

Exemplaire n°

RAPPORT F
Audit des crèches parentales
Audit de l'association « Les 19^{ème} rugissants »
(19^{ème} arrondissement de Paris)

- Septembre 2009 -

N° IG/08.17.03

Rapporteurs :

....., *Chargé de mission*

....., *Chargée de mission*

Audit coordonné par....., Inspectrice Générale

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
relative à
l'association « Les 19^{ème} rugissants »
8 allée Darius Milhaud 75019 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.

Parmi celles-ci, l'Inspection générale a procédé à un audit de la crèche parentale «Les 19^{ème} rugissants ». Le siège social de cette association est situé 33, avenue Corentin Cariou, mais la crèche dénommée « maison des lutins » est au 8, allée Darius Milhaud dans le 19^{ème} arrondissement.

- La structure a été agréée en 2005 pour une capacité d'accueil de 19 enfants et pour une amplitude horaire de 14 heures.

Dès la première année de fonctionnement, cette amplitude était inadaptée au besoin réel des parents puisque le taux de fréquentation n'était que de 49% et générait des frais de fonctionnement importants, non compensés par les participations familiales.

[...]

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

Depuis 2007, l'amplitude n'est plus que de 11 heures (de 8h à 19h), horaires décalés par rapport à ceux pratiqués dans le secteur municipal, ce qui permet de préserver la spécificité du projet associatif tout en optimisant le taux d'activité de l'établissement.

La Ville est amenée à verser des subventions équilibrant le budget (52 817 € en 2006 puis 36 127 € en 2007 puis 55 279 € en 2008).

[...]

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

- L'audit de cette crèche montre le caractère particulier de la gouvernance d'une crèche parentale qui repose entièrement sur les aptitudes individuelles et la synergie entre les personnes : il est possible de dire que la présence de bénévoles non parents devrait constituer une alerte pour la solidité d'une crèche parentale.

Mais, la présence d'un salarié très expérimenté exerçant la responsabilité de directeur, est susceptible d'inverser le leadership et d'éloigner l'association de l'esprit de cogestion qui préside dans ce mode de garde.

SOMMAIRE

1. La vie associative : Une vie associative stabilisée depuis un an	5
1.1. Les documents	5
1.2. Les faits : Des faits conflictuels jusqu'en 2007	7
2. Une organisation de la crèche satisfaisante	8
2.1. Des locaux spacieux	8
2.1.1. Un aménagement rationnel	8
2.1.2. La sécurité, préoccupation du Bureau de l'association	9
2.1.3. Des travaux onéreux et pourtant sans luxe apparent	9
2.1.4. La location d'un espace vert difficilement accessible nécessitant une nouvelle phase de travaux	10
2.2. Une reprise en mains en 2008	11
2.2.1. Le fonctionnement	11
2.2.2. Le rôle des parents	11
2.2.3. La rigueur juridique	12
2.3. Un personnel compétent	13
2.3.1. Une directrice, pivot de la crèche	13
2.3.2. Un effectif confortable	13
2.3.3. Un suivi médical original	14
2.3.4. Au travers d'un organigramme classique, un travail d'équipe (leadership « consensuel »)	14
3. Les activités de la crèche	17
3.1. Une fréquentation insuffisante	17
3.2. L'admission des enfants	17
3.2.1. Les effectifs et tranches d'âge,	17
3.2.2. Le recrutement	17
3.2.3. La typologie des familles	17
3.2.4. Le projet pédagogique	18
4. L'organisation budgétaire	19
4.1. Des circuits budgétaires bien compris	19
4.2. La subvention de la ville fait bien l'objet d'une convention triennale	20
4.3. la nature de la subvention peut être qualifiée	20
4.4. de longs délais jusqu'au vote du Conseil de Paris	21
5. L'organisation financière et comptable	23
5.1. La structure financière de l'association	23
5.1.1. Une organisation financière et comptable dépendante de la mobilité des parents	23
5.1.2. Une gestion comptable en « dents de scie »	23
5.1.3. Des difficultés de trésorerie illustratifs d'une fragilité structurelle	23
5.1.4. Des dépenses anormales avant 2008 :	24
5.1.5. L'existence d'un contrôle sur les procédures de versements	25
5.1.6. L'absence de risque fiscal potentiel	25
5.1.7. Les dépenses imprévues venant impacter le budget 2007	25
5.1.8. Une santé financière fragilisée au plan du bilan	26
5.1.9. Une analyse inquiétante du compte de résultat	29
5.1.10. Le suivi de l'exécution budgétaire	31
6. Les relations avec les partenaires.	34

6.1. Les relations avec les administrations	34
6.2. Les relations avec les associations professionnelles	34
7. Conclusions	35
7.1. Inscription dans une typologie	35
7.2. Aspects particuliers : l'approche par les risques (fragilités, principaux risques encourus)	35
7.2.1. Risque de paralysie, de blocage, de rupture dans la continuité du service	35
7.2.2. Risque de négligence de la part de l'organisme extérieur chargé de la gestion comptable	35
7.2.3. Risque de faillite financière	35
-Liste des propositions	35
- Liste des personnes rencontrées	
- Procédure contradictoire	
- Annexes	

Crèche parentale

8 allée Darius Milhaud 75019 Paris

INTRODUCTION

La crèche subventionnée par la Ville sous le nom « **19^{ème} rugissants** » a été créée par une association déclarée en 1998 dont les statuts, initialement, avaient pour objet de « promouvoir, soutenir toute action favorisant le développement de la qualité de vie dans la cité et le bien être des habitants ainsi que la gestion d'un établissement de petite enfance ».

C'est en 2005 que ce projet d'établissement a vu le jour par la création d'une crèche à gestion parentale pour 19 enfants selon des horaires (7h à 21 h) proposant une amplitude exceptionnelle de 14 heures.

Des locaux de 220m² en rez-de-chaussée ont été loués par le président de l'association à un bailleur social, la société Logis Transports, et des travaux d'aménagements ont été entrepris largement subventionnés par la Ville, la Région et la CAF.

Malgré le caractère mûri du projet, dès la fin de l'année 2006 après un an de fonctionnement, la crèche s'est heurtée à des difficultés d'organisation et de trésorerie.

La réponse au rapport provisoire de la Direction des familles et de la petite enfance adressée le 4 août 2009 et la réponse de l'association adressée le 8 juin 2009 (voir *in fine*), ne sont pas de nature à modifier ni les constats ni les propositions de l'Inspection générale.

1. LA VIE ASSOCIATIVE : UNE VIE ASSOCIATIVE STABILISEE DEPUIS UN AN

1.1. Les documents

Pour procéder à l'audit, un dossier a été constitué par l'Inspection générale à partir des documents détenus par la Direction des familles et de la petite enfance notamment :

- . l'arrêté d'agrément de la structure daté du 1er décembre 2005
 - . un règlement intérieur de 2 pages (9 articles) et un projet pédagogique de deux pages (4 articles)
 - . la convention triennale de fonctionnement –qui arrive à échéance le 31 décembre 2009- entre la ville et l'association
 - . les projets de délibérations 2007 et 2008 relatifs aux avenants à cette convention et fixant le montant de chaque subvention annuelle
 - . le rapport du commissaire aux comptes relatif à l'exercice clos 2006 et 2007.
 - . les fiches techniques de présentation des délibérations et les tableaux d'analyse financière
- l'avis du Bureau des subventions aux associations (rattaché à la DDATC) sur les projets de délibérations

L'examen de l'ensemble de ces éléments a fait apparaître des ruptures dans la cohérence des pièces écrites rendant nécessaire une réunion de travail sur place .

Cette réunion a été organisée sans aucune difficulté, après un simple contact téléphonique avec la directrice de la crèche dès la semaine suivante, le 4 mars 2009

L'équipe rencontrée était composée de trois parents : la nouvelle présidente –élue en janvier 2009-le président précédent et la secrétaire de l'association ainsi que de la directrice de la crèche, professionnelle de la petite enfance

.

Les parents présents, très soucieux du devenir de la crèche, ont fait part des difficultés d'organisation auxquelles ils ont du faire face en 2008, pour assainir la gestion de l'association.

L'examen des documents

Les documents fournis témoignent, quant à l'organisation de la vie de la crèche et tout particulièrement du rôle des parents, d'une volonté de rendre le fonctionnement quotidien harmonieux et objectif :

- le règlement intérieur a été modifié pour servir de document de référence en matière de responsabilités, d'horaires, de tarifs, de permanence et de planning,

Sont annexés à ce règlement des textes complémentaires relatifs aux rôles des parents organisés en commissions, au suivi médical, à l'hygiène.

Un effort tout particulier a été fait pour doter la commission de recrutement de fiches précises sur toutes les phases préalables à l'inscription de l'enfant .,ce qui permet aux parents de préparer de manière cohérente l'entrée des nouveaux.

- le projet d'établissement a été également développé, explicité et complété par des fiches réflexes à la disposition des parents pour les menus incidents de la vie quotidienne.

- les documents comptables devraient désormais être correctement établis : un contrat a été passé avec le relais gestion de l'Association des collectifs enfants parents professionnels de la région île de France qui se charge de traiter les données fournies par le trésorier .

- un contrat a été passé avec un commissaire aux comptes.

- les statuts datent de 1998 et seront modifiés.

1.2. Les faits : Des faits conflictuels jusqu'en 2007

Fondée à la fin 2005, la crèche a été voulue avec une certaine ambition de la part des porteurs de projet et notamment de **son président**, animateurs d'une association locale depuis 1998.

Un espace de 225m², loué à un bailleur social d'une entreprise publique où travaillait le fondateur et président initial, a fait l'objet de travaux d'aménagement pour lesquels plus de 480 000 euros de subventions publiques ont été obtenues.

Dans son fonctionnement, la crèche avait également le projet ambitieux d'offrir une grande amplitude horaire (7h-21h) mais dès la première année, ces modalités ont suscité des difficultés financières du fait d'un taux de remplissage insuffisant et de la masse salariale induite par cette amplitude horaire

En outre, certaines anomalies pesaient sur l'organisation de la structure : ainsi, le conseil d'administration comportait des personnes **qui n'étaient pas des parents d'enfants inscrits**, les supports écrits (règlement intérieur, projet d'établissement) étaient peu détaillés, l'archivage des documents parfois aléatoire (il manquait un **contrat de travail de cette époque**).

La comptabilité était effectuée par une personne aux garanties professionnelles contestables puisque des dépenses ont été enregistrées sans pièces justificatives, des paiements à l'Urssaf, des taxes sur salaire, des charges locatives **n'ont pas été réglées**.

