

Exemplaire n°

RAPPORT
Audit des crèches parentales
Audit de l'association « Quel univers inventer »
(19^{ème} arrondissement de Paris)

- Septembre 2009 -

N° IG/08.17.05

Rapporteurs :

....., *Chargé de mission*
....., *Chargée de mission*

Audit coordonné par, Inspectrice Générale

Le Maire de Paris
08-17

NOTE

05 JUIN 2008

à l'attention de Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

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

P. J. : Liste des associations

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

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

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

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

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

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

Très cordialement



Bertrand DELANOË

INSPECTION GENERALE n°08-17-05

NOTE DE SYNTHÈSE
relative à
l'association « quel univers inventer »

43, rue des bois 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 Ville.

Parmi celle-ci, l'Inspection générale a procédé à un audit de la crèche « quel univers inventer » qui occupe 230m² avec mezzanine et dispose d'une aire de récréation sur la cour de l'immeuble pour un loyer de 20000 euros par an.

- Créée en 1979 cette crèche est agréée pour 23 enfants de 6 mois à 3 ans, selon une amplitude horaire de 10 heures.

La Ville, soucieuse de l'équilibre du compte de résultat, augmente sa subvention régulièrement puisqu'elle est passée de 57 078 € en 2006 à 79 730 € en 2008 soit 27 % d'augmentation, alors que l'examen des pièces comptables montrent une réserve de trésorerie de 124 613 €.

L'audit met l'accent sur la situation particulière de cette crèche qui n'est pas réellement gérée par les parents mais, d'une part, par une gestionnaire extérieure (qui dispose des comptes bancaires), contractuellement mise à disposition par l'association « ARE », dont son fils est le président, et, d'autre part, par le directeur salarié, époux de cette même gestionnaire extérieure. La rémunération de l'ensemble de ce montage représente 25% du budget de fonctionnement.

- Cet audit montre le caractère peu adéquat du contrôle exercé par les tutelles.

SOMMAIRE

1. La vie associative : La déresponsabilisation des parents face aux permanents exerçant depuis plus de 20 ans	6
1.1. Les documents : une « conformité écran » relative, permettant de passer rapidement sur les problèmes de fond.	6
1.1.1. Des statuts anciens	6
1.1.2. Un règlement de fonctionnement mis à jour régulièrement	7
1.1.3. Le respect des formalités d'enregistrement	7
1.1.4. La régularité des délibérations et des décisions	7
1.1.5. Une tenue insuffisante des organes consultatifs et une confusion de leurs rôles	8
1.1.6. Une communication extérieure limitée	9
1.2. Les faits : Les contraintes de la structure et le positionnement particulier de la gestionnaire extérieure et du directeur de la crèche	9
1.2.1. Evolution historique	9
1.2.2. La gestionnaire extérieure	9
1.2.3. Le cas du directeur de la crèche	10
1.2.4. Une relève encore peu assurée	10
2. L'organisation de la crèche : une dérive du fonctionnement par rapport au cadre parental attendu	12
2.1. Les moyens : un état des lieux mitigé	12
2.1.1. Des locaux particulièrement vastes	12
2.1.2. Des parents dépendants d'un fonctionnement actif et contraignant	15
2.1.3. Les personnels : une gestion des personnels axée sur une forte stabilité et une formation développée	16
2.1.4. L'organisation réelle de la décision : une organisation « noyautée »	20
2.1.5. Sous couvert d'un travail d'équipe, un organigramme dominé par une prestataire extérieure (leadership « excentré »)	20
2.1.6. Des anomalies contractuelles	23
2.1.7. Une captation de pouvoir (ou emprise d'autorité)	24
2.1.8. Une captation de la mémoire de la gestion de la crèche	26
2.1.9. Les personnels : Une équipe de professionnelles confortable	26
- L'absence de visites vétérinaires	26
3. Les activités de la crèche	28
3.1. L'admission des enfants	28
3.1.1. Les effectifs et tranches d'âge, la non prise en compte du handicap	28
3.1.2. Un recrutement sélectif des parents axé sur des compétences plutôt manuelles	28
3.1.3. L'inscription des enfants	28
3.1.4. La typologie des familles	29
3.1.5. Un projet éducatif basé sur la liberté des familles et propice à une résolution extérieure des problèmes de gestion	29
3.1.6. Un projet pédagogique fidèle à « l'esprit » du projet éducatif	30
3.1.7. Les règles générales d'accompagnement et d'éveil de l'enfant	30
4. L'organisation budgétaire	32
4.1. Des circuits de subventions lourds mais indifférents à la gestionnaire extérieure	32
4.1.1. La lourdeur des demandes de financement	32
4.1.2. La complexité des versements décalés des subventions VP et CAF	32
4.1.3. L'indifférence aux délais de versement des subventions en raison d'une réserve de trésorerie conséquente	33
4.1.4. L'utilisation des subventions	34

4.2.	Une articulation des responsabilités pour l'élaboration du budget en faveur de la gestionnaire extérieure	34
4.2.1.	La préparation d'un budget « sincère », sauf une exception	34
4.2.2.	La validation du budget en interne	34
4.2.3.	L'envoi de la demande	34
4.3.	Les raisons de l'écart entre budget prévisionnel et compte réalisé	34
5.	<i>L'organisation financière et comptable</i>	36
5.1.	Une structure financière de l'association « exagèrement externalisée »	36
5.1.1.	Une organisation financière et comptable dépendante d'une gestionnaire extérieure sans diplôme ni formation en comptabilité	36
5.1.2.	Une gestion comptable dépendante d'une gestionnaire extérieure sans diplôme ni formation de comptabilité	36
5.1.3.	L'absence de dépenses somptuaires ou anormales	36
5.1.4.	L'existence d'un contrôle sur les procédures de versements par la gestionnaire extérieure	36
5.1.5.	L'absence relative de risque fiscal potentiel	37
5.2.	L'analyse des comptes	37
5.2.1.	Une santé financière solide au plan du bilan	37
5.2.2.	L'analyse des comptes de résultat	40
5.2.3.	Le suivi de l'exécution budgétaire	44
5.3.	Les soutiens extérieurs	44
5.3.1.	L'extrême rareté des partenaires	44
6.	<i>Les relations avec les partenaires</i>	46
6.1.	Avec les administrations	46
6.2.	Avec les associations professionnelles	47
7.	<i>Conclusions</i>	48
7.1.	Inscription dans une typologie	48
7.2.	Les risques	48
7.2.1.	Risque d'emprise de la part de l'organisme extérieur chargé de la gestion comptable	48
7.2.2.	Risque juridique réel	48
7.2.3.	Risque qualitatif : la perte de qualité avec l'abandon de prestations extérieures trop coûteuses	48
7.2.4.	Risque de doublon entre deux postes aux fonctions similaires	48
7.2.5.	Risque en termes d'avantages matériels : Les mises à disposition de locaux, matériels et prestations	48
7.2.6.	Risque d'un fonctionnement « en vase clos »	49
7.3.	Préconisations générales	49
7.3.1.	Pistes de solutions pour réduire la charge de travail des membres du bureau.	49
7.3.2.	Pistes de solutions pour assurer la continuité	49
7.3.3.	Pistes de solutions au niveau financier	49
7.4.	Conclusion générale : un plan de reprise en main par les parents, condition du subventionnement	49
7.4.1.	Un plan d'action	49
7.4.2.	La condition d'un subventionnement	49
	-Liste des propositions	47
	- Liste des personnes rencontrées	
	- Procédure contradictoire	
	- Annexes	

INTRODUCTION

On observe que le fonctionnement de cette association repose sur la gestion d'une prestataire extérieure, l'association « ARE », représentée par une « chargée d'administration ». Pour des raisons de compréhension, on dénommera cet agent « la gestionnaire extérieure », ou simplement « la gestionnaire », seule interlocutrice de l'Inspection générale.

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 4 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 : LA DERESPONSABILISATION DES PARENTS FACE AUX PERMANENTS EXERCANT DEPUIS PLUS DE 20 ANS

La crèche parentale « *Quel univers inventer ?* » (QUI ?) est située dans le 19ème arrondissement au 43, rue des Bois.

Pour un loyer de 20 000 euros par an, elle occupe 230m² avec mezzanines, et dispose de larges baies vitrées donnant sur une cour de récréation à l'arrière.

Association créée en 1979, elle est agréée pour l'accueil de 23 enfants de 6 mois à 3 ans, selon une amplitude horaire de 10h (de 8h à 18h).

L'association est entièrement (et anormalement) dépendante d'une gestionnaire extérieure (contractuellement mise à disposition par l'association « ARE »), son époux étant également directeur salarié de la crèche et son fils président de « ARE ».

Hors du domaine de l'éducation et des permanences, la mise à l'écart des parents par la gestionnaire et son mari directeur, apparaît sur des points essentiels de la vie associative (1.1.3.; 1.2.2.; 1.2.3.; 2.1.2.; 2.1.4.; 2.2.). C'est l'envers d'un décor d'apparence « bon enfant » d'une ambiance familiale et décontractée qui restreint le champ d'investissement parental. Même s'ils sont rassurés de ne pas avoir à s'occuper de la gestion de l'association, les parents sont en fait « pris en charge » et n'assument pas le rôle attendu d'eux, dans une crèche parentale.

1.1. Les documents : une « conformité écran » relative, permettant de passer rapidement sur les problèmes de fond.

La structure est agréée pour une capacité d'accueil de 23 enfants ; il n'y a pas d'accueil en temps partiel.

1.1.1. Des statuts anciens

Dans les statuts du 14 juillet 1986, l'objet se détaille ainsi : « favoriser les contacts entre parents et enfants, échanger des idées et expériences quant au développement et à l'éducation des enfants et promouvoir des solutions d'aide mutuelle aux problèmes que parents et enfants rencontrent devant les contraintes de travail, de logement et d'éducation : solutions visant à développer l'autonomie et la créativité de chacun ».

On note qu'il n'est pas question de la « garde » des enfants. Le terme de « crèche parentale », à l'instar d'autres associations, n'apparaît pas dans ce texte, ce qui induit un doute, et le rapprochement de la notion de « crèche associative ».

En pratique, l'aide mutuelle pour trouver des logements (cas récents cités par la gestionnaire extérieure) figure précisément dans l'objet des statuts.

Les statuts ne prévoient pas de conseil d'Administration mais une assemblée générale ordinaire, une AG extraordinaire, un bureau « chargé de prendre toutes décisions nécessaires à la bonne marche de l'association », lequel rend compte de ses activités à l'AG.

1.1.2. Un règlement de fonctionnement mis à jour régulièrement

Le règlement de fonctionnement de 2008 (sans articles) ne précise ni l'objet de l'association, ni le terme de crèche parentale. Envoyé à chaque famille arrivante, il décrit essentiellement le rôle des encadrants, des parents, le mode d'inscription, de paiement, et de fonctionnement de l'association.

Il précise l'existence d'un conseil d'administration se réunissant tous les deux mois. Le bureau règle les problèmes urgents, dialogue avec les salariés (conditions de travail), représente l'association dans tous les actes de la vie publique.

En 2003, a été réalisé un livret de présentation pour « les 25 ans de Qui ? », d'aspect luxueux (20 x 10 cm ; photos, textes divers notamment sur l'AG de l'ACEPP), intégralement réalisé et payé par les parents seulement, diffusé parmi eux. On peut se poser la question de l'opportunité d'un tel investissement. La présidente et la gestionnaire extérieure ont refusé de fournir un exemplaire à l'Inspection générale, au motif que *ce document « pourrait se retourner contre l'association » (la lecture rapide de ce document fait apparaître une lettre d'un ancien parent dénonçant les conditions de vie des enfants).*

Il existe également une feuille de chou interne dénommée : « QUIPROQUOS ».

1.1.3. Le respect des formalités d'enregistrement

L'association est bien déclarée en préfecture ; les statuts et leurs modifications ont été déposés. La dénomination de l'association et l'adresse de son siège social sont conformes aux statuts. Les changements opérés ont été déclarés en préfecture, en particulier concernant les changements dans les organes de direction (bureau). Ils ont fait l'objet d'une publication au JO.

1.1.4. La régularité des délibérations et des décisions

- Les modalités de convocation et de fonctionnement des assemblées générales et du conseil d'administration sont prévues dans les statuts (article 8) et sont respectées pour la seule AG (pas de CA), notamment lors d'événements majeurs de la vie de l'association : représentation normale des membres absents ; majorité requise (absolue : la moitié + 1 des présents); quorum toujours atteint. Est observée l'absence d'anomalies de type : non respect du mode de scrutin ; comptes non joints à la convocation ou des comptes partiels et retraités ; délibération non prévue à l'ordre du jour.

- L'assemblée générale est systématiquement convoquée pour modifications statutaires ; nomination annuelle ou biennale de nouveaux dirigeants ; approbation des comptes annuels. Il n'y a pas d'actions en justice (le dernier contentieux remonte à une quinzaine d'années).

- Les adhérents exercent réellement leur droit de vote lors des assemblées générales. Le taux de présence des membres aux assemblées générales, ainsi que le taux de représentation des membres est maximal (présence ou représentation par pouvoir de la quasi-totalité des parents). Le niveau de participation des membres aux assemblées générales n'occasionne donc pas des dysfonctionnements de la vie associative.

Les dispositions statutaires ou fixées dans le règlement de fonctionnement concernant la désignation des dirigeants et leur renouvellement sont respectées, notamment l'article 4 : l'association se compose de membres actifs ou adhérents (sont membres actifs ceux qui versent une cotisation annuelle).

- Les bilans d'activité 2006 et 2007 –succincts- portent sur quatre aspects « vie associative et participation des parents », « équipe pédagogique et activités », « soins et santé des enfants », « adaptation des enfants ». **Tout aspect financier, budgétaire et comptable est « gommé ».**

Le Président a bien son nom déclaré en préfecture. Il est le représentant légal de l'association. **Toutefois, le président délègue tous ses pouvoirs de signature à la gestionnaire extérieure (voir délégation en annexe) qui en réalité assume toutes les démarches administratives, les déclarations (Urssaf,...) et possède la signature sur les deux comptes bancaires de l'association (Société Générale pour tous les comptes de l'association ; Crédit Coopératif dont l'existence est présentée comme nécessaire à la demande de prêts plus intéressants...).** **Le président est renouvelé tous les ans ou tous les deux ans, à la différence de la gestionnaire, laquelle est permanente.**

L'association tient une liste de ses adhérents. Cette liste existe, ne fait pas l'objet d'un traitement informatique et d'une déclaration à la CNIL, conformément aux dispositions de la loi du 6 janvier 1978.

