représentant 6 200 euros correspondent à l'entretien et le ménage des structures Chapelle et Saussure pour le dernier trimestre 2007.
- La facturation de 21 528 € dont parle les auditeurs ne correspond pas uniquement à la configuration des micro-ordinateurs au réseau. Sont inclus également les coûts d'achat du matériel informatique et des travaux électriques.
- Comme cela a été expliqué aux auditeurs, l'association a changé en 2008 de prestataire concernant l'entretien et le nettoyage des établissements. a été choisi. Il convient de noter que les charges de maintenance respectent le budget prévisionnel voté par la Ville de Paris.
- L'estimation de la marge de la société n'est pas réaliste. En effet, certains coûts ont été oubliés par les auditeurs dont notamment les coûts de formation.

Concernant le but lucratif de l'association, nous ne partageons pas à ce jour l'analyse de l'Inspection Générale. Toutefois, si l'association devait être à but lucratif et devait être soumise aux impôts commerciaux, elle se mettrait sans tarder en régularité avec le droit fiscal.

Partie 1.2.2. : Les marchés passés par des associations subventionnées doivent respecter certains principes

Dans son audit de l'association, en pages 7 et 8, l'Inspection Générale relève que les marchés passés par des associations subventionnées devraient respecter les grands principes de la commande publique (liberté d'accès à la commande publique, égalité de traitement des candidats, transparence des procédures) et donner lieu à la mise en œuvre de procédures formalisées (en particulier à des appels d'offres) au-delà des seuils fixés par l'ordonnance du 6 juin 2005 et son décret d'application. L'Inspection Générale constate que certains des contrats passés n'ont pas respecté ces principes. L'article 7 du décret prévoit qu'une procédure formalisée doit être organisée pour les marchés de fournitures et de services d'un montant minimum de 206 000 € HT. En 2008, le montant des prestations étaient les suivants :

- : 192 000 € HT.
- : * Formation : 54 000 € HT
* Remplacement de personnel absent : 273 000 € HT
* Intervention pédiatre, psychologue : 51 000 € HT
- : * Nettoyage : 106 000 € HT
* Réparations : 13 500 € HT
* Vente de mobilier et matériel : 6 000 € HT

Ainsi, la plupart des marchés concernés n'entraînent pas dans le champ d'application des procédures formalisées en raison de leur montant. Parmi ces contrats, seuls ceux de « remplacement de personnel absent » passés avec la société ont été conclus pour un montant supérieur au seuil au-delà duquel des procédures formalisées de passation doivent être mises en œuvre. Il convient de noter qu'il est difficile pour l'association de quantifier le montant de cette prestation, s'agissant du remplacement de personnel absent. Toutefois, même si une procédure formalisée aurait dû être organisée, l'association a consulté en mars et juin 2009 deux autres sociétés.

D'un montant inférieur au seuil précité, aucun des autres marchés n'avait à être passé selon une procédure de passation formalisée. Cependant, l'association a organisé à plusieurs reprises des consultations pour s'assurer des prix de la concurrence notamment en décembre 2007 pour les prestations de nettoyage de l'ensemble des établissements.

Enfin, il convient de souligner la bonne foi de l'Association, qui ignorait devoir mettre en œuvre de telles procédures de passation et qui n'a jamais eu l'intention délibérée de méconnaître les principes de la commande publique.

En outre, il est également important d'ajouter que si l'association reconnaît n'avoir pas appliqué à la lettre les exigences de cette réglementation qu'elle ne connaissait pas, elle en a au moins respecté l'esprit en organisant des consultations informelles pour la plus part des marchés.

L'association assure son partenaire qu'elle initiera très prochainement une analyse de ses obligations pour la conclusion de ses marchés et qu'elle mettra tout en œuvre pour se conformer aux principes imposés aux associations en la matière.

Partie 3.1. : Une gestion sans risque financier pour l'association et les trois sociétés.

- Le titre ne nous semble pas adapté. En effet, l'affirmation selon laquelle « la gestion est sans risque financier pour les trois sociétés » nous semble hors cadre quant à la mission de l'Inspection Générale et infondée. D'ailleurs, la troisième partie développée par les auditeurs ne reprend à aucun moment une analyse sur les dites sociétés. Enfin, les sociétés dont parlent les auditeurs ont une existence juridique et financière propre et ont d'autres clients que La Maison Kangourou.
- La phrase concernant la part des fonds publics dans le passif du bilan, bien qu'exacte, doit être nuancée par le fait que les fonds publics présents au bilan sont la seule contrepartie des immobilisations représentant les différents établissements.
- Dans l'analyse du besoin en fonds de roulement, il est indispensable de prendre en compte que l'essentiel des créances correspond aux subventions non versées par la CAF et la Ville de Paris. De ce fait, le besoin en fonds de roulement de l'association doit être réévalué de manière significative.
- Concernant le calcul de la trésorerie de l'association pour 2009, il convient de prendre en compte, outre l'impact financier du point précédent, le fonctionnement des sept établissements existants ainsi que le portage des deux projets « Valmy » et « Auriol » (loyers, frais d'architectes...).

Partie 4 : Préconisations

L'association La Maison Kangourou reste à la disposition de la Ville de Paris pour échanger sur la mise en place de la convention de fonctionnement triennale et plus largement sur les préconisations formulées par l'Inspection Générale.