L'année 2006 et le premier trimestre 2007 se sont déroulés de surcroît avec une trésorière, membre du conseil d'administration, fondatrice mais non parent, disposant d'une carte bancaire sur le compte de la crèche, [...] *la phrase a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Le parent qui était le président en exercice pendant cette période a obtenu le départ de cette trésorière [...] *la phrase a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs*, sans décider la mise en oeuvre d'une action judiciaire.

2. UNE ORGANISATION DE LA CRECHE SATISFAISANTE

Les locaux sont spacieux et le personnel compétent ; mais ces constats masquent des faits risquant de fragiliser la crèche car elles résultent des errements ayant présidé à la fondation de l'établissement.

2.1. Des locaux spacieux

2.1.1. Un aménagement rationnel

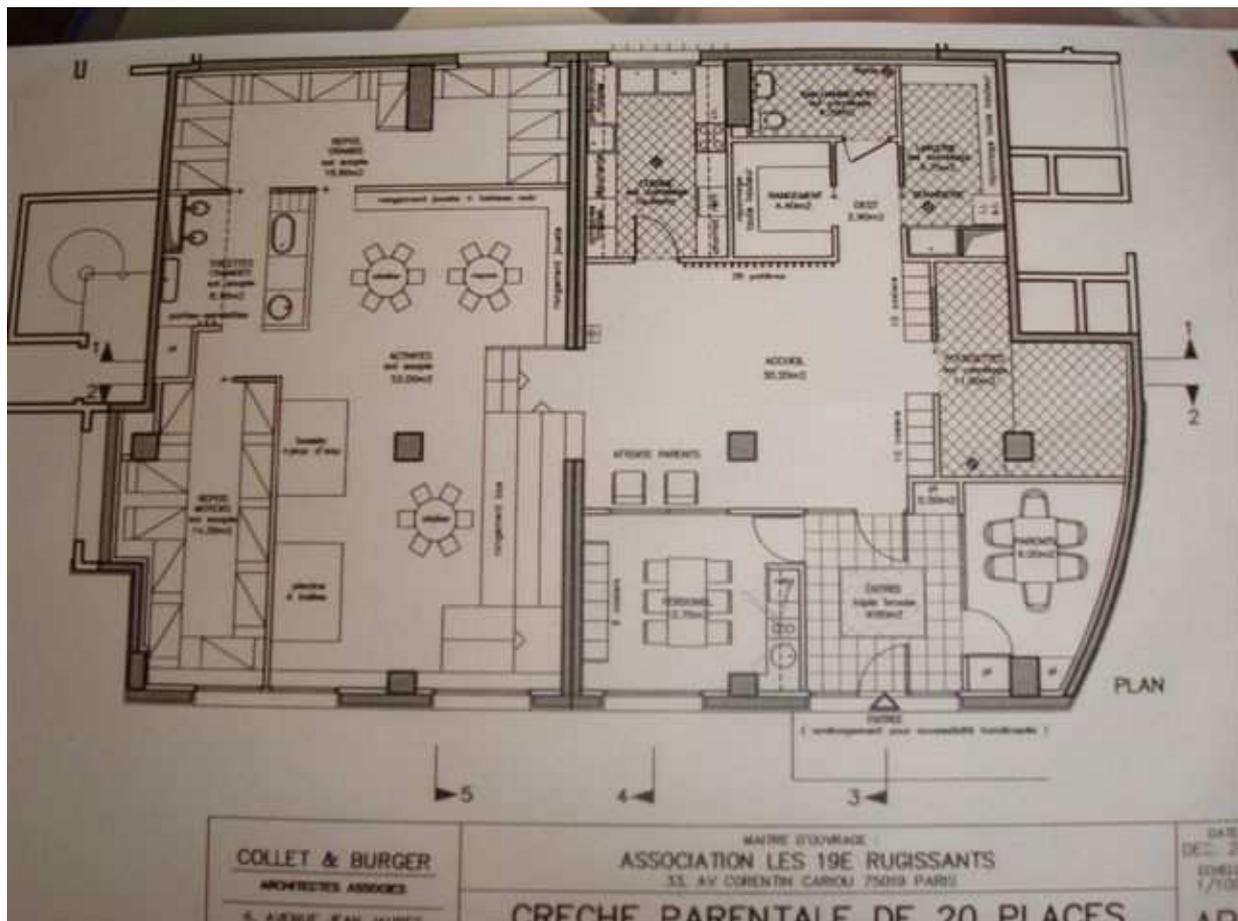
L'installation a été préparée par le bureau de l'association des « 19^{ème} rugissants » dès la fin 2004 et le choix de locaux en rez-de-chaussée, sur une voie piétonne facilite l'accessibilité et rend dès à présent la crèche adaptée à l'accueil de personnes à mobilité réduite.

Il s'avère que les locaux de 220m² laissent disponibles pour les enfants une surface utile de 140m² soit **plus de 7 m² par enfant**

Ce ratio est au dessus du critère appliqué par la direction des familles et de la petite enfance pour la construction des crèches collectives tel qu'il apparaît dans « le guide pour la rédaction des CCTP » élaboré par le bureau des travaux et de la programmation.

Les conditions sont très satisfaisantes pour le confort des enfants.

L'aménagement interne a été réalisé par un architecte (d'après les dires des responsables actuels, père de l'ex trésorière) et comporte, bien délimitées, les différentes zones de fonctionnement



Les parents disposent d'une salle de réunion à l'entrée et ne gênent pas les activités ni le repos des enfants.

Des locaux de stockage permettent de dégager des espaces communs et polyvalents pour l'accueil ou les repas.

Une cuisine permet de préserver la qualité des préparations.

Les espaces de sommeil sont aménagés au calme.

Les zones d'activité sont clairement identifiées et adaptées aux différentes tranches d'âge puisque sont accueillis des petits et des moyens- grands dont les rythmes et les centres d'intérêt sont différents.

2.1.2. La sécurité, préoccupation du Bureau de l'association

L'ouverture de la crèche a fait l'objet d'un avis favorable de la commission de sécurité de la Préfecture de police après sa visite du 16 novembre 2005.

La catégorie à laquelle appartient la crèche est **de 5^{ème} catégorie et les issues actuelles sont suffisantes pour 19 enfants.**

Conformément à l'organisation mise en place par la direction des familles et de la petite enfance, c'est le médecin de PMI chargé du secteur qui assure périodiquement la vérification de la crèche : la dernière visite a eu lieu le 27 mars 2008.

Le médecin de PMI est chargé des observations et des prescriptions touchant l'hygiène des locaux et la santé des enfants mais l'Inspection générale constate qu'il se charge également de commenter les prescriptions de sécurité relevant du règlement de prévention contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public.

S'agissant d'un corpus réglementaire complexe tenu à de fréquents ajustements par la commission centrale de sécurité relevant du Ministère de l'intérieur et dont l'application de surcroît relève à Paris d'une administration d'Etat, il serait opportun que les médecins de PMI ne prennent pas d'initiative d'interprétation comme il est observé dans le cas présent, ce qui a pour conséquence de troubler la sérénité des parents.

2.1.3. Des travaux onéreux et pourtant sans luxe apparent

Le caractère rationnel des espaces de la crèche est sans aucun doute dû à l'intervention de l'architecte (..... associés).

L'association, préalablement à l'ouverture de la crèche a su intéresser à son projet la Région Ile de France, la Ville de Paris et la CAF et obtenir de substantielles subventions.

La convention signée par la Région (direction de l'habitat, de la culture et des solidarités) fixe la subvention à 91 469 euros.

La convention du 7 juillet 2005 avec la Ville de Paris (direction des familles et de la petite enfance) alloue une subvention d'équipement de 247 542 euros.

Cette convention est subordonnée au versement par la CAF d'une aide financière de 149 659 euros.

La convention avec la CAF, signée le 9 octobre 2005, fixera bien à 149 659 euros l'aide financière de cet organisme.

Ce soutien collectif a permis aux fondateurs de disposer **d'un budget de 488 670 euros pour aménager 220m²** soit un coût d'aménagement de **2221 euros par m²**.

Ce budget très généreux ne correspond pas aux ratios observés sur le marché pour un aménagement intérieur conduit par un promoteur privé ; ces ratios **dépassent rarement 1200 euros le m²**.

On peut ajouter, à titre d'illustration que 488 670 euros correspondent au prix en pleine propriété d'un appartement de 95m² dans le même quartier selon le dernier observatoire des professionnels de l'immobilier parisien.

Il n'apparaît pas dans le dossier de la crèche, d'expertise de la Ville validant le coût des travaux et justifiant de ce fait le montant de la subvention, pas plus que la pertinence du lien avec le soutien de la CAF.

Il n'apparaît pas non plus une réflexion centralisée sur le total de ces trois subventions.

L'analyse des pièces comptables obtenues par l'Inspection générale complètera ces observations de bon sens.

2.1.4. La location d'un espace vert difficilement accessible nécessitant une nouvelle phase de travaux

Au moment de la location des locaux, en 2007, le président a souhaité compléter ce dispositif par la location d'une parcelle de jardin de 100m² à l'arrière de la crèche à laquelle on peut accéder par une voie piétonne (mais utilisée impunément par divers cycles, notamment à moteur) et un escalier.

De ce fait, loué 1200 euros par an, l'espace est utilisé et il faut remplacer une baie vitrée permettant aux enfants un cheminement plus sûr.

On peut regretter **que le haut niveau d'investissement initial** n'ait pas permis d'envisager cette disposition: aujourd'hui, les parents vont devoir trouver le financement et supporter les nuisances du chantier.

On peut ajouter que si cette ouverture avait été pensée à l'origine, l'effectif des enfants (actuellement limité à 19 conformément au règlement de sécurité annexé au code de la construction et de l'habitation) aurait pu être augmenté puisque les issues auraient été conformes à un établissement recevant du public de 4^{ème} catégorie.

L'ensemble de ces remarques montre un défaut de coordination dans les conseils que les parents sont amenés à rechercher ou à solliciter auprès des instances publiques .et une insuffisance de validation du niveau des subventions d'équipement de la part de ces instances.

2.2. Une reprise en mains en 2008

L'équipe actuelle, en responsabilité pour ce qui concerne le président sortant depuis 2008, peut être saluée pour sa pugnacité .

2.2.1. Le fonctionnement

-le bureau est élu, calé sur l'année civile, de manière à ce que le président ait cette responsabilité un an mais reste membre du conseil d'administration pour faciliter la transmission des dossiers au nouveau président.

Le trésorier est élu pour 2 ans du fait de la complexité du sujet.