Il y a cohérence entre la liste des adhérents, le paiement des cotisations et la liste des personnes convoquées aux assemblées générales. Les conditions spécifiques d'adhésion et d'inscription sont détaillées dans le règlement de fonctionnement, mais celles de retrait des membres n'existent pas (manquements, avertissement, exclusion).

1.1.5. Une tenue insuffisante des organes consultatifs et une confusion de leurs rôles

- Le règlement de fonctionnement spécifie dans son article 3 : « les membres de l'association se réunissent une fois par an sous forme d'AG ordinaire », ce qui correspond à la réalité, chacune faisant l'objet d'un **compte-rendu succinct** de 2 à 3 pages maximum portant sur les aspects de fonctionnement et d'organisation, de formation, les **aspects financiers, budgétaires et comptables étant réduits au strict minimum** (12 lignes pour les AG de 2005 à 2007).

- Il précise également que « le Conseil d'Administration est composé de tous les parents de la crèche. Il se réunit au moins une fois tous les 2 mois. La participation de tous les parents et du personnel est fortement recommandée ». Ceci ne correspond pas à la réalité, puisque – **selon la gestionnaire extérieure- « il n'y a pas véritablement de conseil d'administration, seulement des réunions de parents pour discuter budget et projet pédagogique, réunion informelles sans procès-verbaux ».** Toujours selon elle : « **les décisions importantes (travaux,...) sont prises par le bureau et par elle, gestionnaire extérieure, puis présentées en AG. Les autres réunions dites « pédagogiques » ne sont pas structurées. Les parents et les salariés s'y expriment surtout sur les problèmes quotidiens. Les procès-verbaux (non fournis à l'IG) sont rédigés par les parents selon un mode humoristique ».** Les sujets traités en réunion vont du choix des lingettes, de la politique qualitative (aliments pas nécessairement bio) au traitement de conflits éventuels (ex : présence de porc dans les menus). Les parents, le bureau, ne participent pas à l'élaboration du budget prévisionnel, Leur connaissance des risques s'avère plutôt limitée (pas de budget formation concernant les parents).

L'extrait suivant du compte-rendu de l'AG du 15 mai 2007 illustre cette approche limitative : « **il est observé par plusieurs participants que même si l'ordre du jour est épuisé, beaucoup de questions restent en suspens et il y a un sentiment de n'avoir pu**

s'exprimer à la satisfaction de tous. Il est rappelé la différence entre une AG annuelle et une réunion pédagogique appelée AG aussi (sont exclus notamment nos fameux tours de table) et une nouvelle date est proposée pour une réunion proprement dite (pédagogique) ».

A ces réunions qui –selon les dires de la gestionnaire extérieure- « *s'apparentent plutôt à celles d'un bureau* », participent les salariés principaux (pas les agents à contrats aidés) et le *directeur systématiquement*, ce qui n'est pas de nature à permettre une prise de décisions tout à fait libre.

La composition du bureau prévu par les statuts et les modalités de désignation de ses membres ne sont pas tout à fait conformes aux dispositions contenues dans le règlement de fonctionnement (qui prévoit 1 président, 1 secrétaire, 1 trésorier, « généralement 4 ou 5 personnes, dont un vice trésorier »), puisque *la gestionnaire extérieure est présente aux réunions du bureau*. Il est rappelé dans l'AG précitée que les attributions du bureau sont limitées à la représentation de l'association, la gestion du personnel, les comptes-rendus des réunions et la gestion des affaires courantes. *A aucun moment, le bureau ne se voit confier une quelconque compétence en matière financière et comptable, encore moins sur le plan d'un contrôle a priori ou a posteriori, tous ces aspects étant –selon la gestionnaire extérieure- « édulcorés pour le bien de parents incapables de comprendre ».*

L'article 5 des statuts prévoit que pour faire partie de l'association (donc confier ses enfants) il faut être agréé par le bureau qui statue lors de ses réunions sur les demandes d'admission présentées.

1.1.6. Une communication extérieure limitée

Les réunions sont régulières avec les parents et les personnels (tous les 2 mois). Mais, il n'y a pas de site sur Internet, pas de plaquette d'information, sinon une plaquette destinée aux parents (celle non fournie à l'Inspection).

1.2. Les faits : Les contraintes de la structure et le positionnement particulier de la gestionnaire extérieure et du directeur de la crèche

1.2.1. Evolution historique

- . Crèche sauvage en 1978, la plus ancienne crèche de Paris.
- . Date de création : 7 février 1979
- . Modification des statuts en décembre 1981 pour changement de siège social.
- . Nouveaux statuts le 1er juillet 1986
- . Contrairement à ce qui est écrit dans la fiche technique fournie par le Bureau des Actions Associatives, les statuts n'ont pas été modifiés le 26 janvier 1995. Seul le règlement de fonctionnement est régulièrement modifié pour tenir compte des variations du quotient familial de la CAF.

1.2.2. La gestionnaire extérieure

Dans les années 1980, la gestionnaire actuelle était parent d'enfant à la crèche « QUI ? » et exerçait la fonction de trésorière, fonction qu'elle a ensuite exercée en tant que bénévole. Elle dit « avoir été à l'initiative de la Fédération générale des crèches parentales et y avoir travaillé pendant 15 ans en tant que déléguée générale ». Elle a donc participé activement à la création de l'ACEPP (Association des Collectifs Enfants, Parents, Professionnels).

C'est également l'année où elle crée l'association « ARE » (« Arts, rencontres, échanges » **qui a la même adresse de siège social que l'association auditée : 43, rue des bois 19^{ème}**), afin d'aider d'autres associations à gérer leurs budgets, leurs salariés, leur comptabilité (à temps partiel), notamment : « Musique en herbe », « Musique et santé », « Sparadraps » (hôpital), « Tournesols » (hôpital).

Selon elle : «le seul lien de la crèche avec l'ACEPP est celui de l'adhésion, des services d'assurance et de mutuelle, de formation des salariés,(surtout ceux en contrats aidés), d'information pour tout ce qui peut être utile au fonctionnement comme la connaissance de la convention collective,des budgets de formation et les contacts avec les autres crèches parentales.

L'utilisation systématique de son titre d'« administrateur » semble avoir choqué certains fonctionnaires (CAF, BAA, IG), car La gestionnaire bénévole extérieure s'en explique en rappelant son titre de « chargé d'administration » au sein de ARE. Elle estime que le titre « d'administrateur » usité régulièrement dans les grandes compagnies de théâtre, s'applique également ici.

Elle dit détenir une licence de lettres (attestation non fournie), avoir suivi une formation de DRH en 1996 mais admet que ses compétences financières et comptables ont été acquises par expérience (sans validation).

1.2.3. Le cas du directeur de la crèche

Son mari est recruté en janvier 1981 (contrat en annexe) en qualité d'éducateur-animateur. Il semble qu'il y ait eu concomitance avec l'obtention de sa carte de travail (origine turque).

En 1992, il présente une « attestation de validation des études, de l'expérience professionnelle, des acquis personnels » de l'Université de Paris VIII Vincennes (document en annexe daté de 1992 faisant référence à une licence d'enseignement d'arts plastiques et une maîtrise d'arts plastiques et d'enseignement).

La référence systématique à un DEA du directeur dans les documents internes (voir en annexe) fournis par la gestionnaire extérieure a pu être justifiée par la gestionnaire extérieure qui a « retrouvé » ce diplôme.

A partir de 1994, un avenant au contrat de travail spécifie : « M... s'engage à augmenter son nombre d'heures qui sera désormais de 32h ½ par semaine au taux horaire en vigueur à partir du 1^{er} septembre 1994, pour organiser les réunions d'équipe pédagogique. Il sera chargé de la coordination générale en lien avec le bureau de l'association ».

En 1996, il effectue un stage de 3 jours par mois pendant deux ans et fournit une attestation de « responsable de structure associative » de l'Université de Paris X Nanterre (document en annexe sans date).

Après être apparu dans les documents de l'association comme « éducateur », coordinateur », « cadre », l'utilisation de son titre de directeur apparaît entre 2002 et 2004, sans qu'aucune décision de l'AG, ni même du bureau ne soit intervenue sur ce point particulier.

1.2.4. Une relève encore peu assurée

(sinon par la propre famille du couple directeur/prestataire extérieure))

Ces deux agents sont âgés de 60 ans et pensent à la relève, par le biais de l'association « ARE », dont leur fils est président. L'entretien des membres de l'Inspection avec l'association ACEPPRIF (dont la gestionnaire a été fondatrice) laissait apparaître que leur

remplacement serait assuré par cet organisme d'ici peu de temps. La gestionnaire a présenté une toute autre hypothèse devant les rapporteurs : cette relève s'effectuerait dans 5 à 6 ans par une salariée (en cours de formation) de l'association « ARE ». En tout état de cause « cette relève ne pouvait pas être assurée par les parents de la crèche » : la gestionnaire a également émis des doutes sur les compétences de l'ACEPRIFF, estimant qu'un service de paie et de comptabilité ne pouvait suffire et qu'il fallait également des « conseils ».

Fragilités

- La prise en main de l'association par une gestionnaire extérieure, de surcroît bénévole, mais mariée à un directeur aux références professionnelles ambiguës, exclut les parents de leur responsabilité.
- L'absence d'un conseil d'administration actif régulièrement réuni contrairement aux textes
- Un objet statutaire à simplifier (l'objet reste le bien être de l'enfant) et à clarifier (en faisant nettement référence au terme de crèche parentale).
- La qualification des relations entre la crèche et la gestionnaire d'« ARE » est à préciser.
- Un isolement par rapport aux élus locaux et la mairie d'arrondissement
- La place de la présidence et des parents reste marginale sur le plan de la gestion.

Préconisations

- **Association** : Re-écrire les statuts ;
- **Association** : Clarifier la situation de la gestionnaire extérieure, ou budgéter l'intervention d'un autre gestionnaire ultérieurement, plus neutre, à raison de 3jours /mois x 40€ soit : 968€ par mois, face à la complexification des tâches comptables ou réglementaires, pour assurer le suivi de l'établissement avec le renouvellement annuel du bureau.

2. L'ORGANISATION DE LA CRECHE : UNE DERIVE DU FONCTIONNEMENT PAR RAPPORT AU CADRE PARENTAL ATTENDU

2.1. Les moyens : un état des lieux mitigé

2.1.1. Des locaux particulièrement vastes

a) Un rafraîchissement de peintures s'impose mais l'aspect des locaux peut donner globalement une bonne image de l'association (voir photographies en annexe) : belle implantation, en pied d'immeuble avec une grande cour privative aménagée pour les jeux (Halte garderie proche).

Leur importance crée cependant une « dilution » des activités et des responsabilités.

Dans un local loué à l'OPAC HLM de Paris, avec un loyer fixé à 20 000€ par an (bail conforme 3,6,9 ans), la surface reste très importante : **230 m2 pour 23 enfants soit 10m2** par enfant. Le loyer a été revalorisé après des travaux de réhabilitation effectués par l'OPAC en 2000 (de 12 000 francs/an à 20 000 €uros /an). L'association avait une seule alternative : accepter les nouvelles conditions du bail ou quitter les lieux.

Il n'y a pas de trace de négociation avec l'OPAC ni de recherche de locaux moins vastes mais plus rationnels.

Cet ensemble intègre notamment un sas d'entrée faisant office de local pour poussettes isolé du reste de la crèche (risque d'incendie limité), une cour de jeux avec bac à sable, chalet, jeux divers, un vaste hall d'entrée faisant office de vestiaires, plusieurs larges mezzanines, deux dortoirs (pour les grands, pour les petits), des espaces de jeux, d'activités, et de découverte.

Au centre, la cuisine-bar et la salle de bain communiquent directement avec la salle à manger et le reste de la crèche. La cuisine ne pose pas problème pour le croisement du sale et du propre, l'évacuation des fumées.

Les enfants prennent leur repas au centre de la pièce principale, sur de petites tables en bois. Dans la salle de bain, se trouvent deux espaces de change, deux mini WC, deux éviers bas et un bac carrelé réservé aux jeux d'eau (voir description en fiche structurelle).

Si sa grande taille peut favoriser l'éveil, la motricité, et l'autonomie, on note que les enfants sortent beaucoup à l'extérieur, et, à l'exception de la pièce principale surinvestie, un large espace reste vacant lorsque les enfants changent d'activité.

Evaluation du loyer									
Nom de la crèche	Adresse	Arrondt	Prix du m2 arrond	m2 réels	nb enfants	Mauvaise qualité locaux	montant du loyer	montant théorique *	Ecart loyer réel – montant théorique
« QUI ? »	43, rue des Bois	19ème	15 € / m2	230 m2	23	NON	20 000 € / an	41 000 € / an	- 20 000 € / an

* le prix du marché est actuellement (2009) de 200 € au m2



b) Les inconvénients : Le local (en bois) est sonore (nuisance pour le sommeil des petits), très lumineux (grandes baies vitrées laissant passer la chaleur l'été et le froid l'hiver (présence de chauffages au gaz peu coûteux en consommation).

c) Une sécurité constante

1) La sécurité des biens : Les derniers rapports de la commission de sécurité (en annexe) ne font l'objet de remarques particulières. La crèche suit les prescriptions de la Préfecture de Police (les plans d'évacuation et les extincteurs existent bien et des exercices d'évacuation sont effectués une fois par trimestre).

- La capacité d'accueil inchangée de 23 berceaux (au dessus de la norme de 20 berceaux) n'a jamais été contestée, après les passages de la Préfecture de Police, en raison de l'existence de quatre sorties de secours possibles à l'avant et à l'arrière de la crèche.

- Un registre de sécurité est tenu (formation, évacuation, consignes de sécurité, contrôle et bientôt formation au maniement des extincteurs).

- Le matériel n'est pas inventorié : matériel de bureau, matériel lié aux activités de l'association et matériel informatique. L'entretien du matériel, notamment du matériel informatique est suffisant. Les logiciels utilisés sont ceux de « ARE ».