Le bureau se réunit chaque semaine, la directrice et la directrice adjointe assistent à ces séances. Elle apporte son concours de professionnelle de la petite enfance pour aider les parents dans les prises de décision.

Le conseil d'administration se réunit tous les trois mois.

Des réunions spécifiques peuvent se tenir autour de thèmes suscités par la vie de la crèche notamment sur la diététique, l'hygiène, la parentalité.

Les comptes rendus sont rédigés par le parent secrétaire, responsable également de l'archivage qui n'était pas systématisé avant 2008.

2.2.2. Le rôle des parents

Le fonctionnement de la crèche est rythmé par des réunions de coordination suffisantes pour que d'éventuels conflits puissent être pressentis.

Les parents sont bien associés à la vie de la crèche du fait de leur implication dans les diverses commissions décrites dans le règlement intérieur

La disponibilité des parents doit être de 4 heures par semaine mais pour que cette présence corresponde aux besoins réels de la crèche il est demandé que chaque parent propose une offre de 8 heures ,ce qui permet un planning ajusté .

Les critères de recrutement témoignent de l'esprit qui anime cette crèche parentale puisque ce sont les motivations qui sont déterminantes, le choix de ce mode de garde ne devant pas être présenté par les parents candidats comme un pis aller.

Les autres critères sont la disponibilité - en raison de l'organisation du planning déjà décrit - et les aptitudes professionnelles qui pourraient être utiles au fonctionnement quotidien.

Les ressources du foyer ne sont pas prises en considération comme critère pertinent de recrutement.

2.2.3. La rigueur juridique

Il reste à clarifier les statuts de l'association.

Ces statuts ne sont plus conformes à l'existant ni quant à l'objet ni quant au siège social :

L'objet initial (article 1) dit que le but de l'association est de « promouvoir, soutenir toute action favorisant le développement de la qualité de vie dans la cité et le bien être de ses habitants ainsi que la gestion d'un établissement de petite enfance ».

Cela laisse supposer que la crèche est une activité parmi d'autres, ce qui ne manque pas d'ambiguïté d'autant que la crèche a une appellation différente de l'association puisqu'elle est dénommée « la maison des lutins ».

L'article 6 décrivant le mode d'élection du bureau doit également être conforme à l'évolution tacite observée.

Par ailleurs, le siège social n'est plus au 33 avenue Cariou mais à l'adresse de la crèche 8 allée Darius Milhaud.

Sous ces réserves, on peut considérer que les parents, actuels interlocuteurs, se sont réappropriés le projet et sont en phase de passation de responsabilités dans des conditions maîtrisées.

ooo

Fragilités : l'organisation de la crèche est désormais structurée dans son principe mais repose en grande partie sur l'initiative du président qui a eu le souci d'établir un ensemble d'écrits constituant un code de « bonne gouvernance ».

Préconisations :

association : poursuivre la rédaction des fiches de procédure notamment sur les phases des demandes de subvention ce qui consolidera les conditions actuelles de passation de consignes

association : clarifier les statuts de l'association et réunir une assemblée générale extraordinaire pour les faire adopter.

direction des familles et de la petite enfance : mettre le dossier de la crèche à jour (statuts, adresse, règlement intérieur,).

2.3. Un personnel compétent

2.3.1. Une directrice, pivot de la crèche

Educatrice de jeunes enfants, elle a exercé ses fonctions dans plusieurs crèches en France et à l'étranger, dans des établissements privés et dans des crèches collectives publiques.

Le choix d'une crèche parentale est délibéré de sa part du fait de la très large responsabilité qui est demandée au responsable technique et qui correspond à son niveau d'expérience.

Ses attributions sont précisées dans le règlement intérieur : responsable du bon fonctionnement de la structure, elle accepte d'être garante de la sécurité physique et morale des enfants.

Elle anime et encadre l'équipe pédagogique et est responsable de la bonne application du projet soigneusement défini par la nouvelle équipe de parents en place depuis 2008.

Elle soumet aux parents le bilan de son action par des comptes rendus hebdomadaires et participe aux réunions de bureau pour éclairer à tout moment de son expérience les décisions des parents élus.

Justifiant d'une ancienneté de 14 ans, la directrice a un niveau de rémunération calé sur l'indice de la convention collective ce qui implique une masse salariale annuelle de euros

2.3.2. Un effectif confortable

Encadrées par la directrice, la crèche disposait en 2007 de 6 salariés à temps plein :

- 2 éducatrices de jeunes enfants débutantes (l'une commence sa carrière, l'autre a 2 ans d'ancienneté),
- 2 agents dotés d'un CAP assurant auprès des enfants des tâches polyvalentes,
- 1 cuisinier,
- 1 femme de ménage.

Complètent cette équipe, 3 personnes à temps partiel assurant l'entretien, le ménage et l'aide en cuisine.

La masse salariale annuelle est de **223 679 euros** .

La masse salariale importante et le nombre de personnes affectées au fonctionnement de la crèche est un choix délibéré de l'association.

Il reste à apprécier si cet effectif correspond à la logique d'une crèche parentale au sein de laquelle les parents doivent un temps de présence de 4 heures par semaine

L'application stricte des textes relatifs à la présence de professionnels dans les crèches parentales n'oblige qu'au recrutement d'un directeur technique ;

Conformément au code de la santé publique, le taux d'encadrement des enfants par des adultes est de 1 adulte pour 5 enfants qui ne marchent pas et 1 adulte pour 7 enfants qui marchent.

En prenant l'hypothèse la plus favorable, **l'effectif réglementaire de cette crèche ne devrait pas dépasser 4 personnes** compte non tenu de la présence des parents, même si leur responsabilité selon la version la plus récente du code de la santé publique se limite à l'accueil, analyse qui ramènerait à **137 754 euros** la masse annuelle salariale.

Une réflexion générale sur la politique du personnel doit être menée en fonction des ressources de l'association et particulièrement du montant des subventions auquel elle souhaite prétendre.

2.3.3. Un suivi médical original

Le suivi médical est assuré par un médecin libéral avec lequel est passé un contrat.

Ce médecin participe aussi à la vie de la crèche et sa présence est également sollicitée pour des réunions thématiques sur la diététique par exemple et des échanges sur des questions touchant les relations interpersonnelles ce qui contribue très largement à l'excellente atmosphère entre les parents et avec les salariés.

2.3.4. Au travers d'un organigramme classique, un travail d'équipe (leadership « consensuel »)

L'organigramme de la page suivante illustre la démarche très structurante des parents gestionnaires. Hormis le fonctionnement normalisé d'une association (AG, CA, bureau), on trouve un niveau supplémentaire impliquant directement les parents : les commissions.

Les commissions regroupent différents parents autour d'une tâche prédéfinie : la cuisine, le recrutement, les sorties, la trésorerie.

Elles permettent l'organisation du travail de chacun. Lieux de rencontre entre les parents et l'équipe professionnelle, elles sont dévolues à la promotion du projet pédagogique : aménagement du planning des permanences, organisation des sorties, élaboration des menus ont nécessairement une incidence sur le quotidien des enfants.

Un suivi mensuel du travail de chaque commission est assuré par le vice président. Des responsables de commission ont été désignés pour être en contact avec la responsable technique.

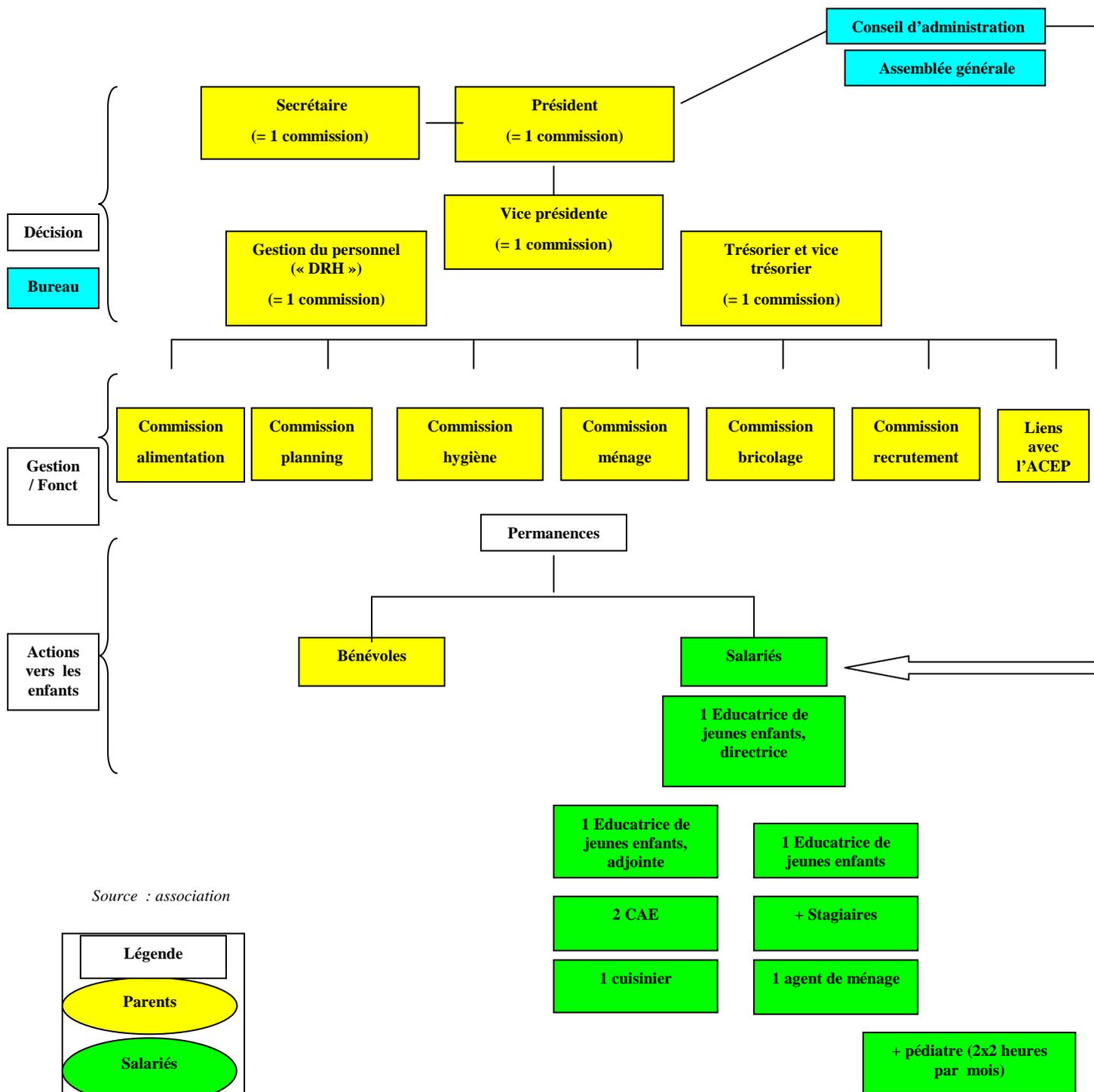
- S'y ajoute une organisation moins formalisée, mais tout aussi structurante :

- . Des réunions hebdomadaires sont organisées entre le bureau et la responsable technique et/ou son adjointe : évitement des conflits, résolution de problèmes immédiats.

- . Des réunions pédagogiques sont assurées pour évoquer le quotidien des enfants, favoriser les échanges...

- . Des « référentes » sont désignées parmi les professionnelles pour suivre et accompagner une famille et son enfant en particulier.

- . Des réunions d'équipe hebdomadaires ont lieu entre professionnelles (réflexion, restructuration de l'équipe, évaluation du travail,...).



Source : association

Fragilités : la crèche dispose de locaux confortables mais reposant sur un mode de financement exceptionnel et probablement fort surdimensionné et l'actuelle équipe a la responsabilité de parachever l'aménagement si elle veut augmenter le nombre d'enfants reçus sans pouvoir bénéficier de la manne initiale

Les moyens en personnel sont également très satisfaisants mais reposent sur des ressources venant de subventions qui ne sont pas actuellement fondées sur une analyse structurelle de l'organisation.

La bonne marche de la crèche repose sur la bonne synergie entre la directrice, personne d'expérience et les parents ; la personnalité du président est un gage de réussite et il doit veiller à maintenir cet équilibre mais à garder la maîtrise des décisions.

Préconisations :

Association : rendre compatible la masse salariale avec les ressources obtenues.

Association : évaluer le coût des travaux par rapport à l'intérêt d'augmenter l'effectif des enfants reçus.

Direction des familles et de la petite enfance : redéfinir les missions des médecins de PMI en matière de sécurité.

Direction des familles et de la petite enfance : aborder l'analyse des effectifs des professionnels des crèches sous l'angle de la masse salariale globale.

Direction des familles et de la petite enfance : se doter d'un service des travaux apte à vérifier les évaluations pour lesquelles des subventions d'équipement sont demandées.

3. LES ACTIVITES DE LA CRECHE

3.1. Une fréquentation insuffisante

Au 31/12/2006, l'activité globale 2006 s'est chiffrée à hauteur de 29 880 heures facturées, soit un taux d'occupation de 69 % ramené à une base de facturation de 10 heures par jour.

Au 30/09/07, la CP a facturé 29 018 heures d'accueil et 38 000 heures au 31/12/07, (chiffre ajusté transmis à la CAF le 05/12/2007 de 38 419 heures facturées).

Ce nombre est largement inférieur à celui affiché au Budget prévisionnel, estimé à 49 300 heures maximum.

Depuis le 1^{er} novembre 2007, la Crèche parentale accueille 16 enfants à temps complet et 3 enfants à temps partiel (4j/semaine rendant disponible 2 vendredi et 1 jeudi).

En 2007, le taux d'activité s'élève seulement à 69 % s'il est calculé sur la base de 10h00 facturées aux familles, et ce taux aurait pu n'être que de 49 % si l'amplitude horaire initiale de 14h par jour avait été conservée.

On peut rappeler ici que cette faible activité se répercutait sur le prix de revient de l'établissement (10 €/heure¹) sur le résultat de gestion (les recettes allouées au titre de la PSU sont sensiblement minorées par rapport à l'estimation du BP, ce qui génère un déficit). La Caf a calculé en 2006 un coût de revient de 11,59 € par heure et par enfant accueilli (pour un seuil de risque d'exclusion fixé en 2006 à 7,86 €) ; l'installation d'une structure de crèche parentale et le démarrage de son activité ne peut perdurer sans maîtrise des coûts de gestion .

3.2. L'admission des enfants

3.2.1. Les effectifs et tranches d'âge,

Pour 19 enfants, deux groupes d'enfants ont été constitués : les « barbabulles » enfants jusqu'à 20 mois et les « barbabapas » de 20 mois à l'âge du départ pour l'école.

3.2.2. Le recrutement

Au sein d'une « commission recrutement », des parents participent activement au recrutement de leurs successeurs, sur la base de critères objectifs de compétence et de disponibilité. Dans cette optique aussi, une journée « portes ouvertes » doit même être expérimentée courant 2009.

3.2.3. La typologie des familles

Il s'agit de familles pour la plupart issues de milieux professionnels artistiques, de professions libérales, pouvant travailler à mi-temps ou à temps partiel.

¹ Prix de revient : charges /heures facturées

3.2.4. Le projet pédagogique

- L'annexe 1 présente le bilan du projet pédagogique pour l'année 2007, huit pages qui démontrent une forte volonté de maîtriser la pédagogie, la communication, l'ouverture vers l'extérieur. Tous les repères « structurants » pour l'enfant sont connus et respectés (l'accueil, le repas, la sieste, le goûter,...). Les activités des enfants y sont extrêmement détaillées (espace, jeux,...).

- On trouve également en annexe 2 le projet pédagogique proprement dit, élaboré par les parents, et qui met en valeur « le respect du rythme individuel de l'enfant au sein de la collectivité, l'autonomie de l'enfant, la diversité du lieu qui doit rester ouvert à tout profil familial, le partenariat entre parents et professionnels.

ooo

Fragilités : les activités de la crèche correspondent à l'attente des parents, les enfants sont épanouis mais cette excellente atmosphère a un coût financier et pour perdurer doit faire l'objet de la part des parents d'une réflexion sur la manière d'assurer le plein effectif.

Préconisations

Association : prendre en compte dans les critères le niveau de la contribution financière lors du recrutement des familles.

Direction des familles et de la petite enfance : s'assurer que les commissions de recrutement de la mairie d'arrondissement intègrent bien dans le potentiel des places disponibles pour les enfants celles qui sont en crèche parentale.

4. L'ORGANISATION BUDGETAIRE

4.1. Des circuits budgétaires bien compris

Le Bureau actuel de l'association a respecté le calendrier des procédures exigé des financeurs

L'audit a permis de vérifier que l'association s'est bien mise en 2008 en situation de présenter, comme l'exige l'organisation interne du bureau des associations de la direction des familles et de la petite enfance, le budget prévisionnel 2009 au 1er novembre 2008.

Il reste que cet exercice répondant à la logique de la comptabilité publique est artificiel pour une association soumise à la comptabilité privée : à cette période de l'année le bilan n'est pas clos ; le compte de résultat de l'année précédente non plus.

L'exercice particulièrement chronophage pour le Président et son trésorier l'est également pour les chargés de secteur de la direction des familles et de la petite enfance qui opèrent ligne à ligne une vérification des sommes estimées .Le budget prévisionnel fait l'objet de modifications successives dans un processus itératif selon une logique de gestion ménagère.

En effet au 1er novembre de l'année qui précède la demande de subvention, seules certaines charges fixes peuvent être assez facilement prévisibles (loyer, assurances, prestations comptables et de gestion externalisées), d'autres doivent être imaginées tant elles dépendent de la vie même de la crèche (frais de vie courante, salaires,)

Quant aux produits, ils sont entièrement dépendants de l'inscription des familles pour ce qui concerne la subvention de la CAF et les contributions familiales ; la date du 1er novembre ne correspond pas à une période stabilisée permettant d'être assuré de l'effectif des enfants et des ressources des parents l'année suivante.

Le seul intérêt de cet exercice hybride pour le président qui s'engage sur ce budget est de justifier auprès des services de la Ville le niveau des produits attendus.

On voit que cette procédure repose sur un raisonnement qui ne peut aboutir qu'à octroyer à l'association une subvention d'équilibre.

4.2. La subvention de la ville fait bien l'objet d'une convention triennale

L'année 2008 est la première année de restauration d'une bonne gestion de la crèche par les parents

L'Inspection générale a donc examiné tout particulièrement l'ensemble des pièces produites par l'administration pour le vote de la subvention 2008 par le Conseil de Paris

Il faut noter d'emblée que le projet de délibération FPE 2008-245 porte sur une demande de subvention reprenant exactement le montant résultant des échanges itératifs entre le président de l'association et la chargée de secteur de la direction des familles et de la petite enfance et consigné dans le budget prévisionnel acté en novembre 2008 (**soit 55 278 euros**) par conséquent **élaboré hors documents comptables vérifiés** .

Le projet de délibération est l'annexe n°2 à la convention triennale de fonctionnement qui lie l'association à la Ville depuis le 11 décembre 2006 et dont le contenu **ne fixe que le principe** des modalités de soutien de la ville et le rappel des obligations des associations subventionnées prévues par le Code Général des collectivités territoriales.

Seuls les avenants à la convention traitent du montant des subventions.

4.3. la nature de la subvention peut être qualifiée

Fixé dès le 1er novembre de l'année précédente selon une approche prévisionnelle précédemment décrit, le montant de la subvention qui est soumis au vote du Conseil de Paris suit un circuit sophistiqué d'analyse, retracé dans une fiche technique annexée au projet de délibération.

Il s'agit de tableaux constitués de données chiffrées issues de documents comptables 2006 et comparées à des budgets prévisionnels 2007 et 2008.

A aucun moment ne figure une comparaison entre le budget prévisionnel 2006 et le compte de résultat 2006 ce qui permettrait à l'administration d'apprécier la solidité de l'exercice prospectif.

Les documents chiffrés comprennent également des ratios accumulés, issus de la culture du contrôle de gestion des entreprises sans qu'ils soient comparés à des ratios de référence qui permettrait de valider la pertinence de la gestion de la crèche².

² Le circuit d'instruction du montant de la subvention comporte également une analyse du bureau centralisé des subventions (dit BSA) de la DDATC mais la note de synthèse s'appuie sur l'analyse des comptes 2006 et confirme la fragilité financière de la crèche cette année là.

Faute d'autre élément comptable 2007 et 2008, le BSA est en situation d'émettre un avis réservé sur la santé financière de la crèche et se contente de prendre acte du budget prévisionnel 2008 préparé par la crèche et « revu par la direction instructrice ».

Il y a lieu d'insister sur le fait que ce budget est bien sûr en équilibre ...du fait du montant de la subvention de la Ville.

4.4. de longs délais jusqu'au vote du Conseil de Paris

Le circuit d'instruction de la subvention est formellement parfaitement suivi.