- L'archivage est apparemment succinct à l'association quant au classement papier et informatique, l'essentiel étant classé à « ARE ».

- La souscription des contrats d'assurance est faite auprès de l'ACEPP, pour l'incendie/multirisques pour les locaux et les matériels.

2) La sécurité des enfants est assurée

Il n'y a jamais eu de visites vétérinaires, qui auraient pu être sollicitées par le directeur de la crèche.

. en interne :

- Une procédure d'évacuation des enfants a été mise au point, à la demande des pompiers.

- Pour le bon fonctionnement de la crèche, il est demandé à tous (salariés et parents) d'être ponctuels.

- Quand l'effectif est complet, un quota de 6 personnes est souhaité entre 10h et 17h.

- Les transmissions sont essentielles, en particulier si quelqu'un d'autre que les parents vient chercher l'enfant : tableau noir de liaison à l'entrée de la salle à manger/bar.

- Les numéros d'appel d'urgence sont affichés.

- Les parents doivent laisser un numéro auquel on peut les joindre rapidement.

- La porte d'entrée doit être fermée.

- Un médecin référent existe bien. Il intervient 8 heures par an lors des réunions de l'association (pour des conseils), à titre gratuit, sans convention. D'après la gestionnaire extérieure, il s'agirait « d'une copine ».

Le projet pédagogique prévoit une **démarche spécifique** à la crèche de l'appréhension du danger par l'enfant et les parents : l'enfant est volontairement confronté à une multitude de « petits dangers » : escaliers, toboggan, mezzanine, cour, sorties, grands et petits mélangés. Il s'agit là d'une démarche consciente, pour rendre l'enfant autonome et lui permettre de connaître et de dépasser ces dangers.

en extérieur : les règles classiques sont connues

- Les enfants ne doivent pas sortir seuls sur le trottoir devant la crèche.

- Préparation des sorties : à chaque sortie, des actions s'imposent : Attacher les enfants qui sont dans une poussette ; compter les enfants avant la sortie et pour repartir ; noter sur le tableau où est parti le groupe d'enfants ; vérifier qu'aucun enfant ne reste (à dormir ou sans surveillance).

- Règles pour les sorties : 1 adulte pour 3 enfants : soit une poussette simple et deux enfants qui marchent ou une poussette double et un enfant qui marche. Il y a toujours au minimum 2 adultes en sorties (même s'il y a moins de 6 enfants).

2.1.2. Des parents dépendants d'un fonctionnement actif et contraignant

- Plus de 80% des parents concernés ont opté pour ce type de structure considérant qu'elle était plus adaptée à leur vision que les autres types de crèches : « c'est un choix de vie ». 20% ont choisi cette formule à défaut d'avoir pu trouver une autre formule d'accueil.

Dans les deux cas : ce choix nécessite beaucoup d'investissement en temps de la part des parents ; il repousse ou adoucit le moment de la séparation et permet aux parents de connaître le fonctionnement de la structure, d'y participer ainsi qu'à l'environnement de l'enfant et à sa socialisation.

- Au total, on compte 51 adultes, dont 7 salariés. Ce chiffre de 7 salariés pose la question de la disproportion avec un taux d'encadrement réglementaire de **4 salariés maximum** pour une crèche de 23 enfants (1 professionnel pour 5 enfants qui ne marchent pas et 1 professionnel pour 8 enfants qui marchent).

- Il n'existe pas de « commissions » de parents. Chaque parent (23 familles dont deux monoparentales = 44 parents) se voit fixer une mission ou un dossier à traiter. **Le fonctionnement est donc basé sur le principe d'une sectorisation des tâches.** La participation active des parents à l'association se traduit, au quotidien, et selon une programmation planifiée, par une présence obligatoire dans les effectifs des adultes encadrant les enfants (6 adultes au moins).

Concrètement, les parents doivent fournir au moins **cinq heures de permanence** auprès des enfants par semaine, au moins une soirée par mois pour les réunions et quelques week-ends. A leur arrivée, les parents s'engagent également à respecter le règlement de fonctionnement donné aux parents au moment de l'inscription, et le projet pédagogique et éducatif.

- Les activités sont variées : les parents assurent les achats de grosses courses, remplacent les personnes manquantes », des WE de gros ménage. **L'aspect financier, budgétaire et comptable n'entre pas dans les missions des parents.** Mais ces activités se mesurent à travers l'action forcément limitée au nombre et à la disponibilité des parents. Il n'existe pas de fiches de postes ni de tableaux permettant de mesurer ces actions. L'objectif (non développé dans les statuts) est celui d'une « osmose », d'une approche de la parentalité par « transversalité » puisque les personnels s'adressent aux enfants autant qu'aux parents. La polyvalence de tous est nécessaire, puisque les familles sont à la fois employeurs, collègues des professionnelles salariées et parents.

- **On peut parler ici d'une « ambiance familiale » savamment entretenue par la gestionnaire extérieure et le directeur, qui parlent volontiers d'une ambiance de type « baba cool »...** L'extrait du bilan moral de l'AG du 23 juin 2005 indique que les parents sont rassurés de l'absence de responsabilité qui leur échoit : « L'année s'est bien déroulée. Nous avons la chance d'avoir ...(le directeur de la crèche) et ... (la gestionnaire extérieure) qui sont « stables » à la crèche depuis des années ».

La gestionnaire extérieure a confié aux membres de l'Inspection générale que « les parents étaient incapables de comprendre tout ce qui était financier et comptable, notamment, ». L'extrait de l'AG précitée montre que le rapport financier (13 lignes) présenté par la gestionnaire extérieure ne doit pas faire perdre de temps aux parents : « chaque année, une brève présentation du fonctionnement financier de l'association permet aux parents de constater les coûts et les financements que la crèche engendre ». Suivent 11 lignes de description des dépenses et des recettes. Aucune question ni débat ne suivent de la part des parents.

2.1.3. Les personnels : une gestion des personnels axée sur une forte stabilité et une formation développée

Il n'y a pas à proprement parler de personnel administratif. Les 8 heures de travail administratif imposées par les textes à l'éducatrice de jeunes enfants ne sont pas prises en compte. Contrairement à d'autres crèches parentales, ce ne sont pas les parents qui assument les tâches administratives. Cette fonction est *l'apanage de la prestataire extérieure*. La gestion des personnels est également son domaine de prédilection : recrutement, rédaction des contrats, mise en conformité des salaires avec la nouvelle convention collective. *Ceci explique que la gestionnaire extérieure se montre réticente à confier à une éducatrice de jeunes enfants (EJE) tout ou partie de ses fonctions administratives.*

a- La politique de gestion des personnels

Un règlement interne spécifique au personnel existe depuis toujours, obsolète par rapport à l'évolution du droit du travail, non adapté à la nouvelle convention collective (dans un courriel du 9 janvier 2009, la gestionnaire estime « *qu'il aurait fallu le modifier...mais aucun parent ne se sent motivé et je n'ai pas beaucoup de temps* »).

- Les effectifs sont identifiés sur les cinq dernières années, par catégorie de personnel, avec entrée-sortie de personnel (en annexe). Le personnel pour la majorité (6) bénéficie de CDI, les autres de CAE. (tableaux fournis en annexe), soit 8 agents en 2007 et 2008, représentant 5,64 ETP (excédentaire donc par rapport à la réglementation : 4 salariés maximum).

- On note l'absence de difficulté pour recruter des EJE ou des auxiliaires de puériculture (forte demande pour les crèches parentales). Mais recruter des contrats précaires pour 6 mois à 1 an est plus compliqué. De manière à faire face aux mouvements et besoins de formation de ses salariés, la crèche a eu recours aux contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE). Ces contrats, ou conventions, donnent lieu à des aides de l'état pouvant atteindre 95 % du taux brut du SMIC horaire. Ces aides présentent également l'intérêt d'être versées directement à l'organisme employeur et ne donnent lieu à aucune charge fiscale.

- La gestionnaire extérieure s'est montrée réticente à fournir le « turn over » des salariés évoluant auprès des enfants (hors cuisinière et femme de ménage) puisqu'ils ne changent pas souvent. Elle souhaite créer un environnement stable en passant des contrats à durée indéterminée. La rupture avec un adulte qui ne reste que 6 mois peut être traumatisante. Cette stabilisation a eu cependant pour effet de faire baisser la participation CNASEA.

- Il est vrai que **l'ancienneté moyenne des personnels se situe entre 13 et 16 ans**. La cuisinière partie récemment avait plus de 15 ans d'ancienneté. **Le directeur a 28 ans d'ancienneté dans l'association**. Les âges des parents sont en moyenne de 30-35 ans et leur ancienneté autour de 2 ans, avec des *risques de pertes de compétence limitées puisque l'essentiel de la gestion reste assurée par la prestataire extérieure au moment de leur départ*.

- La formation est développée : Pour la plupart, les salariées de la crèche sont formées aux métiers de la petite enfance. Le plan de formation (en annexe) montre qu'elles continuent leur formation. En effet, il semble important aux parents/employeurs d'enrichir leurs savoirs et leurs pratiques, pour que l'encadrement des enfants soit amélioré. La crèche offre la possibilité à celles et ceux qui n'ont aucune formation dans les métiers de la Petite Enfance, d'en commencer une : ainsi, en 2008, une EJE a bénéficié d'une **formation « contes, livres et musique pour grandir » de la part de « Musique en herbe » association également gérée par ARE**, une animatrice a suivi une préparation au concours d'entrée en école de puéricultrice (ACEPP), une autre un accompagnement des candidats libres au CAP de petite enfance (ACEPP). En 2009, les trois mêmes formations seront dispensées à trois autres agents ; en 2010, une formation cuisine bio sera ajoutée pour l'agent de cuisine. Dans un passé plus lointain, **l'actuel directeur a pu bénéficier de 2 ans de formation** ; une EJE a suivi une formation de directeur, la seconde et actuelle EJE a obtenu une Validation des acquis de l'expérience en tant que psychologue.

Pour tous les salariés, le DIF (droit à la formation individuelle) à hauteur de 20 heures maximum par an capitalisables sur 6 ans) a été mis en place.

La fermeture de l'établissement est de six semaines dont quatre semaines en août.

b- Une application du droit du travail à « géométrie variable »

- **Aux premiers abords, les procédures d'embauche sont respectées, surtout depuis les dernières embauches (EJE,...) :** Les contrôles de l'URSSAF, régulièrement effectués n'ont pas décelé d'anomalies : Mise en concurrence de candidats. Critères de sélection sur CV, sur la base de « profils de poste » ensuite adaptés à chaque salarié avec « fiches de postes » intégrées au contrat d'embauche. Les contrats de travail sont établis pour chaque embauche et toutes les formalités liées à l'embauche ont été effectuées (DUE : déclaration unique d'embauche, envoi de la déclaration préalable à l'embauche à l'Inspection du travail, inscription sur le registre unique du personnel. Tous les contrats de travail (annexe) prévoient les conditions fixées lors de l'embauche : forme et durée du contrat, lieu de travail, qualification professionnelle et emploi occupé, horaire de travail, rémunération, etc. Les dossiers contiennent les fiches de paie, certificats de travail, diplômes, CV, extrait casier judiciaire.

Ces éléments sont centralisés par la gestionnaire extérieure qui n'a pas le souci de la transmission des informations aux parents.

- **La convention collective SNAECSO** est censée être appliquée, mais dans un courriel du 9 janvier 2009, la gestionnaire estime évasivement – tout en méconnaissant l'existence de l'annexe VI de la convention (période transitoire) – que « *certaines avantages (salariaux) de la convention sont acquis aux salariés, que d'autres avantages seront très lourds financièrement (licenciement, mise à la retraite, etc...), et d'autres encore en sus de la convention* ».

- Les rémunérations sont effectivement fixées en conformité avec la convention collective SNAECSO de 2009 (niveaux conformes à la CC 1983 / et aux DADS) et sont en rapport avec le niveau de responsabilité et de compétence des postes occupés.

Sauf pour le directeur. Il a un salaire supérieur (environ€ bruts par an) à celui de l'EJE responsable technique (moins de€ bruts par an) en faisant *de facto* le même travail. Il y a donc disparité de salaires entre deux personnes occupant des fonctions équivalentes...

Par ailleurs, la convention collective fixe les emplois repères et les grilles de cotation. La valeur du point est définie par cette convention (51,74€ au 1^{er} janvier 2009). Un directeur de crèche diplômé EJE peut gagner entre 384 et 607 points, soit entre 19 868 € et 31 406 €. Ces montants bruts annuels - même majorés de la RIS (rémunération individuelle supplémentaire), soit entre 0,5% et 1,5% de la rémunération de base – sont sans commune mesure avec la rémunération perçue par le directeur de la crèche (époux de la gestionnaire extérieure). En effet, rappelons qu’il jouit d’une rémunération de € brut par an.

- La convention collective du 14 juin 1983 (mise à jour en 2007) a nécessité un travail limité de mise à jour des contrats de la part de la prestataire extérieure. En réalité, les salaires avaient été déjà augmentés avant la mise en conformité avec la CC de 1983, afin d’éviter des tensions internes. Les comptes financiers en ont été alourdis modérément. Néanmoins, l’absence de fiches de poste dans le passé ne témoigne pas de cet effort de bonne gestion (les rapports d’activité et les comptes-rendus d’AG restent muets sur cet aspect).

Le schéma ci-après illustre la lourdeur des rémunérations pour une crèche de 23 enfants et la complexité financière de la gestion, surtout si on ajoute le coût de la gestionnaire extérieure. En comparaison, la crèche parentale « Enfances » a, pour 19 enfants, une seule EJE responsable technique et une EJE.

[Le tableau a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l’accès aux documents administratifs]

[...]

La phrase a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l’accès aux documents administratifs.

Au global, la masse salariale est d’environ 200 000 €. La masse salariale théorique pourrait n’être que de 140 000 €.

c- Les contrôles : une gestion relativement normalisée

Au vu des entretiens, il apparaît que l’association respecte globalement la législation du travail quant aux formalités sociales qui lui incombent (examen des contrats de travail des agents ; procédures d’embauche sous contrôle, pas de procédure de licenciement portée aux prud’hommes). L’application de la convention collective de 1983 semble toutefois à améliorer.