A titre de mémoire les étapes suivies par la délibération 2008FPE:245 fixant à 55279 euros la subvention 2008 sont :

- 1^{er} novembre 2007** - :Budget prévisionnel 2008 demandant **55 279 euros** de subvention
- 4 août 2008** - La direction des familles et de la petite enfance introduit dans le circuit de visas préalables à l'ordre du jour du Conseil de Paris le projet de délibération assorti de la fiche technique et de l'avis du BSA fixant à **55 279 euros** la subvention
- 26 août 2008** - Visa du secrétariat général de la ville
- 5 septembre 2008** - Signature du maire
- 22 septembre 2008** - Avis du conseil d'arrondissement du 19^{eme} arrondissement
- 29 septembre 2008** - Séance du Conseil de Paris –vote de la subvention

La question de la pertinence de ce processus d'instruction d'une subvention de fonctionnement doit être posée, ne serait- ce que sous l'angle des délais accumulés résultant d'un feuilleté non exploité de documents successifs.

La fragilité financière de la crèche en 2006 telle qu'elle a été soulignée précédemment ne résulte pas de la difficulté pour les parents de trouver un financement public

En matière d'investissement, on a déjà souligné la concordance et la générosité de la Région, de la Ville et de la CAF

Cet exemple illustre le contexte favorable que peut rencontrer une association de parents déterminés et bien informés de l'organisation administrative.

En matière de fonctionnement, les comptes montrent que la CAF a versé une aide exceptionnelle de 50 000 euros issus de sa dotation non affectée pour permettre à la nouvelle équipe de parents élus en 2008 de faire face aux diverses créances laissées par l'équipe précédente du fait de l'attitude

C'est l'entregent et le dynamisme du président qui a permis de présenter et de faire prendre en compte ce dossier par la CAF.

Cette inscription exceptionnelle montre également que les parents responsables des crèches ne sont pas sans recours dans l'hypothèse d'un incident de parcours.

Fragilités

Le rapport avec les tutelles est emprunt de formalisme comme cela a été indiqué précédemment, les ressources relevant des participations familiales suivent les aléas du recrutement des parents et il n'y a pas de lien de coopération avec les commissions d'attribution de la mairie d'arrondissement.

La CAF et les services de la FPE demandent les mêmes documents comptables et ne coordonnent pas leur contrôle.

La direction des familles et de la petite enfance compétente a un protocole sophistiqué d'examen des documents comptables qu'elle ne confronte pas avec l'analyse du bureau centralisant les subventions.

Les dotations accordées suivent une logique de subvention d'équilibre sans que soit validée l'organisation de la structure et son mode de gestion.

Préconisations :

- **DFPE** : Concevoir un mode de soutien aux crèches parentales qui relève plus du conseil pour la prestation que du contrôle ; l'administration, insuffisamment formée à la comptabilité privée n'est pas organisée pour détecter les dérives observées.

5. L'ORGANISATION FINANCIERE ET COMPTABLE

5.1. La structure financière de l'association

5.1.1. Une organisation financière et comptable dépendante de la mobilité des parents

Si on note les interventions d'un commissaire aux comptes (obligatoire pour une subvention supérieure à 153 000 €) et d'un expert-comptable (fiabilité des comptes), c'est bien l'apport personnel important des parents qui permet à l'association d'être structurellement organisée pour une saine gestion comptable.

5.1.2. Une gestion comptable en « dents de scie »

Toutefois, la coopération du comptable n'a pas toujours été satisfaisante.

Le comptable est chargé d'établir les comptes annuels de l'association (bilan, compte de résultat et annexes) ainsi que les fiches de paie des salariés de la CP, tandis que le président et le trésorier remplissent les documents budgétaires relatifs à la structure ainsi que les tableaux de rémunération du personnel.

Le manque de coordination entre ces différents acteurs a entraîné non seulement des retards dans la production des éléments requis par les services financeurs pour instruire la demande de subvention, mais aussi des erreurs de chiffrage pouvant gêner la gestion de la crèche.

Il a été retrouvé des subrogations datant de plus d'un an dont le remboursement n'avait pas été demandé par le comptable auprès de la CPAM. De plus, le comptable a enregistré certaines dépenses sans réclamer les pièces justificatives correspondantes.

L'association a donc dû se séparer de ce comptable (« ») et en choisir un autre («/ ») qui a été dans l'obligation de procéder à une reconstitution des comptes.

5.1.3. Des difficultés de trésorerie illustratifs d'une fragilité structurelle

Au 8/11/2007, l'association enregistrait un découvert bancaire de 33 868 € autorisé par le Crédit municipal compte tenu de la valorisation des droits de 30 000 € restant à percevoir sur la subvention d'investissement allouée par la CAF en 2005 lors de la création de l'établissement et du droit au solde de la Subvention d'Investissement allouée par la Région.

Au vu de ses reliquats de subvention d'investissement liées à la création de la structure, l'association a engagé des achats d'équipements complémentaires à hauteur de 8 000 € en octobre 2007 (structure de motricité, meubles de rangement, frais au déplacement d'un dortoir...), achats dont elle a fait l'avance de frais et pour lesquels elle présentera les factures acquittées aux financeurs.

Les salaires et le loyer ont donc pu être payés jusqu'à fin octobre 2007 compris. Toutefois, à compter du mois de novembre, l'association a risqué de se trouver en situation potentielle de cessation de paiement car elle ne pouvait pas faire face au paiement des salaires sans une aide de la banque ou des financeurs publics.

Il est à noter que chaque mois, l'association décaissait 15 000 € au vu du plan de trésorerie actualisé transmis par l'association et encaissait environ 2 000 € de participations familiales acquittées par les parents à terme échu avec un délai de paiement de 15 jours.

A ce rythme, l'association prévoyait un découvert de 33 000 € à la fin du mois de décembre 2007, après avoir reçu le solde de la subvention d'équipement de la CAF et donc avoir épuisé son droit à découvert bancaire.

Même si cette situation est, pour l'essentiel, liée au retard exceptionnel du versement de la PSEJ 07, mandaté par la CAF sur le compte de l'association en 2 fois (soit un deuxième acompte estimé de 18 303 € fin 2007 et un solde de 31 042 € versé sur production des comptes certifiés 2007), cela montre le défaut de prospective qui caractérisait l'équipe précédente.

5.1.4. Des dépenses anormales avant 2008 :

L'Inspection générale a effectué un contrôle des grands livres comptables, qui font apparaître des dépenses normales : à part les salaires et charges sociales, il s'agit le plus souvent de petits montants (alimentation, bricolage, travaux d'entretien, fournitures).

[...]

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

[...]

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

[...]

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

A l'époque, le président en place n'a pu ni prouver ni évaluer l'impact financier de cette gestion jugée « défailante » et craignait le coût élevé d'un audit.

L'association a porté plainte.

5.1.5. L'existence d'un contrôle sur les procédures de versements

Le trésorier actuel exerce un contrôle de conformité entre les tableaux nominatifs de présence des enfants et les versements des familles (par chèque, jamais en espèces).

Le parent responsable de la commission participation familiale calcule les cotisations en collaboration avec la directrice adjointe.

Le « modus operandi » de l'enregistrement des versements est classique. Après appel de cotisations, le trésorier reçoit les chèques versés par les familles. Chaque inscription d'enfant et du paiement de la famille fait l'objet d'un suivi. Le comptable verse les sommes sur le compte bancaire de l'association.

5.1.6. L'absence de risque fiscal potentiel

L'association n'est pas propriétaire des locaux qu'elle occupe et n'est donc pas soumise à la taxe foncière. Elle ne perçoit pas de revenus fonciers et ses produits financiers ne sont pas le résultat de placements financiers, ce qui la dispense de l'impôt sur le revenu. Elle paye la taxe sur les salaires.

L'association n'est pas soumise aux impôts commerciaux (Impôt sur les sociétés, taxe professionnelle), car les critères habituels de non-imposition sont tous remplis (gestion désintéressée, non concurrence vis à vis d'entreprises commerciales, absence d'activité similaire à celle d'un secteur concurrentiel). Elle paye la TVA (sans récupération).

5.1.7. Les dépenses imprévues venant impacter le budget 2007

3 000 € résultant d'une négociation concernant le licenciement pour faute de,
1 000 € de pénalités de retard de paiement à l'URSSAF,

5 000 € de rappel de taxes sur les salaires non payées en 2005 et en 2006,

3 000 € de rappel de charges locatives.

Au total, la crèche supporte en 2007 des dépenses supplémentaires pour un montant de 12 000 € qui n'ont pas été prévues au budget prévisionnel, alors que l'activité a pour sa part été surestimée.

Le contrôle des comptes par l'Inspection générale s'est effectué à partir :

- de la balance (situation débitrice ou créditrice de chaque compte ; égalité parfaite sur trois années entre la balance, le grand livre général et les lignes de comptes présentées au bilan et au compte de résultat) ;
- du grand livre général ;
- du rapport du commissaire aux comptes et de l'annexe.

5.1.8. Une santé financière fragilisée au plan du bilan

Si l'on examine le bilan 2007 de l'association et son évolution par rapport à l'exercice précédent, on constate :

BILAN SIMPLIFIE			
ACTIF			
	2005	2006	2007
Immobilisations corporelles	466 718	414 147	371 118
Immobilisations financières	4 115	4 195	4 195
Total actif immobilisé	470 833	418 342	375 313
Créances	350 238	135 548	48 263
Dont créances sociales et fiscales	287 575	79 548	
Autres créances	62 663	56 000	
Disponibilités	335	49	56 630
Total actif circulant	350 573	135 597	104 893
TOTAL ACTIF	821 406	553 939	480 206
PASSIF			
Capitaux propres			
Dont capital : primes d'émission, de fusion, d'apport			50 000
Dont Report à nouveau	-68	16 986	-11 299
Dont résultat de l'exercice	17 054	-28 285	-9 446
Dont subventions d'investissement	466 718	414 147	359 801
Provisions pour risques et charges		2 044	
Total fonds propres	483 704	404 892	389 056
Emprunt et autres dettes financières	150 403	36 848	300
Fournisseurs et rattachés	4 541	4 163	3 217
Dettes fiscales et sociales	12 384	32 399	84 982
Dettes sur immob ^o et comptes rattachés		70 272	
Autres dettes	170 374	5 365	1 236
Produits constatés d'avance			1 415
Total dettes	337 702	149 047	91 150
TOTAL PASSIF	821 406	553 939	480 206

a) Au passif : des capitaux propres en baisse entre 2005 et 2006, puis stabilisés en 2007 et notamment :

Dans la rubrique « capital : primes d'émission, de fusion, d'apport », la somme en 2007 de 50 000 €. En effet, en 2007, des fonds étaient nécessaires pour combler le déficit de trésorerie de l'association. Pour aider l'association, la CAF lui a accordé un prêt de 50 000 € à taux zéro, la somme ne pouvant être créditée avant février 2008.

Dans l'intervalle, la CAF a pu établir fin novembre 2007 une attestation de droit au deuxième acompte de la PSEJ 07 (soit 17 303 €) et fin décembre une attestation de droit au prêt à taux zéro (soit 50 000 €). Ainsi, l'association a pu valoriser ces droits auprès de sa banque afin de négocier une autorisation de découvert d'un montant correspondant, ce qui lui a permis de payer les salaires et les loyers pour les mois de novembre et de décembre.

Pour la CAF, l'aide exceptionnelle était conditionnée notamment au maintien par l'association actuelle de l'activité d'accueil du jeune enfant pendant une durée au minimum de 2 ans, à compter de la date de signature. A défaut, il serait procédé au remboursement des sommes perçues au titre du soutien exceptionnel.

- Des subventions d'investissement importantes, issues de la Région Ile de France, de la CAF et de la Ville de Paris.

Les sommes répertoriées au bilan diminuent régulièrement au même titre que les amortissements des immobilisations.

L'Inspection générale a pu vérifier que ces sommes avaient bien été utilisées entre 2005 et 2007 (tableau suivant) mais la vérification de l'emploi exact de ces sommes n'a pu être fait car il nécessiterait l'examen des factures et le présent audit porte sur les crèches et non pas sur le fonctionnement interne des organismes financeurs.

SUBVENTION D'INVESTISSEMENT					
Financeurs	Sommes votées	Sommes versées	Dates	Restant dû	Sommes inscrites au bilan entre 2005 et 2007
Région	91 468	91 468		-	91 469
		9 146	01/10/07		
		29 350	20/06/06		
		24 735	12/09/05		
		23 772	06/02/06		
		893	23/05/06		
		3 572	30/05/05		
CAF	149 659	146 844		- 2 815	145 834
		37 415	05/12/05		
		36 229	28/02/06		
		38 553	29/01/07		
		22 317	27/11/07		
		12 330	15/07/08		
Ville	247 542	242 300		- 5 242	242 300
		130 799			
		65 502	13/06/06		
		5 222	06/12/06		
		36 385	01/08/07		
		4 391	01/12/07		
Total	488 669	480 611		- 8 058	479 603

- On observe la quasi absence de provisions pour risques, de provisions pour charges ;
- Les dettes dans leur ensemble (à court terme, fournisseurs, fisc) diminuent régulièrement entre 2005 (337 702 €) et 2007 (91 150 €).

Les dettes sociales sont encore importantes en 2007 (84 982 € / retards de paiement personnel et organismes sociaux). Ces dettes ont été réglées début 2008.

L'importante dette « fournisseurs » (70 000 €) correspondant aux factures dues à un prestataire pour les travaux de la crèche a trouvé sa contrepartie dans un solde de 80 000€ de subventions d'investissement CAF/Mairie de Paris/ Région payable sur présentation de factures acquittées. Au 31/12/2007, les derniers fournisseurs d'immobilisations (travaux d'installation) ont été réglés.

Ces retards reflètent les « tensions » de trésorerie qui ont marqué la fin 2007 et qui proviennent essentiellement du relais du Crédit Municipal relatif à des subventions dont le mode de calcul était alors inconnu.

b) A l'actif :

- La valeur nette comptable des immobilisations corporelles est régulièrement amortie des investissements passés (aménagement internes) ;
- Au plan de l'actif circulant, les subventions n'ont cessé de se réduire (CAF et CNASEA : voir infra compte de résultat) sans compter les retards de paiement (voir tableau des subventions VP).
- Les valeurs mobilières de placement sont inexistantes, tandis que les disponibilités augmentent en 2007, ce qui n'est pas le signe d'une hausse de rentabilité, mais tient à trois facteurs :
 - l'encaissement d'une subvention exceptionnelle de 50 000 €,
 - le rythme lent des paiement des charges sociales,
 - des retards de paiement (pour 18 000 €).

c) En termes de ratios : Si l'association devait être examinée comme une véritable entreprise, la mesure financière de la politique d'autofinancement aboutirait à l'obtention des **ratios** mitigés :

- Le fonds de roulement est positif et affiche une hausse en 2007 (+13 743 €), ce qui pourrait démontrer que la situation financière de l'association est saine. Mais, il bénéficie de l'apport de 50 000 € de la CAF remboursable en cas de cessation d'activité avant le 31/12/2009 et porte la marque d'un report à nouveau négatif (- 11 299 €).

Le bilan 2008 risque de voir cette situation s'aggraver si les subventions restent faibles et les réserves diminuées.

- Le ratio de solvabilité est très faible (0,62 en 2007), car largement inférieur au seuil de 1, en deçà duquel l'association ne peut plus faire face à ses échéances (valeurs disponibles + valeurs réalisables / dettes à court terme). En 2005 et 2006, en l'absence totale de disponibilités, l'association ne pouvait faire face à ses dettes à court terme.

- Un second ratio d'endettement permet toutefois de nuancer en constatant que, vis à vis de ses créanciers, l'association présente des garanties suffisantes (total actif / total dettes à court, moyen et long terme = 5,3) : l'actif couvre cinq fois les dettes. Dans le cas, théorique, d'une liquidation totale, l'ensemble de l'actif couvrirait largement les dettes en 2007.

- Le ratio d'équilibre financier est bon, les capitaux permanents, couvrant tout juste les valeurs immobilières (capitaux permanents tels que capital, réserve, dettes à long terme / valeurs immobilisées nettes).

La part des dettes par rapport au total du passif est de moins en moins importante soit : 91 000€/480 000€ = 19% en 2007 contre 27% en 2006 et 41% en 2005. Ce taux n'est pas un élément favorable dans un contexte de difficultés économiques, où les aides risquent de ne plus être aussi importantes qu'auparavant. Par ailleurs, les banques ne peuvent considérer un tel niveau d'endettement comme un critère positif facilitant l'obtention de leur confiance.

d) Répartition des postes du bilan, sur trois exercices : Tandis que la trésorerie (disponibilités) part de zéro pour atteindre 50 000€ (grâce à l'aide de la CAF), les capitaux propres se réduisent (483 000 € à 389 000€, soit respectivement 59 % et 81% du passif), les dettes fiscales et sociales ont progressé légèrement (1,5% du passif en 2005 pour 18% en 2007), en raison des retards de paiement liés au versement des subventions.

Ratio de trésorerie :

La trésorerie nette disponible à la clôture de l'exercice est la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement (soit 56 630 € en 2007).

Son montant est rapporté en jours de dépenses de fonctionnement par la formule : trésorerie nette (56 630 €) x 360 / total des dépenses de fonctionnement (339 000 €) = **60 jours de fonctionnement en 2007.**

Le ratio de trésorerie était faible en 2007 (nul en 2005 et 2006) puisque non compris dans la fourchette raisonnable comprise entre 60 et 90 jours de fonctionnement. En dessous, l'association serait obligée de recourir à des crédits bancaires pour assurer le paiement de ses fournisseurs.

5.1.9. Une analyse inquiétante du compte de résultat

La description des comptes de résultat de l'association fait apparaître – à la différence des années précédentes - une structure financière plus déséquilibrée en 2007 (déficit d'exploitation de - 41 174 €).

a) Au plan des charges, on note une forte variation du total liée au démarrage de la crèche en 2006 (68 168 € en 2005 ; 305 977 € en 2006 ; 339 889 € en 2007) et la mise en conformité des salaires à la convention collective

Toutefois, on observe un effort de contrôle sur les charges de la vie courante :

- Les postes en diminution :

. Couches, linge : - 888 €

. Travaux, entretiens et réparations : - 631 € ;

. Dotations aux amortissements (diminution des acquisitions d'immobilisations) : - 1960 €
on note une bonne maîtrise du poste « alimentation » (stable grâce au recrutement d'un cuisinier à temps partiel et à une bonne gestion des menus quotidiens).

- Les postes en augmentation :

. Loyer : + 2 191 €. Honoraires (interventions d'un nouvel expert comptable pour une reconstitution des comptes +1532 euros

Impôts et taxes +1499 euros

COMPTE DE RESULTAT SIMPLIFIE			
PRODUITS D'EXPLOITATION			
	2005	2006	2007
Ventes (participations familiales)	482	21 378	33 442
Subventions	68 118	208 391	262 464
Dont Subvention CAF PSU	46 300	47 216	94 579
Dont Subvention CAF PSEJ		108 259	103 475
Dont CAF PSO			27 060
Dont Subvention Ville de Paris	21 817	52 916	36 873
Dont Aides CNASEA sur contrats aidés			477
Autres produits		102	2 309
Total produits d'exploitation	68 600	229 871	298 215
CHARGES D'EXPLOITATION			
Achats externes			
Dont Eau, gaz, électricité, combustibles, chauffage			1 602
Dont Alimentation	1 184	10 792	11 214
Dont Couches, linges, fournitures d'hygiène et produits pharma.	2 715	2 540	1 652
Services extérieurs			
Dont Loyer, charges locatives et de copropriété	4 306	22 578	24 769
Dont Travaux, entretien et réparation	653	9 271	8 640
Dont Primes d'assurance	139	433	538
Autres services extérieurs			
Dont Honoraires expertise comptable, commiss. aux comptes	3 609	4 308	5 840
Dont Transport de personnel (dt 90% sorties enfants)			160
Impôts et taxes et assimilés	85	2 592	4 091
Salaires, traitements et charges sociales	25 397	180 725	214 443
Dotations aux amortissements	16 621	52 570	50 610
Dotations aux provisions		2 044	
Autres Charges		488	303
Total Charges d'exploitation	68 168	305 977	339 389
Résultat d'exploitation	432	-76 106	-41 174
Résultat net	432	-28 285	-41 174

Salaires (mise en conformité, taxes) +33 718 euros

:

En revanche, tous les produits sont en augmentation

- Après une deuxième année d'activité, l'exercice 2007 a été marqué par une forte croissance des participations familiales (+56%) et une fréquentation moyenne évoluant de 50 à 70%, du fait de l'adaptation des horaires au besoin des familles, passant de 14 heures d'ouverture à

11 heures d'ouverture, soit un accroissement de +20%.

Le chiffre théorique d'activité maximum (100%) de 61 180 heures facturées est basée sur une amplitude horaire de 14 heures, soit un nombre d'enfants agréés de 19 enfants x 14 heures x 230 jours. En fait, ce chiffre est atteint à 71 % (43 700 heures facturées aux familles : 19 x 10 heures d'amplitude x 230 jours).