- L’examen du grand livre sur quatre ans fait apparaître l’absence de primes et de montants accordés chaque année. Il n’existe pas d’avances et de prêts au personnel (quelques cas rares signalés). Il n’y a pas d’avantages annexes : véhicules, téléphones, cartes accréditives,

logements, voyages...Les employés de l'association ont le droit de déjeuner sur place aux frais de l'association.

On note l'existence d'un mini-bus (assuré MAIF) servant à accompagner les enfants à des activités extérieures (danse ; poney) et amorti sur cinq ans. Le coût de l'essence reste modéré (pas plus de 150 à 300 € par an) ; Le loyer du garage représente 1 000€ par an. Il est difficile à l'Inspection générale, dans le cadre d'une mission d'audit, de poursuivre d'autres investigations (ex : vérifier le compteur du véhicule).

- Les remboursements de frais sont individualisés et justifiés (alimentation, fournitures pour la crèche) : présentation de justificatifs par les parents.

- L'action de « bénévolat » des parents n'est pas comptabilisée et le grand livre ne fait apparaître aucune rémunération « déguisée » : avantages en nature, espèces. Les parents sont assurés par contrat d'assurance.

- Aucun stagiaire (la gestionnaire extérieure « n'aime pas ») n'est comptabilisé (en 2008, un stagiaire de l'ACEPP a cependant été accepté à titre gratuit). L'association n'utilise jamais d'intérimaires.

- Les salariés travaillent à temps partiel, sauf le directeur (141 heures) et l'EJE responsable technique (145 heures). Le personnel n'est donc pas soumis en totalité aux 35 heures hebdomadaires de travail effectif et ne bénéficie pas de jours de récupération (RTT). La notion de 13^{ème} mois (octroyée aux EJE) n'existe pas dans la convention collective, et devra être revue.

- ***La gestion des congés (pas de RTT) est assurée par la prestataire extérieure (gestion globale) et le directeur (au quotidien).***

- Il n'y pas de recours aux heures supplémentaires même si les trois principales salariées sont seules habilitées à ouvrir et à fermer la crèche.

- Le suivi des congés maladie est également réalisé par la prestataire extérieure : l'absentéisme reste ponctuel et minime parmi les salariés.

- A l'entrée de la salle à manger, on trouve deux tableaux des présences, l'un pour les salariés, l'autre pour les parents.

- Aucune inspection du travail n'a eu lieu dans les dernières années.

- Un registre du personnel est tenu : il existe des tableaux de gestion des personnels très précis établis par la gestionnaire extérieure (qualification, temps de travail mensuel, ETP, taux horaire brut, bonification, carte orange, etc...).

- ***Le règlement de fonctionnement existe mais ne fixe pas les conditions d'hygiène et de sécurité.***

- L'obligation de l'affichage du planning d'organisation (congés), règlement de fonctionnement, des services de secours d'urgence, est respectée.

d- Le dispositif complexe des contrats aidés

Le dispositif des CAE, bien que très avantageux pour des associations parentales, génère des difficultés pour la gestion des ressources humaines. Ces contrats ne sont pas destinés à créer des emplois stables, mais une simple dynamique de retour à l'emploi. Ils impliquent donc un roulement de personnel difficile à gérer et à rationaliser en vue d'une politique salariale à

long terme. Difficile aussi de faire comprendre aux enfants le nombre conséquent d'aides éducatrices qui se succèdent tout au long de leur séjour.

L'instabilité des règles d'application des CAE (durcissement général des critères d'éligibilité, modification des conditions de renouvellement et de la durée des contrats, etc.) provoque des problèmes pour l'embauche de personnes sous ce type de contrat (ANPE).

2.1.4. L'organisation réelle de la décision : une organisation « noyauté »

Les décisions pour les locaux et pour le personnel, sont prises par le bureau, quitte à obtenir l'assentiment de l'AG pour certaines décisions importantes (travaux, départ d'un salarié). **Mais il n'existe pas de Conseil d'administration et la gestionnaire extérieure est omniprésente.**

2.1.5. Sous couvert d'un travail d'équipe, un organigramme dominé par une prestataire extérieure (leadership « excentré »)

(voir schéma en page suivante)

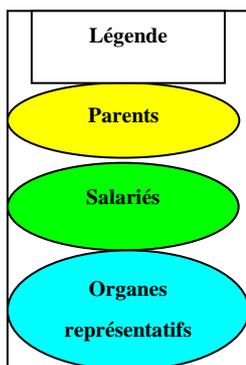
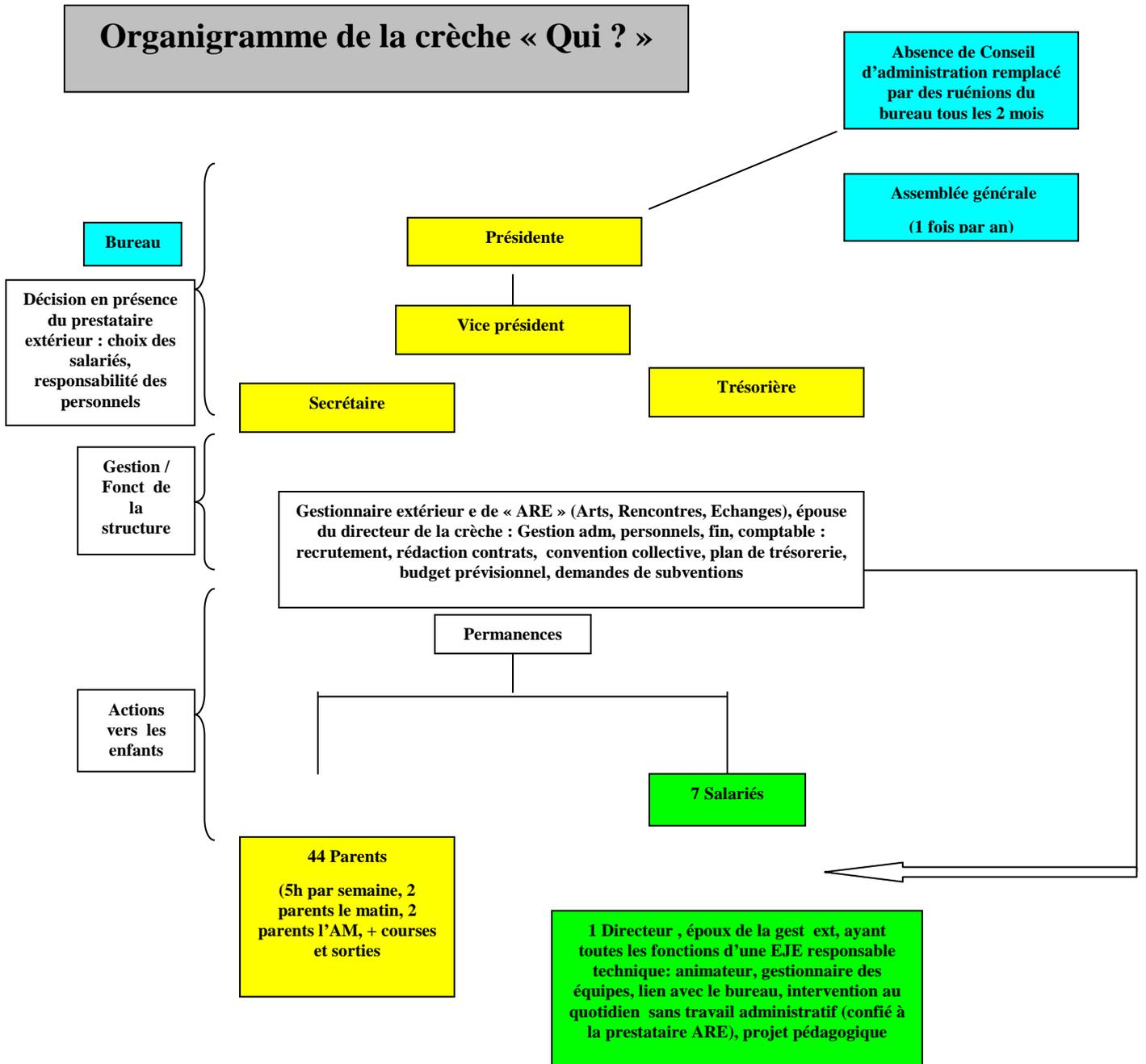
a) La structure de la crèche ne fonctionne pas selon un mode classique associatif, à la fois pyramidale et démocratique puisque tout le travail administratif, financier et comptable est assuré par la gestionnaire extérieure et le directeur.

- Le Conseil d'administration n'existe pas. La Présidente est censée gérer le bureau avec la prestataire extérieure ; celle-ci ayant des liens de gestion avec les salariés (voir flèche dans l'organigramme en pages suivantes), le rôle de la présidente est quasiment nul.

- **Il n'existe aucun texte interne à la crèche permettant de connaître exactement les fonctions du Directeur.** Selon la gestionnaire extérieure, «le Directeur assure les tâches de coordination des équipes, est responsable des agents en CAE, s'occupe des enfants, et du planning des salariés (en élaborant un planning hebdomadaire avec les disponibilités des parents et les horaires des salariées, encore qu'il semble que les parents s'entendent entre eux, par courriels, pour leurs présences respectives) ».

- **Il n'existe aucune fiche de poste permettant de connaître les fonctions des différents intervenants.** La seule fiche de poste fournie (en annexe) concerne l'EJE embauchée récemment. Selon la gestionnaire extérieure : « *c'est la première fois qu'un tel document est élaboré* ».

Organigramme de la crèche « Qui ? »



1 Educatrice de jeunes enfants, responsable technique

1 éducatrice de jeunes enfants

3 aides éducatrices (en fait 6 à temps partiel (CAE))

1 cuisinière (également femme de ménage (depuis 1 an ; la précédente : 25 ans))

b) Le règlement de fonctionnement prévoit que le bureau est composé d'un président, d'un trésorier, et d'un secrétaire. La réalité voit intervenir en permanence la gestionnaire extérieure au sein des réunions du bureau

La présidente actuelle est entièrement dépendante de la gestionnaire extérieure. La présidente ignore le prix du loyer, ne connaît pas la nature du contrat de prestataire de services justifiant la présence de la gestionnaire- « administratrice ». Or, la gestionnaire extérieure a la signature sur les comptes bancaires de l'association.

Elle ne rencontre pas (ou peu) les partenaires. Son dynamisme -essentiel pour le bon fonctionnement et le **suivi des tâches** confiées aux uns et aux autres- est faible. Son intervention, lors des entretiens avec l'Inspection générale a été inexistante.

Or, la présidente est responsable civilement, administrativement et pénalement.

Elle devrait être responsable de l'hygiène et la sécurité avec la responsable technique auprès des services de la PMI, participer aux rencontres, être garante de l'état de démocratie et de l'application du règlement de fonctionnement, de l'implication et de l'intégration de chaque famille dans ses devoirs (participation et gardes) avec la collaboration du bureau, redistribution si nécessaire des suppléments de charge de travail.

Elle devrait avoir un rôle de référent auprès des salariés en cas de questionnement de tout ordre. Sa disponibilité devrait être maximale pour transmettre les informations, s'assurer que chacun trouve des réponses auprès des personnes concernées.

Elle n'a aucun rôle financier, pour seconder le trésorier, car la gestionnaire extérieure assure cette mission : émissions des chèques, rencontre les partenaires lors des rendez vous type CAF, Ville de Paris lors des contrôles de gestion; élaboration des budgets prévisionnels, et justification des résultats des comptes auprès des partenaires

Elle ne se préoccupe pas de la gestion courante : s'assurer du renouvellement du bail, du paiement des assurances, des adhésions à l'ACCEP, participer aux recrutements, en évaluant les besoins au vue des informations transmises par les partenaires, participer aux CA de l'ACEPP, superviser les deux alertes au feu annuelles ; s'assurer du respect des conditions d'encadrement des enfants, prendre connaissance de la législation en vigueur ; écrire le rapport moral annuel.

Le Vice Président est censé assister le président et le bureau. Il n'a pas été présent lors des investigations de l'IG. Il est présenté comme ayant une activité essentiellement manuelle (spécialiste des jeux et du bricolage).

La Trésorière semble « assister » la prestataire extérieure pour la trésorerie générale (cotisations, remboursement des dépenses, suivi des comptes...) et les salaires. Aucune question n'a jamais semblé provenir de cette responsable quant à la gestion de la prestataire extérieure. [...] *La phrase a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Le secrétaire transcrit et photocopie les comptes-rendus de réunion, rédige les courriers, mais c'est la prestataire qui organise et supervise.

Il n'y a pas de parents désignés comme DRH puisque la prestataire s'occupe des formations du personnel (dossier de prise en charge, suivi administratif ...) et de la rédaction des contrats, des contacts pour la visite médicale, les CV et lettres de motivations, des rendez-vous de recrutement. **Tout le courrier y compris électronique transite par la prestataire à son domicile privé.**

c) **Les autres parents** assurent, par le biais d'Internet et du téléphone, les permanences auprès des enfants ; l'alimentation : pour élaborer les menus et passer les commandes chez les commerçants du marché et à la grande surface du quartier ; l'hygiène : pour acheter les produits d'hygiène nécessaires aux enfants et les produits d'entretien de la crèche ; le ménage : afin de nettoyer régulièrement la crèche le week-end, en complément de la femme de ménage, nettoyer les jouets et les placards ; le bricolage : réparer ce qui est abîmé, remplacer ce qui est à changer ; l'activité : en relation avec les Educatrices de Jeunes Enfants, acheter le matériel commandé, proposer des idées de sorties.

2.1.6. Des anomalies contractuelles

a) **Le contrat signé par « ARE »** en 2006 de mise à disposition de la gestionnaire à l'association « QUI ? » est signé par elle-même « pour ordre » en lieu et place du vice président. Autrement dit, **la gestionnaire s'est octroyée à elle-même un contrat**

b) La déclaration faite par la gestionnaire (à l'Inspection générale), selon laquelle elle était bénévole depuis début 2007 (fin de son contrat en 2006) et reprise dans le compte-rendu de la première réunion du 29 octobre 2008 a été démentie :

. par l'examen des comptes et du grand livre en 2007 et 2008, où apparaissent les facturations à « ARE » (en annexe);

. par les facturations de « ARE » de 2007 fournies en annexe ;

. par l'attitude de la gestionnaire lors de l'entretien suivant avec l'Inspection générale, où elle a proposé de fournir deux contrats de « **régularisation** » **post-datés** pour légitimer son action en tant que salarié et non en tant que bénévole. Le courriel envoyé le 5 décembre 2008 (en annexe) a confirmé cette attitude : « les contrats de l'ARE 2007 et 2008 vous seront envoyés vendredi prochain ». Ces deux contrats (en annexe) sont également signés du nom de la gestionnaire « pour ordre ».