- **Le poste des subventions** est le plus important (88% du total en 2007), réparties comme suit entre 2005 et 2007, soit un accroissement global de + 285 % :

Contributions publiques et subventions d'exploitation				
	2005	2006	2007	Var° en % entre 2005 et 2007
Total subventions en €	68 118	208 391	262 464	285%
Dont Subvention CAF PSU (prestation de service unique)	46 300	47 216	94 579	104%
Dont Subvention CAF PSEJ (prestation enfance)		108 259	103 475	-
Dont Subvention Ville de Paris	21 817	52 916	36 873	69%

- Sur trois ans, par rapport à la subvention CAF (+ 104 %), l'évolution de la subvention d'équilibre versée par la Ville de Paris est relativement moindre (+69 %), et en diminution en 2007 par rapport à la première année de fonctionnement (à l'inverse des versements de la CAF en accroissement) : 31,8% des recettes en 2005 ; 18,7% en 2006 et 12,4% en 2007.

- **Les participations familiales** mensuelles sont calculées d'après les barèmes imposés par la CAF, à partir du revenu imposable mensuel du foyer (dans les limites du plancher et du plafond de ressources déterminés par la CAF) : 10% du revenu imposable pour 1 enfant, 8,33% pour 2 enfants.

		Composition de la famille			
		1 enfant	2 enfants	3 enfants	4 enfants
Taux d'effort (en % du revenu imposable mensuel du foyer)	Temps plein	10 %	8,33%	6,25%	5,55%
	Temps partiel	0,05 % par heure de présence	0,04 % par heure de présence	0,03 % par heure de présence	0,02 % par heure de présence

L'augmentation de 2009 sera due à un changement dans le mode de calcul de la CAF et la nature des revenus pris en compte : auparavant, le revenu était pris en compte après abattement. Désormais, le revenu n-2 est pris en compte avant abattement, ce qui modifie le coefficient et représente une augmentation de plus de 36% sur trois ans, soit plus de 13% par an. Pour les familles déjà présentes, cet accroissement passera inaperçu en 2008.

5.1.10. Le suivi de l'exécution budgétaire

Les budgets prévisionnels de 2008 et de 2009 font apparaître une situation financière préoccupante. L'accroissement du déficit n'est pas déterminé puisque le budget prévisionnel est présenté à l'équilibre.

Le total des charges passe de 339 389€ en 2007 à 346 529 € en 2008, puis 374 389 € en 2009 soit une augmentation de 35 000 € (+ 10%).

Cet accroissement est dû aux postes:

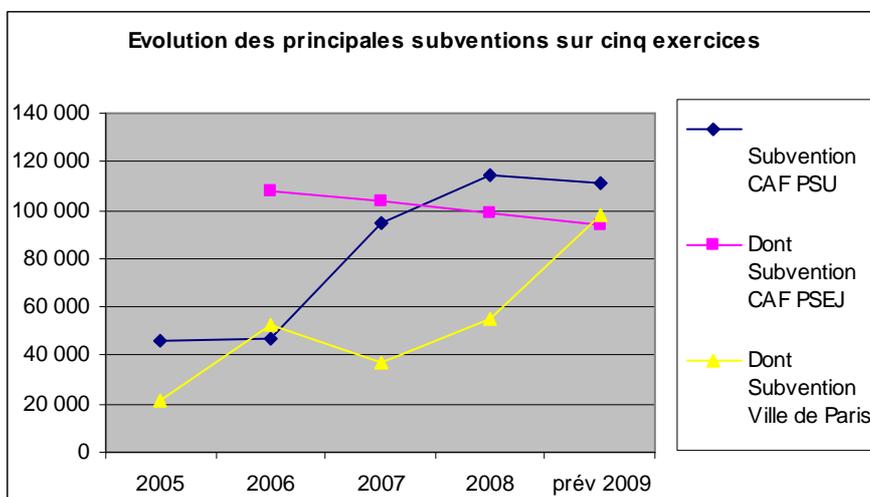
- de la masse salariale : de 214 443 € en 2007 à 374389 € en 2009 (application du barème de la nouvelle convention collective),
- de l'entretien (aménagement du jardin),
- de la prime d'assurance (le nombre d'adhérents ayant augmenté),
- du contrat de cabinet de gestion (changement de comptable),
- d'un engagement avec le commissaire aux comptes venant à échéance (revu à la hausse),
- des avances sur subventions demandées à la banque (décalage récurrent de la trésorerie),
- du loyer,
- des tickets restaurants (augmentation du nombre de salariés : cuisinier, femme de ménage),
- de la souscription d'un option supplémentaire sur le contrat de prévoyance conformément à la nouvelle convention collective. La fin de l'application de l'annexe 4 au 01/01/2009 majorera à nouveau le coût de la prévoyance.

En recettes, les participations familiales passent de 33 442 € en 2007 à 26 000 € en 2008 et à 37 800 € en 2009.

En conclusion, l'accroissement du total des charges, la stabilisation des participations familiales et des deux subventions CAF entraînent une demande d'accroissement de la subvention de la Ville de Paris de 36 873 € en 2007 à 55 278 € en 2008, puis de 97 589 € en 2008 ceci aux fins d'équilibre, soit un écart de près de 18 400 € (+ 50%).

La simulation suivante illustre une situation alarmante où :

- le degré de dépendance par rapport aux collectivités publiques est élevé ;
- la Ville de Paris est considérée par l'association comme devant verser une subvention d'équilibre en lieu et place des autres financeurs défaillants ce qui permet de mesurer à terme le degré de dépendance de l'association.



fragilités

- La situation financière a été handicapée par la gestion douteuse de l'ex trésorière mais il reste nécessaire d'adopter une restructuration permettant à la crèche une meilleure autonomie par rapport aux organismes financeurs

préconisations

- **Association** : Il est primordial de continuer à chercher d'autres partenaires financiers (Europe, région) si la crèche souhaite proposer la même qualité d'accueil aux enfants dans les années qui viennent.
- **DFPE** : Il demeure essentiel qu'un contrôle de la tutelle plus précis et plus rapide permette d'éviter désormais la survenue d'une situation financière à risques.
- **DFPE** : envisager de revoir le mécanisme de calcul de la subvention de manière à inciter au plein emploi des places pour lesquelles la crèche est agréée.

6. LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES.

6.1. Les relations avec les administrations

– La DFPE

Le bureau des actions associatives qui a l'entière tutelle sur les crèches parentales ne dispose pas de la structure nécessaire pour être alertée sur les défaillances des crèches parentales ;

En l'espèce, la crèche était fondée sur un projet non viable et pourtant doté d'un budget d'installation exceptionnel.

Il est surprenant que les contrôles portent sur des documents comptables mal analysés et pas sur l'examen de l'organisation de l'association : pertinence de la présence d'adultes non parents au conseil d'administration, taux de salariés par rapport aux enfants , qualité d'enregistrement des données comptables, analyse des raisons des déficits accumulés.

– La mairie d'arrondissement

La mairie d'arrondissement du 19^{ème} arrondissement n'invite pas le Bureau de la crèche aux commissions d'attribution ; il y a probablement une piste qui permettrait une plus grande synergie entre les différents modes de garde si les parents demandeurs avaient une totale connaissance, dans un seul point d'accueil des places disponibles dans l'arrondissement

– L'association entretient avec la CAF des relations

La crèche entretient avec la CAF des relations de confiance comme en témoigne l'aide exceptionnelle versée en fin d'année 2007

Il reste à noter la lourdeur des contrôles exigés par cet organisme et leur redondance par rapport à la procédure existant à la Ville

6.2. Les relations avec les associations professionnelles

La crèche a eu recours à l'ACEPRIF pour la reprise de sa comptabilité et on note l'intérêt de cette association pour le soutien aux crèches parentale de Paris qu'elle tente de fédérer dans un collectif.

7. CONCLUSIONS

7.1. Inscription dans une typologie

Cette crèche s'inscrit dans le cadre des associations gérées par des bénévoles dont l'intérêt personnel n'est pas conforme aux objectifs, leur présence ne se justifiant pas par le statut de parent. La gestion, désormais éclairée, doit persister dans sa rigueur.

7.2. Aspects particuliers : l'approche par les risques (fragilités, principaux risques encourus)

7.2.1. Risque de paralysie, de blocage, de rupture dans la continuité du service

Comme toute crèche parentale, les rapports individuels qui en font sa richesse, sont aussi une source potentielle de risque si le président et son bureau renoncent à l'exigence de rigueur mise en place depuis 2008.

La mise au point d'un ensemble de textes de bonne gouvernance permet de penser que ce risque est bien surmonté.

7.2.2. Risque de négligence de la part de l'organisme extérieur chargé de la gestion comptable

L'audit a souligné comment le choix d'un comptable compétent est déterminant et complémentaire de la responsabilité du trésorier

L'aide de l'administration est sur ce point inexistante, faute de compétences internes ; une réflexion est à mener pour pouvoir orienter les associations vers des dispositifs externes fiables et éviter le monopole de l'ACEP.

7.2.3. Risque de faillite financière

Afin de garantir la pérennité du fonctionnement de la crèche, l'association a dû adapter son projet d'établissement, très ambitieux à l'origine, dans l'objectif d'optimiser la fréquentation de la structure en fonction des réels besoins des familles.

Dans cette perspective, l'amplitude d'accueil journalière a été réduite puisque les tranches d'ouverture en début et en fin de journée ne sont pas fréquentées. Limité à 11h00 l'accueil, (de 8h00 à 19h00.) présente toujours des horaires décalés par rapport à ceux pratiqués dans le secteur municipal, permettant de préserver la spécificité du projet associatif tout en optimisant le taux d'activité de l'établissement.

Cette réduction d'horaire doit s'accompagner d'une baisse du nombre des salariés dont le dimensionnement (5 ETP + 1ASI) avait été acté initialement en fonction de la capacité (19 places) et de l'amplitude de 14h00 d'ouverture. Pour 11h00 d'ouverture, il conviendrait de supprimer 1 poste, ce qui ramènerait l'équipe à un effectif de 4 ETP + 1 ASI + présence parentale. La diminution de la masse salariale viendrait minorer les dépenses de fonctionnement de la structure et contribuerait au retour à l'équilibre financier recherché.

Conclusion

Afin de garantir la pérennité du fonctionnement de la crèche, le réajustement du projet d'établissement, très ambitieux à l'origine, doit être poursuivi dans l'objectif d'optimiser la fréquentation de la structure en fonction des réels besoins des familles. La réduction de l'amplitude d'accueil journalière à 11h00 (de 8h00 à 19h00), horaires décalés par rapport à ceux pratiqués dans le secteur municipal, permet de préserver la spécificité du projet associatif tout en optimisant le taux d'activité de l'établissement mais la structure de l'association, notamment l'effectif des salariés doit suivre les évolutions des effectifs des enfants.

PROPOSITIONS

Vie associative

- 1. Association :** poursuivre la rédaction des fiches de procédure notamment sur les phases des demandes de subvention ce qui consolidera les conditions actuelles de passation de consignes.
- 2. Association :** clarifier les statuts de l'association et réunir une assemblée générale extraordinaire pour les faire adopter.
- 3. Direction des familles et de la petite enfance :** mettre le dossier de la crèche à jour (statuts, adresse, règlement intérieur).

Organisation des moyens humains

- 4. Association :** réfléchir à un dimensionnement de la masse salariale compatible avec les ressources obtenues.
- 5. Association :** évaluer le coût des travaux par rapport à l'intérêt d'augmenter l'effectif des enfants reçus.
- 6. Direction des familles et de la petite enfance :** redéfinir les missions des médecins de PMI, notamment en matière de sécurité.
- 7. Direction des familles et de la petite enfance :** aborder l'analyse des effectifs des professionnels des crèches sous l'angle de la masse salariale globale.
- 8. Direction des familles et de la petite enfance :** se doter en interne des moyens de vérifier les évaluations pour lesquelles des subventions d'équipement sont demandées.

Organisation budgétaire

- 9. DFPE :** Concevoir un mode de soutien aux crèches parentales qui relève plus du conseil pour la prestation que du contrôle ; l'administration, non formée à la comptabilité privée ne sait pas détecter en l'état de son organisation les dérives.

Organisation comptable

- 10. Association, DFPE et toutes associations parentales :** Mener une réflexion avec la DFPE et les autres associations parentales sur la possibilité d'achats groupés pour certaines denrées (couches, petit matériel, fournitures).
- 11. DFPE :** Lancer une démarche de remise à plat de toutes les procédures internes, afin de réduire les retards de versement des subventions.
- 12. Association :** Il demeure essentiel qu'un contrôle de tutelle plus précis et plus rapide permette d'éviter désormais la survenue d'une situation financière à risques.
- 13. Association :** Favoriser l'action de la commission spécifique « prospection » destinée à la recherche de nouveaux financeurs.

Relations avec les partenaires

- 14. DFPE :** Se rapprocher de la CAF lors des réunions mensuelles pour organiser les contrôles comptables, de manière à ne pas alourdir les contraintes sur les parents.

Liste des personnes rencontrées

M.	Ex Président de l'association
Mme	Actuelle Présidente
Mme	Secrétaire
M.	Trésorier
Mme	Directrice de la crèche
M.	Commissaire aux comptes
Mme	direction des familles et de la petite enfance
Mme	direction des familles et de la petite enfance
M	direction des familles et de la petite enfance
M	Chef du bureau des subventions
Mme	responsable d'unité a la CAF
M	architecte de sécurité

Procédure contradictoire

NB : 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 6 Mai 2009 à la Direction des Familles et de la Petite Enfance et au Président de l'association.

La réponse de l'association est parvenue le 8 juin 2009.
La réponse de la direction concernée est datée du 4 août 2009.

Association Les 19èmes Rugissants
8, allée Daruis Milhaud
75019 Paris
Tel : 01 42 03 46 91

Mme
Mairie de Paris
Inspection Générale
17, boulevard Morland
75181 Paris cedex 04

Madame,

Nous accusons bonne réception du rapport provisoire de l'audit de notre association. Suite à notre conversation téléphonique, et suite à votre courrier du 20 avril 2009, nous souhaitons en effet vous faire part de quelques remarques et demandes de correction.

Page 3 1.1: Vous disposiez du rapport du commissaire aux comptes relatif aux exercices 2006 et 2007

Page 4 1.2 ligne 14 : Il manque uniquement un contrat de travail de cette époque.

Page 8 2.1.4 : - C'est en 2007 et non en 2005 que l'association a décidé de louer le jardin.
- Le jardin n'est pas du tout sous-utilisé, bien au contraire, et il faut remplacer une baie vitrée et non des travaux de percement de la façade arrière.

Page 9 2.2.1 : La directrice-adjointe participe également aux réunions hebdomadaires bureau équipe.

Page 11 2.3.2 : Il y a une erreur en 2007 il n'y avait plus d'auxiliaire de puériculture, et il s'agit d'un cuisinier sans ancienneté.
De plus une seule personne s'occupe du ménage depuis début 2007 à raison de 20 heures par semaines.

Page 12 2.3.4 : Le suivi mensuel des commissions est assuré également par le vice-président.

Pages 15 3.1 : 49300 heures est le nombre d'heures maximum de la structure et non le nombre d'heures prévisionnelles.

Page 23 : - Concernant les honoraires de l'architecte nous avons récupéré 10 000 euros de trop perçus fin 2007.

-Nous avons déjà porté plainte contre

Page 23 5.1.5 : C'est le parent responsable de la commission participation familiale qui calcule les cotisations en collaboration avec la directrice-adjointe.

Page 24 5.1.7 : - Il faut aussi ajouter 14000 euros de condamnation prud'homal au bénéfice de notre ancienne directrice.

- Les 5000 euros de rappel de taxes sur les salaires concernent aussi l'année 2005.

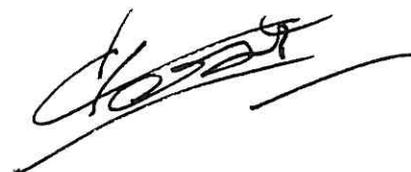
Page 31 : -concernant la prévoyance il s'agit d'une option supplémentaire du contrat de prévoyance et non la souscription d'un contrat de prévoyance.

-Les participations familiales sont de 37162 euros en 2008 et non de 26000 euros.

Et pour finir **page 38** : Vous n'avez pas rencontré le trésorier de l'association Monsieur Pascal Merle.

Nous souhaitons vous remercier pour votre travail et votre approche, c'est pour nous une chance d'avoir un avis extérieur et éclairé sur notre établissement, nous partageons l'ensemble de vos préconisations, certaines sont d'ailleurs déjà en vigueur.

LES 19^{ème} RUGISSANTS
8, allée Darius Milhaud
75019 PARIS
N° SIRET 480 378 199 10016



Bureau des Actions Associatives

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

Note à l'attention de : Madame Brigitte JOSEPH-JEANNENEY, Directrice Générale de l'Inspection Générale

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

Paris, le : 04 AOUT 2009

EXTRAIT

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

.....

VII) ASSOCIATION « LES 19^{ème} RUGISSANTS », gestionnaire de la crèche située 8, allée Darius Milhaud à Paris 19^{ème}

- P 7 et 8, paragraphes 2.1.3. et 4 relatifs aux locaux, à leur coût d'aménagement et à la capacité d'accueil

Le coût de l'opération de 488 670 € comprend, outre les travaux, le montant des honoraires d'architecte, études et assurances ainsi que l'équipement mobilier et le matériel pédagogique de la structure. La comparaison avec le secteur privé paraît donc peu appropriée, car elle ne prend pas en compte les aménagements spécifiques de mise aux normes imposées par le programme petite enfance. A cet égard, le niveau d'investissement initial s'inscrit dans la moyenne observée en 2005 pour ce type d'équipement, tant pour le coût d'aménagement par m² que pour le coût Ville de Paris par place.

Par ailleurs, la location d'une parcelle de jardin ne faisait pas partie du projet initial et n'a été envisagée par le président de l'association qu'un an après l'ouverture de la structure à l'issue de négociation avec la société bailleresse. Dans ces conditions, il n'était pas possible pour la DFPE d'anticiper une telle disposition.

Enfin, la limitation de la capacité à 19 places d'accueil résulte des contraintes imposées par la Préfecture de Police lors de l'instruction du permis de construire. Pour obtenir une dérogation accessibilité handicapés et éviter des travaux de voirie difficilement réalisables de surélévation de trottoir, l'association devait créer une rampe amovible dont l'installation impliquait pour l'établissement de recevoir au maximum 25 personnes (19 enfants et 6 adultes). Les effectifs autorisés ne semblent donc pas seulement dépendre de l'ouverture d'une baie dans la façade arrière de la crèche.

- **P 12 et 35 concernant le surdimensionnement de l'équipe de personnels**

La proposition de limiter à 4 ETP le nombre d'agents placés auprès des enfants, pour tenir compte de la réduction de l'amplitude d'ouverture journalière de 14h à 11h, va dans le sens des préconisations faites à l'association par la DFPE. Il est à noter que le dernier alinéa du paragraphe 5.5.3 reprend les termes du compte-rendu rédigé par la DFPE à la suite d'une réunion avec l'association le 13 novembre 2007.

A l'époque, l'association n'avait pas souhaité licencier un membre de l'équipe mais s'était engagée à ne pas remplacer une personne qui partirait volontairement à l'issue d'une VAE par exemple, dans le but d'alléger la masse salariale.

- **P 17 et 20 concernant le versement d'une subvention d'équilibre**

Les subventions versées aux associations gestionnaires d'établissements de petite enfance doivent être qualifiées de subventions de fonctionnement. Il ne s'agit pas de subventions d'équilibre dans la mesure où l'aide municipale est calculée sur la base d'un budget prévisionnel présentant par définition des charges et des recettes incertaines. Ainsi, la subvention municipale ne garantit pas systématiquement l'équilibre budgétaire de la crèche parentale et ne comble pas nécessairement ses déficits d'exploitation.

- **P 18, paragraphe 4.3 relatif aux documents comptables analysés**

Il est indiqué que les documents chiffrés ne mettent pas en relation des éléments comparables. De cette manière, les données comptables 2006 sont comparées à des budgets prévisionnels 2007 et 2008, sans que figure une comparaison entre le BP 2006 et le compte de résultat 2006.

Cette remarque est totalement justifiée au vu des tableaux annexés aux projets de délibération, mais en réalité l'analyse financière pratiquée par la DFPE tient bien évidemment compte de l'ensemble des données chiffrées et met notamment en regard les BP et les résultats de gestion d'une même année.

- **P 20 et 32 concernant le rôle de la tutelle**

Les recommandations de la page 20, à savoir « Concevoir un mode de soutien aux crèches parentales qui relève plus du conseil pour la prestation que du contrôle », paraissent diverger des préconisations mentionnées à la page 32 : « Il demeure essentiel qu'un contrôle de tutelle plus précis et plus rapide permette d'éviter désormais la survenue d'une situation financière à risques ».

Dans ces conditions, il serait souhaitable de clarifier ces indications pour permettre leur meilleure compréhension.

••••

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.