Le compte-rendu de la réunion du 29 octobre 2008 avec l'Inspection est mis en annexe. L'organisation de cette crèche ancienne repose essentiellement sur la présence depuis 25 ans du directeur (salarié) qui s'occupe du projet pédagogique et de sa femme (bénévole, puis pendant longtemps prestataire de service de la crèche par le biais d'un contrat avec l'association ARE « Art Rencontre Echange » dont le mode de passation est fantaisiste comme il est rappelé ci-dessus).

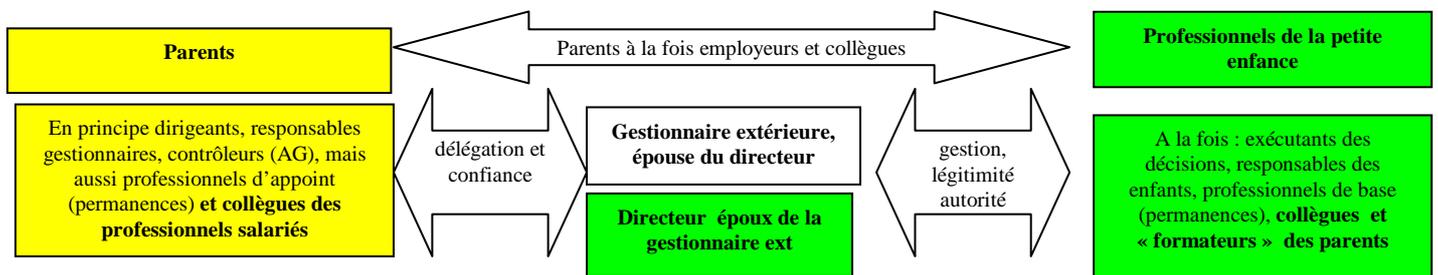
Cette personne (dont on dit à l'ACEPP qu'elle serait à l'origine de sa création) s'occupe de la comptabilité, règle les salaires, les charges fixes, tient les archives (tous les documents comptables) est la seule à connaître les conditions de location des locaux (et ses modifications dont le montant du loyer), et à assurer les relations avec les administrations (Ville, CAF). C'est elle qui établit le budget prévisionnel à partir duquel est demandé la subvention municipale et c'est elle encore qui a tous les contacts avec le BAA et la CAF.

Gestionnaire de fait, elle se présente comme prestataire de service d'une association avec laquelle la crèche a signé une convention ayant expiré le 31 décembre 2006. Elle confirme qu'elle continue ses prestations à titre bénévole. Ces propos sont tenus devant la présidente qui ne s'étonne pas d'apprendre que la convention avec l' « ARE » n'est plus en vigueur.

La convention précédente de 2006 était signée pour 2 jours et demi de prestations par mois et une rémunération de 2.500€ par trimestre. En 2007 et 2008 la prestation est devenue « gratuite » car selon la prestataire « la crèche n'a plus les moyens ». L'analyse des comptes de la crèche permet de vérifier (voir infra) la disparition du paiement de la prestation de la gestionnaire, ce qui d'ailleurs ne semble pas émouvoir les membres du Bureau, plutôt

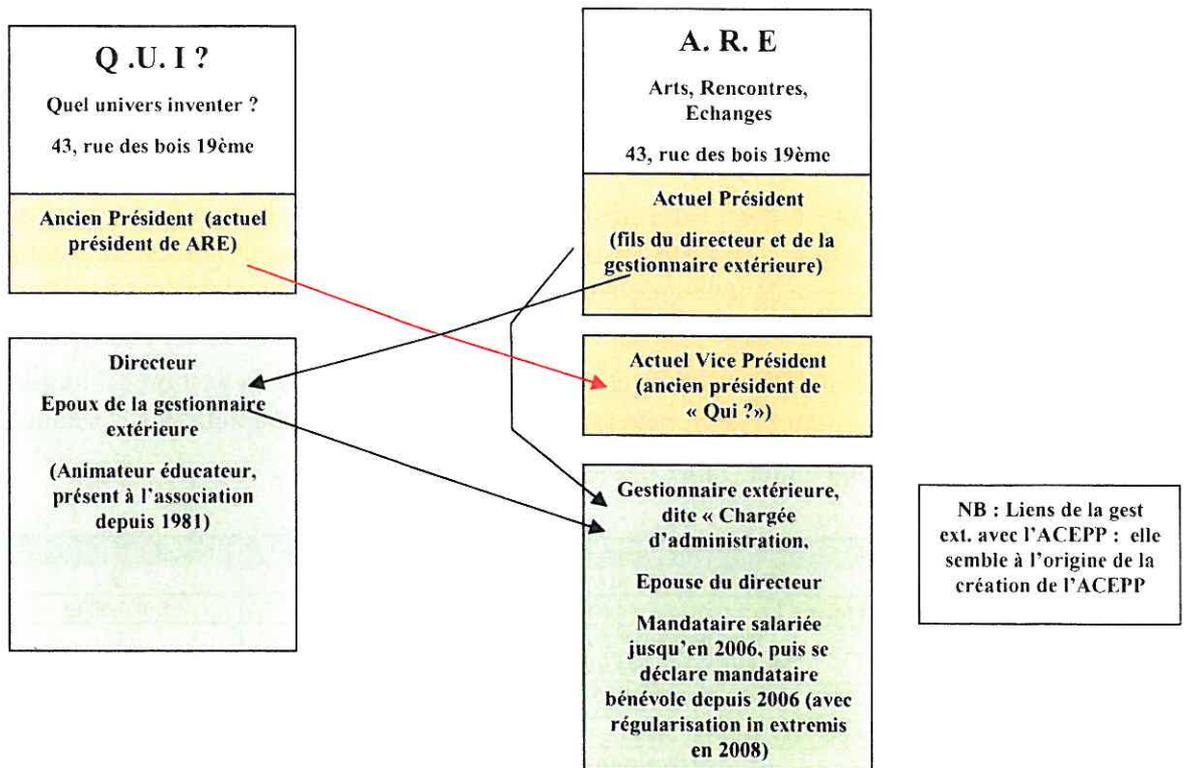
satisfaits de faire ainsi des économies mais ils ne savent pas que l'ARE continue à présenter des factures qui sont honorées comme en témoignent les écritures comptables .

En dehors de l'aspect fonctionnel et « transversal » de cet organigramme, où transparaissent des liens (entre « collègues ») et les relations de coopération et de communication, la participation des parents à certains niveaux. L'intervention permanente de la *gestionnaire extérieure* et du *directeur* dans la vie et la gestion de l'association donne le sentiment d'une structure *en trois parties, dont la partie centrale ferait « écran » entre les parents et la réalité de la gestion quotidienne* (schéma suivant) :



2.1.7. Une captation de pouvoir (ou emprise d'autorité)

- L'Inspection générale confirme que les liens professionnels existant entre l'association étudiée « Q.U.I ? » (Quel Univers Inventer ?) et le prestataire de services extérieur « A.R.E » (Arts, Rencontres, Echanges) faisaient également apparaître des liens amicaux et familiaux (schéma ci-après) :



Pièces justificatives :

- Existence d'un contrat pour un salarié « landa » signée en 1997, avec signature de l'ancien président
- Relevé de salaire du directeur : brut annuel : Comparé à salaire brut annuel de l'EJE responsable technique :

Pièces justificatives :

- Convention de 2006 entre « ARE » et « QUI ? » prévoyant la mise à disposition de la gestionnaire ext. par « ARE » au profit de l'association « Qui ? »
- La convention est signée : « pour ordre » par la gest ext. , à la fois bénéficiaire et signataire de son propre contrat
- Plusieurs documents où la gest ext. est désignée comme « administratrice »

2.1.8. Une captation de la mémoire de la gestion de la crèche

La passation des dossiers, sur support informatique (clé USB) et/ou sur support papier (dossiers archivés) se fait par *la prestataire extérieure* qui conserve les dossiers dans son bureau de l'association « ARE » (même adresse que l'association étudiée) et en archive un certain nombre dans le petit bureau de l'association « QUI ? ». La présidente n'a pas un accès direct au courrier.

2.1.9. Les personnels : Une équipe de professionnelles confortable

Le total de 7 salariés est disproportionné par rapport au taux d'encadrement réglementaire de 4 salariés maximum pour une crèche de 23 enfants (1 professionnel pour 5 enfants qui ne marchent pas et 1 professionnel pour 8 enfants qui marchent).

- **En CDI :** un directeur, deux Educatrices de Jeunes Enfants, dont l'une est responsable technique sans effectuer une partie de ses heures en tâches administratives ; une cuisinière qui fait office de femme de ménage (entretien quotidien des locaux et du matériel), prépare les repas tous les jours, ce qui implique une gestion de stocks en matières premières

- **En CDD** (contrats aidés) : trois à quatre aides éducatrices, dont la gestion est lourde (délai de présence court) et dont la compétence n'est pas toujours à la hauteur des espérances.

Tous les salariés sont conviés lors des réunions « pédagogiques » (voire en AG).

Personnels en nombre (ETP)(2007)	
<i>Effectif personnel administratif</i>	5
Dont personnel salarié (hors contrats aidés) en prestation de service (ARE)	1 (0,14ETP)
Dont personnel en contrat aidé	0
<i>Effectif personnel d'encadrement</i>	7,44
Dont personnel salarié (hors contrats aidés) (4 CDI)	2,95
Dont personnel en contrat aidé (3 à 4 CAE selon les années)	1,59
<i>ETP calculé sur :</i>	151,67 h
Personnels en chiffres	
<i>Coût brut du personnel administratif</i>	8 000,00
Aides CNASEA	0
Coût net du personnel administratif	8 000,00
<i>Coût brut du personnel d'encadrement</i>	174 952,23
Aides CNASEA	14 174,19
Coût net du personnel d'encadrement	160 778,04

Une action de formation existe bien en matière de personnels.

Fragilités. Elles peuvent être résumées ainsi :

- Des locaux vastes et coûteux exigeant une surveillance particulièrement vigilante au niveau de la sécurité, vigilance aujourd'hui imparfaite (absence de registre de sécurité, de plan de sécurité, d'une aide par un organisme agréé, locaux « vieillots » : peinture à rafraîchir).

- L'absence de visites vétérinaires

- Une emprise réelle de la gestionnaire extérieure sur le plan financier, budgétaire et comptable, que les parents orientés vers d'autres tâches ne contrôlent pas.

- Des parents déresponsabilisés, voire « infantilisés » dans une atmosphère chaleureuse allant de pair avec une gouvernance aux mains de la gestionnaire extérieure et du directeur (son époux).
- Des rémunérations coûteuses pour l'association
- La complexité de la gestion des personnels
- Un soutien médical existant mais fragile

Préconisations :

- **Association** : une reprise en main doit être faite par les parents, pour que cette crèche soit réellement parentale, sauf à ce que la Ville retire sa subvention.
- **Association** : Pour pallier les difficultés croissantes de contrats précaires, la pérennisation des contrats en cours sous forme de CDI semble la principale solution couplée avec une réflexion sur la rationalisation des effectifs.
- **Association** : revoir les grilles de rémunération pour les rendre conformes à la convention.
- **Association** : revoir l'organisation pour supprimer tout double emploi.

3. LES ACTIVITES DE LA CRECHE

La dynamique lancée par l'association se comprend mieux au travers de ses projets (voir **annexe 2**) : **Le projet éducatif** date de plus de 20 ans. Il est relayé en pratique par le **projet pédagogique**, rédigé par les deux EJE. Il applique concrètement le projet éducatif au quotidien.

3.1. **L'admission des enfants**

3.1.1. Les effectifs et tranches d'âge, la non prise en compte du handicap

La crèche accueille les enfants de 6 mois à 3 ans, répartis en 2 groupes, selon leur âge. C'est une petite structure, adaptée pour recevoir 23 enfants en temps complet.

Elle est ouverte 11 mois par an. L'amplitude horaire classique est de 8h30 à 18h30 du lundi au vendredi. Elle ferme au mois d'août et les jours fériés. Le « turn over » des enfants (et des parents) est en moyenne de deux ans. En temps plein, le taux de fréquentation est maximal.

Par ailleurs, la crèche n'a pas la possibilité (et non l'obligation) d'accueillir des enfants de moins de 6 ans hors temps scolaire, c'est-à-dire lors des vacances, le mercredi et en semaine jusqu'à 8h30 et à partir de 16h30.

Le règlement de fonctionnement ne prévoit pas l'accueil de familles à minima social, d'accueil d'enfant handicapé.

L'accueil se fait à partir de 8h par deux personnes, dont obligatoirement un permanent. Il n'y a pas de tranche horaire établie pour arriver à la crèche ; néanmoins, il est conseillé d'arriver avant 9h45 car les activités débutent à 10h : à partir de ce moment, le personnel est moins disponible. De même, il vaut mieux ne pas arriver pendant le repas ou la sieste.

3.1.2. Un recrutement sélectif des parents axé sur des compétences plutôt manuelles

Les familles intéressées doivent effectuer une demande de rendez-vous par écrit. En avril de chaque année, ils reçoivent une convocation pour un entretien avec le président *et le directeur* de l'association. L'entretien dure une heure au cours de laquelle est présenté le fonctionnement de la crèche (visite).

Les critères de recrutement des parents conçus par la gestionnaire extérieure et appliqués par le directeur lors de ces entretiens sont systématiquement limités à l'âge de l'enfant, à la disponibilité et la motivation des parents. Ils devront s'occuper essentiellement des enfants, assurer une demi journée de permanence, les courses alimentaires, les sorties avec les enfants (le balayage et la cuisine sont assurés depuis 1990 par deux salariées puis récemment par une seule). La compétence des parents n'est pas particulièrement recherchée en matière comptable et financière, ou de ressources humaines, domaine réservé de la gestionnaire extérieure. Sont apparemment appréciés les parents ayant des compétences plus manuelles (peinture, bricolage).

3.1.3. L'inscription des enfants

Chaque année, environ la moitié des enfants quittent la crèche. Ils sont remplacés par d'autres qui se sont inscrits sur la liste d'attente tout au long de l'année. Une bonne douzaine de nouveaux enfants (avec parents) arrivent en septembre.

Une petite liste d'attente existe, « virtuelle car évolutive », d'une moyenne de 5 enfants. Cette liste d'attente est tenue par les permanents.

Tous les parents des enfants retenus sont invités à une réunion d'information au mois de juin en vue d'une inscription ferme en septembre. Le contrôle des vaccinations est effectué au moment de l'inscription. Les visites du médecin ont lieu au moment des réunions de parents (à raison de 8 h/an). Il ne consulte pas les enfants individuellement.

En cas de départ d'un enfant au cours de l'année un préavis d'un mois est demandé. Le remplacement se fait à l'aide de la liste d'attente.

3.1.4. La typologie des familles

On compte parmi les familles des origines diverses, multi ethniques (famille brésilienne...), une majorité de métiers libéraux (architecte, graphiste, enseignants), artistiques, peu de fonctionnaires, des métiers manuels (menuisier, restaurateur), aucun spécialiste en matière de gestion. Le traitement des conflits est géré dans le respect des principes laïcs : nourriture la même pour tous, pas de recrutement de parent voilé (voir règlement de fonctionnement).

Il y a mixité entre plusieurs types de population :

- « à problèmes de socialisation » (trois familles à faibles revenus) ;
- « de niveau supérieur » (trois familles à haut niveau de revenus : cadres supérieurs : 4200€/mois) ;
- « plafonnée » (17 familles).

Les problèmes sociologiques sont ici plus ressentis par les personnels et apparaissent comme relativement plus lourds que dans d'autres arrondissements.

Il n'y a pas d'enfants ni de parents handicapés. Apparemment, la question ne s'est jamais posée.

3.1.5. Un projet éducatif basé sur la liberté des familles et propice à une résolution extérieure des problèmes de gestion

Il a été repris et développé dans ses axes et son esprit par le projet pédagogique. On retrouve ci-après ses grandes lignes qui datent de plus de vingt ans :

« La crèche Q.U.I. ? est un espace de liberté. La crèche garde cet esprit militant des premières années : il s'agissait d'inventer un mode de vie qui ne soit pas figé par les systèmes ou les valeurs. La crèche Q.U.I. ? est un lieu qui doit laisser aux enfants comme aux parents la possibilité d'être autonomes et responsables, c'est un lieu où ils sont et resteront citoyens, avec toutes les difficultés que cela comporte. *Ce n'est surtout pas un lieu où des spécialistes, où l'institution doivent nous prendre en charge !* »

« A la question Q.U.I. ? (quel Univers Inventer ?) la réponse du quotidien, c'est un lieu où l'on donne à chacun les moyens d'être libre et responsable au travers des ses relations avec l'espace avec son corps, avec les autres et avec lui-même. *En ouvrant un espace avec très peu de règlements fixes, de hiérarchie, d'obligations écrites*, la crèche confronte les nouveaux parents à eux-mêmes ; les familles y arrivent avec leurs idées, leur vécu, leur culture, leur désirs, cet espace de liberté les met en face de leurs responsabilités : la liberté pour quoi faire ? »

« Ce grand vide que doivent occuper les initiatives de chacun est parfois une angoisse pour les nouveaux venus. Dans la réalité il peut se passer deux choses : ou une dynamique collective, ou un conflit plus ou moins prononcé entre différents groupes, différentes pédagogies. C'est aux professionnels de gérer la dynamique du groupe et de la rendre constructive en aidant chacun à y trouver sa place ».

Il faut remarquer que chaque famille vient à la crèche avec une démarche pédagogique et des attentes particulières. Toute la difficulté est de permettre à chacun de s'intégrer malgré sa

différence, ce qui est d'autant plus complexe que dans la relation parents/enfants se cristallisent les problèmes des adultes. Ainsi les parents arrivent souvent avec des interrogations ou des problèmes plus ou moins prononcés dans leurs relations à leurs enfants ».

« La crèche Q.U.I. ? est un espace où ils peuvent confronter Leurs comportements et leurs idées à celles des autres. Elle suscite un questionnement et une prise de conscience, seule à même de faire évoluer leur démarche pédagogique : leur relation à leur enfant. Faire évoluer les pratiques familiales de chacun par une pratique collective est l'intérêt essentiel de toute crèche parentale, où l'on ne travaille pas seulement avec l'enfant, en dehors de son contexte familial, mais l'on fait évoluer la relation parent/enfant ».

3.1.6. Un projet pédagogique fidèle à « l'esprit » du projet éducatif

Ecrit en 2008 par les deux EJE et le directeur (**annexe 2**), il s'inspire de l'ambiance et reprend l'esprit du projet éducatif : « Les rapports humains doivent primer ! ***Le danger de trop écrire et codifier serait d'arriver à un fonctionnement complètement bloqué***, où le projet pédagogique devient La Bible, et où chacun se réfugie derrière. Mais pour le moment, ***pas de soucis à qui de ce côté-là, du moins tant que le directeur sera là*** ». et d'ajouter : « ***les organismes financeurs ? on s'en fout !*** ».

3.1.7. Les règles générales d'accompagnement et d'éveil de l'enfant

On trouve **en début des annexes jointes** un certain nombre de prescriptions, règles et méthodes utilisées – avec quelques variantes - par la plupart des trente crèches étudiées, concernant les repas, le sommeil, l'organisation, l'hygiène, la surveillance, la sieste, l'adaptation, les jeux et les activités, la place et le rôle de l'adulte. Seules diffèrent légèrement des autres crèches le **type de sorties, les fêtes** :

- La crèche dispose d'un minibus de 6 places, spécialement aménagé pour le transport d'enfants (siège auto, ceinture de sécurité). Tous les lundi après-midi à 15h45 les enfants partent dans un atelier de danse où ils ont une heure d'expression corporelle avec un professeur de danse et un musicien (pianiste-percussionniste). Mardi après-midi, 2 fois/mois, toujours à 15h45, ils vont faire du poney à la Cartoucherie de Vincennes. Fréquemment les enfants vont au spectacle, au zoo, à l'aquarium, au musée ou à la Villette. Quotidiennement ils sortent aux Buttes du Chapeau Rouge, aux Buttes Chaumont ou au square de la Place des Fêtes.

- Les anniversaires : « ils sont fêtés à la crèche avec ou sans les parents, pour marquer le changement d'âge de l'enfant et se souvenir de sa naissance dans une ambiance joyeuse ». Ainsi que :

- La fête de fin d'année, le carnaval, les barbecues parents-enfants...

Fragilités :

- **Un recrutement des parents trop orienté vers leur « déresponsabilisation » sur le plan financier, budgétaire et comptable**

- **Une fréquentation en dessous des objectifs fixés par l'agrément**

La gestionnaire extérieure a confirmé les points suivants :

Tout est mis en œuvre pour rapprocher le nombre de journées réellement facturées (comptabilisées et déclarées), du « noyau dur » d'heures théoriques, la tutelle souhaitant un taux de fréquentation maximum, celui-ci étant une nécessité économique puisque les financements Ville de Paris et CAF reposent sur le nombre d'heures facturées aux parents.

La capacité d'accueil théorique de la crèche est calculée sur les bases suivantes : amplitude horaire de l'établissement, multipliée par le nombre d'enfants prévu par l'agrément, multiplié par le nombre de jours ouvrés de l'année. Soit pour la crèche étudiée : 10 heures d'amplitude quotidienne x 23 enfants x 220 jours ouvrés = **50 600 heures théoriques**.

La capacité obtenue est réputée correspondre à 100% d'occupation. C'est cette capacité d'accueil « stricto sensu » que les responsables tendent à réaliser. Est laissée de côté toute notion de « capacité d'admission » (largement appliquée dans les crèches municipales), laquelle prévoit une marge d'enfant supplémentaire d'environ 10%. L'association s'en tient strictement au nombre défini dans l'agrément, soit 23 berceaux, la réalisation de cet objectif de 100% étant suffisant pour conserver la subvention.

Le « taux de fréquentation réel déclaré » est fictif puisque qu'il se situe exactement au même niveau, représentant 100% du taux théorique (voir fiche administrative en annexe) : 10 heures d'amplitude x 23 enfants x 220 jours = **50 600 heures**.

Selon la gestionnaire extérieure de l'association, seul est exact le « **taux de fréquentation réel non déclaré** », c'est à dire basé sur la présence réelle des enfants (une fois les enfants absents décomptés). Il atteint une proportion plus faible (80 %) : autour de 8 heures de présence x 23 x 220 jours = soit environ **40 000 heures**.

La raison de l'infériorité du nombre d'enfants réellement présents s'explique en général dans les crèches collectives par l'absentéisme des enfants. Ici, l'absentéisme des enfants et des parents est normal. Dans une crèche parentale, l'absentéisme des enfants ne peut être utilisé –à l'inverse de crèches classiques- comme « soupape de qualité » car l'absence de l'enfant suppose celle des parents et ces derniers doivent 5 heures de permanence par semaine. Leur absence desservirait donc l'organisation et l'efficacité de la crèche. *Toutefois, il est prévu dans le règlement de fonctionnement qu'en dépit d'un enfant malade, « les parents doivent accomplir leurs 5 heures par semaine, quitte à faire garder l'enfant »*.

Il n'y a jamais de phénomène de « sur-fréquentation » passagère (102%) pouvant s'expliquer par des échanges de garde momentanés entre établissements.

- Un règlement intérieur moins strict que celui d'autres associations parentales

Afin de se rapprocher de la fréquentation théorique, l'association « fidélise » les familles en leur faisant verser des droits d'inscription, sans possibilité de récupération en cas de défection (retrait ou absence de l'enfant). Toutefois, le règlement de fonctionnement apparaît moins abrupt que celui d'autres associations de crèches collectives au nombre d'enfants plus conséquent.

Préconisations :

- **Association** : Améliorer les critères de recrutement des parents
- **Association** : Déclarer un taux de fréquentation correspondant au taux réel.

4. L'ORGANISATION BUDGETAIRE

4.1. Des circuits de subventions lourds mais indifférents à la gestionnaire extérieure

Le tableau suivant montre que les subventions ont globalement peu évolué entre 2005 et 2007 (+6%) :

Subventions en €	2005	2006	2007	Var ^e entre 2005 et 2007 en %
Subventions CAF	108 203	112 875	113 446	5%
Subvention VP	59 018	57 078	74 831	27%
Aide CNASEA	42 128	41 983	11 186	-73%
Uniformation	2 078	10 445	8 516	310%
Reliquats	10 985	4 230		-100%
Total	222 412	226 611	207 979	-6%

4.1.1. La lourdeur des demandes de financement

Aussi bien à la Ville que pour la CAF ou d'autres financeurs, les demandes de financement nécessitent, selon la gestionnaire, une lourde préparation en termes de dossiers à présenter (même pour une subvention modérée, plusieurs semaines de travail sont nécessaires).

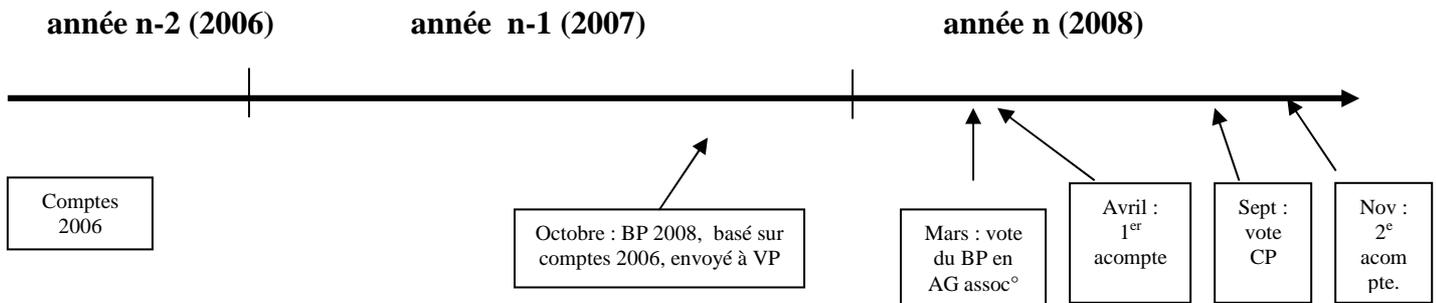
- Vis-à-vis des financeurs, dans tous les cas de figure, le schéma de présentation du budget est similaire :

- . un premier budget prévisionnel est présenté par l'association aux administrations (VP : basée sur n-2),
- . le financeur renvoie ses observations et questions (voir annexe pour la VP : jeux de questions/réponses par le Bureau des actions associatives de la DFPE),
- . le budget fait l'objet de « navettes itératives » jusqu'à obtention des réponses et adaptation commune du budget prévisionnel.

La « gestionnaire extérieure » estime que l'examen ligne par ligne du budget prévisionnel par le BAA aboutit à un « choc en retour d'une année sur l'autre, car si les diminutions de dépenses ne font l'objet d'aucun commentaire de la part du BAA, leur re-augmentation l'année suivante crée des difficultés inutiles en termes d'explication à donner ». Selon elle, il vaudrait mieux un contrôle global par chapitre, à charge pour l'association de garder une certaine liberté en leur sein.

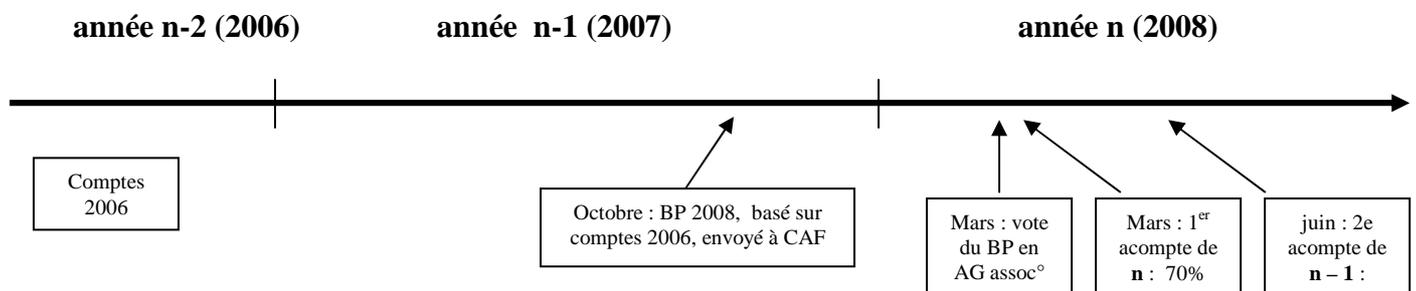
4.1.2. La complexité des versements décalés des subventions VP et CAF

. Le schéma suivant illustre pour la Ville le décalage entre le budget prévisionnel (BP) et la réalité de la gestion de l'association : le BP de l'année n, calculé sur la base des comptes n-2, est envoyé à la VP en octobre de l'année n - 1, tandis que le BP est voté en AG de l'association en mars/avril de l'année n. Le 1^{er} acompte est versé en mars /avril, le solde de la subvention de l'année n est versé en novembre. L'association doit donc gérer au plus près la réalité de 2008 avec un BP basé sur les comptes 2006.



- **Pour la CAF**, c'est la gestionnaire qui prépare le budget prévisionnel, en général celui présenté à la Ville de Paris. Elle fait valider le budget par le bureau, dont elle est partie prenante, puis le présente en AG.

Un acompte de 70% est versé à la fin du premier trimestre de l'année n, sur la base des éléments prévisionnels. La régularisation du solde se fait au cours de l'année n+1, sur la base du réalisé de l'année n, avant le 30 juin de l'année n+1.



4.1.3. L'indifférence aux délais de versement des subventions en raison d'une réserve de trésorerie conséquente

- Pour la VP, un premier versement est effectué au premier trimestre, puis le reliquat en novembre.
- Pour la CAF, le versement est prévu en septembre/octobre.

Les problèmes de trésorerie occasionnés par les délais de paiement des subventions sont notoires. Pour la Ville de Paris, le tableau ci-après montre que le premier paiement de la subvention a lieu en avril/mai, puis le second en novembre, très tardivement.

SUBVENTION VILLE DE PARIS	2005	2006	2007	2008
Date d'envoi du dossier de demande de subvention	31/10/2004	26/10/2005	02/11/2006	14/11/2007
Date de la délibération du Conseil de Paris	27/09/2005	17/10/2006	12/10/2007	07/07/2008
Date de signature de la convention	06/10/2005	24/10/2006	15/10/2007	25/07/2008
Date du versement du 1er acompte	18/04/2005	11/05/2006	15/02/2007	11/04/2008
Date du versement du 2nd acompte - solde	09/11/2005	20/11/2006	15/11/2007	20/08/2008

Ces difficultés de trésorerie sont totalement indifférentes à la gestionnaire extérieure qui use de la trésorerie accumulée depuis de nombreuses années comme « amortisseur », soit (valeur octobre 2008 ; documents en **annexe 5**):

- un compte sur livret à la Société Générale d'un montant de 80 000 €,
- un compte titres (Sicav/Fcp) au Crédit Coopératif d'un montant de 44 613 €.

Soit **une réserve de 124 613 €**, soit plus que les deux subventions CAF (113 000 €) ou que la subvention Ville de Paris (75 000€).

On peut s'étonner qu'une augmentation conséquente de la subvention de la VP en 2007 (de 57 000 € à 75 000 €) ait pu être octroyée sans tenir compte de l'existence de cette réserve.

4.1.4. L'utilisation des subventions

L'utilisation des subventions vise immédiatement les dépenses salariales et sociales (80% de la masse des dépenses de fonctionnement), d'alimentation et de fluides.

4.2. Une articulation des responsabilités pour l'élaboration du budget en faveur de la gestionnaire extérieure

4.2.1. La préparation d'un budget « sincère », sauf une exception

- **Au niveau de la Ville de Paris**, la « prestataire extérieure », sans l'aide ni du bureau, ni de la présidente, simplement assistée du parent « trésorier », prépare le budget prévisionnel et réalisé. Cette préparation se fait en liaison avec le BAA. Le budget est sincère dans la mesure où :

. Sur la forme, la prestataire extérieure tient à jour au plus près ses tableaux budgétaires, poste par poste, ligne par ligne (conformément à la demande du BAA depuis trois ans), en respectant scrupuleusement l'ordre des procédures suivant (exemple): compte réel 2006, BP présenté par l'association, BP corrigé par la mairie, CR 2007, différentiel CR 2006/2007, BP 2008 présenté par l'association, BP 2008 corrigé par la mairie, différentiel entre BP, besoins réels, CR 2008 prévisible, différentiel final, BP 2009; le contrôle croisé avec les grands livres sur 5 ans, démontre la constance des dépenses courantes.

. Sur le fond, le budget apparaît sincère. **Toutefois, la somme des rémunérations de la gestionnaire extérieure (..../an) et de son mari(.. ... €/an), directeur de la crèche, est une dépense importante d'environ€/an, soit ..% du budget global de la crèche, au sein d'une petite structure n'accueillant que 23 enfants.**

4.2.2. La validation du budget en interne

Ces budgets sont ensuite validés par l'unique AG annuelle (pas de Conseil d'administration), **en présence du directeur et de la gestionnaire extérieure.**

4.2.3. L'envoi de la demande

La présidente est signataire pour l'envoi des dossiers de demandes de financement.

4.3. Les raisons de l'écart entre budget prévisionnel et compte réalisé

L'explication du décalage entre le budget 2007 et le compte de résultat 2007 :

	Budget prévisionnel 2007	Compte de résultat 2007
Montant total produits	309 105 €	284 274 €
Ecart produits		-24 831 €
Explication de l'écart produits	La CNASEA est passée de 41 000€ à 11 000 € : lorsqu'en 2006, les CAE sont financés par la CNASEA, l'EJE nouvellement embauchée ne l'est pas... ; La CAF a contesté l'activité maximale et l'a établi à 50 600 heures par an.	
Montants total charges	309 105 €	294 979 €
Ecart charges		-14 126 €
Explication de l'écart charges	Le BP présentée par l'association était en augmentation de 6% par rapport au CR 2006 ; la VP l'a baissé de 8%, en dépit de la création du poste d'EJE en septembre 2006 (donc 4 mois de salaires en 2006 et 1é mois en 2007). Globalement, la masse salariale n'augmente pas mais son financement n'est pas le même. Finalement, tous les	

postes ont été réduits pour arriver, in fine à une baisse de 2% par rapport au CR 2006.

Selon la prestataire extérieure, la mairie de Paris « qui a fait ses comptes à sa façon, a fait voter le budget prévisionnel 2007, sans pouvoir y revenir après le vote. Toutes les informations sont arrivées à la crèche en août et la crèche a dû éviter les dégâts en serrant de tous côtés de septembre à décembre, pour finir avec un déficit de 10 705 € ».

Fragilités

- Lourdeurs des dossiers de demandes de subventions : il n'y a pas véritablement de maîtrise des circuits et des méthodes d'obtention des subventions. Les parents laissent toute latitude à la gestionnaire extérieure qui s'est « adaptée » aux demandes des financeurs sans toujours bien comprendre les exigences de la CAF ou bien connaître l'administration parisienne.
- L'existence d'une forte trésorerie comblant les retards de versement et évitant un découvert du compte bancaire est une force. Subsiste un « *malaise* » quant à savoir si la gestion de produits financiers aussi importants est compatible avec la « philosophie » d'une crèche parentale, s'il est « moral » d'obtenir une augmentation de subvention de la VP, sans toucher au « trésor de guerre » d'une association qui se veut axée sur le bien être de l'enfant.

Préconisations

- **DFPE** : Examiner plus en profondeur (grand livre) la trésorerie des crèches.
- **DFPE** : Bâtir un prix de revient théorique.

5. L'ORGANISATION FINANCIERE ET COMPTABLE

5.1. Une structure financière de l'association « exagérément externalisée »

5.1.1. Une organisation financière et comptable dépendante d'une gestionnaire extérieure sans diplôme ni formation en comptabilité

On note la présence d'un commissaire aux comptes (obligatoire pour un total de subventions supérieur à 153 000 €).

Pour la fiabilité des comptes, c'est la *gestionnaire extérieure* (« ARE ») –*sans diplôme correspondant*- qui assure la comptabilité (logiciel commun à beaucoup d'associations : « CIEL »), prépare les budgets, assure le suivi des postes de dépenses (tableaux de bord), assume la facturation (achats, chèques correspondant aux participations familiales calculées par elle-même). Elle assume la gestion de toutes les charges et notamment des salaires.

5.1.2. Une gestion comptable dépendante d'une gestionnaire extérieure sans diplôme ni formation en comptabilité

L'association est totalement dépendante de « ARE », association mettant à disposition une chargée d'administration (la gestionnaire extérieure), ce qui ne l'empêche pas de rester en relation courtoise avec l'ACEPP.

La gestionnaire extérieure prépare tous les dossiers comptables complets. Ce travail primordial est lourd. L'association s'en remet à elle pour le suivi des immobilisations (relativement importants ces dernières années en raison de travaux dans les locaux).

5.1.3. L'absence de dépenses somptuaires ou anormales

L'Inspection générale a effectué un contrôle des grands livres comptables, sans y déceler de dépenses anormales (hormis le cas signalé plus haut des rémunérations du directeur et de la de la prestataire extérieure) :

- A part les salaires et charges sociales, il s'agit le plus souvent de petits montants (alimentation, bricolage, travaux d'entretien, fournitures,...) faisant l'objet de justificatifs signés par les parents et ne permettant pas de déceler de « coulage » ;

- Les sommes plus importantes (travaux, matériel, mobilier) sont discutées au bureau et votées au sein de l'AG annuelle, lors de la présentation du budget. *Mais, là encore, l'omniprésence de la gestionnaire extérieure, l'incompétence plus ou moins favorisée des parents, notamment de la présidente et de la trésorière, l'absence d'un passage en Conseil d'administration, sont des anomalies.*

- Toutes les dépenses sont basées sur des justificatifs existants dans les dossiers. En 2007 et 2008, on note la présence de toutes les factures.

5.1.4. L'existence d'un contrôle sur les procédures de versements par la gestionnaire extérieure

La gestionnaire extérieure exerce un contrôle de conformité entre les tableaux nominatifs de présence des enfants et les versements des familles (par chèque, jamais en espèces). Elle fait le calcul des participations familiales.

Le « modus operandi » de l'enregistrement des versements est le suivant :

Après appel de cotisations, la gestionnaire reçoit les chèques versés par les familles (jamais d'espèces) ; Chaque inscription d'enfant et du paiement de la famille est reportée sur un tableau de suivi des versements des participations. C'est la trésorière (parent) qui amène les chèques des familles à la banque.

C'est la trésorière qui retire 1 000€ de liquidités par mois, pour alimenter la « caisse » dont 850€ sont remis à la cuisinière pour l'achat des aliments frais et **150€ au directeur** (mari de la gestionnaire extérieure), pour des « menues dépenses ». La trésorière paye par chèque au quotidien les autres dépenses au quotidien (alimentation, sorties). C'est la **gestionnaire extérieure (épouse du directeur) qui effectue le rapprochement entre le « tableau de caisse » et les pièces justificatives de dépenses. Là aussi, un malaise persiste puisque - hormis celui de la gestionnaire extérieure- aucun recoupement n'est effectué par un autre biais (trésorière, président, parents, expert-comptable...).**

Elle effectue également un rapprochement sommaire entre les « tableaux nominatifs d'enfants présents », les espèces et les chèques versés par les familles.

5.1.5. L'absence relative 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, 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).

Mais ses produits financiers sont le résultat de placements financiers, ce qui ne la dispense pas de l'impôt sur le revenu actuellement non déclaré. La gestionnaire dans un courriel du 9 janvier 2009 ajoute : « nous n'avons jamais demandé à l'administration fiscale ce qui en est des gains bancaires ».

5.2. L'analyse des comptes

La santé financière de l'association est caractérisée par une gestion globale « en bon père de famille ». Le déficit pour la première fois depuis longtemps enregistré au compte de résultat de 2007 (-10 705€) apparaît comme « accidentel », globalement lié à un léger accroissement des charges de 5 000€ (relativement maîtrisées par ailleurs : 282 000€ en 2005, 290 000€ en 2006, 295 000€ en 2007 et 2008) et à une baisse des recettes d'un même montant : diminution des subventions CAF et CNASEA, ***largement compensée par l'augmentation massive de la subvention Ville de Paris en 2007, soit + 31% (20% des recettes en 2006 et 26% des recettes en 2007).***

Le contrôle des comptes s'est effectué, de 2005 à 2007, à partir de documents correctement tenus (en annexe) : balances globales (situation débitrice ou créditrice de chaque compte ; égalité parfaite entre la balance, le grand livre général et les lignes de comptes présentées au bilan et au compte de résultat) ; grands livres ; rapports du commissaire aux comptes et annexes.

5.2.1. Une santé financière solide au plan du bilan

Si l'on examine le bilan 2007 de l'association (annexe 3) et son évolution par rapport à l'exercice précédent, on constate une situation particulièrement positive, grâce à une forte trésorerie (ajouter %) :

BILAN SIMPLIFIE			
ACTIF			
	2005	2006	2007
Immobilisations corporelles	78 711	64 520	52 455
Immobilisations financières	2 592	2 592	2 592
Total actif immobilisé	81 303	67 112	55 047
Créances	10 000	19 218	13 735
Valeurs mobilières de placement	76 997	48 449	44 641
Disponibilités	36 364	55 547	53 588
Charges constatées d'avance	910	1 142	952
Total actif circulant	124 271	124 356	112 916
TOTAL ACTIF	205 574	191 468	167 963
PASSIF			
Capitaux Propres	132 969	125 875	105 704
Dont réserves statutaires	7 622	7 622	7 622
Dont Report à nouveau	33 727	40 052	40 210
Dont résultat de l'exercice	3 324	158	-10 705
Dont subventions d'investissement	55 215	44 962	35 496
Dont fonds associatifs avec droit reprise	33 081	33 081	33 081
Provisions pour risques et charges	18 796	15 796	11 796
Total fonds propres	151 765	141 671	117 500
Emprunt et autres dettes financières	3 450	3 600	1 450
Fournisseurs et rattachés	2 880	1 419	837
Dettes fiscales et sociales	43 027	43 865	46 879
Autres dettes		913	1 297
Produits constatés d'avance	4 452		
Total dettes	53 809	49 797	50 463
TOTAL PASSIF	205 574	191 468	167 963

a) Au passif, une situation saine quoique complexe :

- des provisions pour risques et charges bien existantes mais à la baisse (-37% : 18 796€ en 2005 ; 11 796€ en 2007) ;
- des réserves stables (environ 7 600€, auxquelles s'ajoutent des fonds associatifs avec droit de reprise tels que les cautions versées par les parents : 33 000€)
- des subventions d'investissement importantes, liées à une réfection totale de la crèche en 2000, financée essentiellement par l'OPAC, complétée par la CAF et la Ville de Paris et faisant l'objet d'un amortissement progressif dans le bilan au même titre que les immobilisations : 55 000€ en 2005 ; 45 000€ en 2006 ; 35 500€ en 2007, soit une baisse de 35%.
- des dettes à court terme très faibles (emprunts bancaires, fournisseurs,...) et à la baisse en 2007, mais des dettes sociales plus imposantes (autour de 45 000€ en moyenne par an), en raison de retards dans le paiement de l'Urssaf.

b) A l'actif, une situation confortable :

- la valeur nette comptable des immobilisations corporelles, suite à des aménagements internes, est importante mais en nette diminution (-33% : de 78 000€ en 2005 à 52 000€ en 2007);
- l'actif circulant est considérable, malgré des subventions en diminution pour les unes (CAF et CNASEA : voir infra compte de résultat) et en forte augmentation pour les autres (Ville de Paris), malgré des retards de paiement (voir tableau des subventions VP). Il avoisine 125 000€ en 2005 et 2006, pour tomber à 113 000€ en 2007 (à nouveau 125 000€ en 2008) ;

- Les valeurs mobilières de placement sont prépondérantes (77 000€ en 2005 ; 45 000€ en 2007), tandis que les disponibilités sont fortes : 54 000€ en 2007 soit un total de 98 229 € représentant 58 % de l'actif). Selon la gestionnaire extérieure (dixit) : « ces fonds dateraient de 1983, date à laquelle la crèche n'étant pas encore agréée, les parents seraient partis en laissant cette trésorerie. Depuis, les sommes ont prospéré et servent de « soupape de sécurité financière », tant pour compenser les retards de paiement des subventions que pour préparer les retraites des salariés (notamment du directeur M.) ».

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

- Le fonds de roulement est fortement positif (quoique en baisse d'environ 16 % en 2007: de 74 000€ à 62 000€), ce qui confirme une situation financière de l'association saine, avec à un report à nouveau important. La baisse enregistrée correspond au résultat déficitaire 2007 (-10 705€). Le bilan 2008 ne devrait pas voir cette situation s'aggraver si les subventions restent stables et les réserves de trésorerie aussi fortes.

- Le ratio de solvabilité est fort (plus de 2 en 2007, en 2006 et 2005), supérieur 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) : L'association peut largement faire face à ses dettes à court terme, avec ses actifs les plus liquides.

- Un second ratio d'endettement permet de constater que, vis à vis de ses créanciers, l'association présente des garanties suffisantes (total actif / total dettes à court, moyen et long terme) : l'actif couvre les dettes. Dans le cas, théorique, d'une liquidation totale, l'ensemble de l'actif couvrirait les dettes pour 3 ou 4 fois leur valeur (3,8 en 2005 et 2006, 3,3 en 2007).

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

- Le ratio d'indépendance financière est favorable, puisque les capitaux propres sont supérieurs aux dettes (capitaux propres, tels que capital et réserves / dettes à court, moyen et long terme) : trois fois plus en 2005 et 2006 ; deux fois plus en 2007.

- La part des dettes est importante par rapport au total du passif, soit en 2007 : 50 000€/167 000€ = 30 %. Ces dettes (50 000€) correspondent essentiellement à des dettes fiscales et sociales (47 000€), le reliquat à des fournisseurs et dettes bancaires mineures. Ce taux n'est pas un élément favorable dans un contexte de difficultés économiques extrêmes, où les aides ne seront plus aussi fréquentes et importantes qu'avant. 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 forte trésorerie (valeurs mobilières de placement + disponibilités) baisse légèrement de 2005 à 2007 (- 13%, les capitaux propres se réduisent (151 000€ en 2005 à 117 000€ en 2007, soit environ 74% puis 70% du passif), les dettes fiscales et sociales ont peu progressé (22%, puis 28% du passif). **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 98 229 € en 2007).** Son montant est rapporté en jours de dépenses de fonctionnement par la formule : trésorerie nette x 360 / total des dépenses de fonctionnement = **120 jours de fonctionnement en 2007**. Le ratio de trésorerie serait déjà bon, s'il était compris entre 60 et 90 jours de fonctionnement. L'association n'est pas obligée de recourir à des crédits bancaires, ni de compter sur le

versement immédiat des subventions pour assurer le paiement de ses fournisseurs.

5.2.2. L'analyse des comptes de résultat

La description des comptes de résultat de l'association (**annexe 3**) fait apparaître des comptes équilibrés avant 2007, puis, en 2007, pour la première fois depuis longtemps, une structure financière légèrement déséquilibrée (déficit d'exploitation de -10 705 €). Ce déséquilibre n'apparaît pas rationnel au vu du bilan, avec, à l'actif 44 641€ de valeurs mobilières de placements, 53 588€ de disponibilitéset au passif, 117 500€ de fonds propres.

COMPTE DE RESULTAT SIMPLIFIE			
	2005	2006	2007
PRODUITS ASSOCIATIFS			
Ventes	49 273	52 860	55 590
Dont Participations familiales	49 273	52 860	55 590
Subventions	222 412	226 611	207 979
Dont Subvention CAF PSU	104 500	109 293	110 000
Dont Subvention CAF PSEJ	3 703	3 582	3 446
Dont Subvention Ville de Paris	59 018	57 078	74 831
Dont Aides CNASEA sur contrats aidés	42 128	41 983	11 186
Dont Uniformation	2 078	10 445	8 516
Dont reliquat de subventions	10 985	4 230	
Autres produits	13 547	10 291	20 705
Total produits d'exploitation	285 232	289 762	284 274
CHARGES ASSOCIATIVES			
Achats externes	32 211	29 175	27 616
Dont Eau, gaz, électricité, combustibles, chauffage	2 294	2 652	1 944
Dont Alimentation	19 380	16 675	16 069
Dont Couches, linges, fournitures d'hygiène et produits pharma.	1 973	2 576	2 138
Dont divers (jouets, fournitures, ...)	8 564	7 272	7 465
Services extérieurs	44 589	39 331	39 965
Dont Loyer, charges locatives et de copropriété	20 887	19 024	20 815
Dont sous traitance générale (ARE)	9 625	9 688	8 000
Dont Travaux, entretien et réparation	2 483	2 058	833
Dont Nettoyage des locaux			
Dont Primes d'assurance	1 670	1 434	1 667
Dont Versements à des organismes de formation	6 513	3 751	5 528
Dont autres	3 411	3 376	3 122
Autres services extérieurs	1 584	1 512	4 928
Dont Frais pédiatriques			
Dont Honoraires expertise comptable, commiss. aux comptes	1 200	1 192	2 631
Dont Transport de personnel	384	320	2 297
Impôts et taxes et assimilés	4 048	3 693	6 127
Salaires, traitements et charges sociales	184 460	201 038	201 902
Dotations aux amortissements	15 017	14 855	14 066
Autres Charges			375
Total Charges d'exploitation	281 909	289 604	294 979
Résultat net	3 323	158	-10 705

a) Au plan des charges, on note une très faible variation du total : + 6 000 €, soit 2% (289 000€ en 2006 ; 295 000€ en 2007), malgré la mise en conformité des salaires de la convention collective de 1983 (la gestionnaire extérieure avait, sans vraiment anticiper la réforme, valorisé les salaires les années précédentes). La variation est donc modérée. Mais, on observe plutôt une variation au niveau de certains types de charges :

- Les postes en diminution : fluides : - 700 € ; alimentation : - 600 € ; malgré la hausse des prix de plusieurs produits de nécessité dont 2/3 en alimentation ; indice Insee en annexe : +4,7% d'augmentation en septembre 2008), la nouvelle cuisinière a fait lutte contre le gaspillage (fabrication de yaourts)... Il n'y a pas de tickets restaurant puisque les salariées mangent avec les enfants ; entretiens et réparations : - 1 100 € ; rémunération extérieure à l'entreprise (« ARE ») : - 1 700 € ;

- Les postes en augmentation : loyer : + 1 800 € (valorisation par l'OPAC tous les trois ans); taxes, notamment taxe sur les salaires (embauche EJE) : + 2 500 € ; commissaire aux comptes : + 1 500 € ; formation personnels : 1 800 € (organisme de formation : CERPE, ACEP).

b) Au niveau des produits,

- **Les postes en stabilisation** : On note la stabilité des subventions CAF PSEJ et PSU : La CAF PSEJ représente, en moyenne 1,2% des recettes totales, tandis que la subvention PSU est à 38% des recettes totales en 2007:

	2005	2006	2007	2008 (prévision)
CAF PSU	104 500 €	109 293 €	110 000 €	115 000 €
CAF PSEJ	3 703 €	3 582 €	3 446 €	3 331 €
Total	108 203 €	112 875 €	113 446 €	118 331 €

Cette stabilité s'explique par deux facteurs conjoints : la stabilité du nombre d'enfants (23), la subvention CAF étant calculée sur la base du nombre d'enfants et des heures facturées, un mode de gestion rigoureux dans les facturations et leur mode de calcul.

. Les produits exceptionnels sont liés aux subventions en retard, notamment le solde du par la CAF. Ils sont stables (10 000 € par an).

- Les postes en diminution :

- Diminution de la subvention CNASEA (de 41 983 € à 11 186 €): - 30 000 €. Ceci est dû à la politique de la crèche tendant à remplacer les CDD par des CDI.

. Uniformation : - 2 000 €, mais dont l'impact direct est neutre puisque les produits sont payés aux centres de formation.

- Les postes en augmentation :

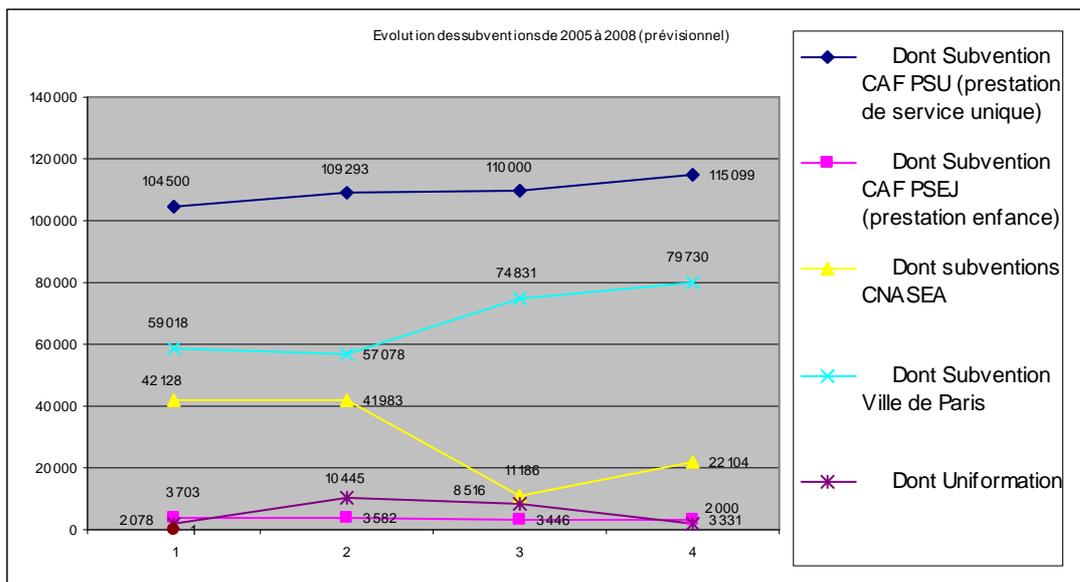
. Le poste des subventions est le plus conséquent (73 % du total), réparties comme suit en 2007 :

- Subvention de la Caisse d'Allocation Familiale (PSU) : 110 000 € ;
- Subvention de la Caisse d'Allocation Familiale (PSEJ) : 3 346 € ;
- Subvention CNASEA (en liaison directe avec les contrats CAE) : 11 186 € ;
- Subvention d'équilibre de la Ville de Paris : 74 831 € ;
- Uniformation (remboursement de certaines formations par l'organisme de formation) : 8 516 € ;

Par rapport aux autres subventions, **l'évolution de la subvention versée par la Ville de Paris est très importante** (59 000 € en 2005 ; 57 000 € en 2006 soit 20% des recettes totales), **et en très forte augmentation en 2007** (74 830 € au lieu de 57 078€ en 2006, soit 26% des recettes totales en 2007 au lieu de 20% en 2006 et **un accroissement, entre 2006 et 2007, de +31 %**). L'explication apportée par l'association est une compensation attribuée par la VP pour la création d'un poste d'EJE à la demande de cette dernière (poste effectivement créé en 2007). Cette création de poste a donc accru la participation de la VP et est venue se s'ajouter au poste de directeur actuel.

Le schéma suivant illustre :

- un degré de dépendance élevé par rapport à la Ville de Paris ;
- une subvention de la VP considérée par l'association comme automatique (augmentation en 2007 et prévision 2008), en vue de l'équilibre, en lieu et place des autres financeurs défaillants.



Le calcul effectué en 2009 par la gestionnaire extérieure est systématique : il part de la réalité des dépenses, précise les recettes issues des familles, de la CAF, et établit la subvention VP comme étant « la différence entre les dépenses et les recettes » :

Total Dépenses	302 904 €
Total Recettes	215 340 ,69 €
Dont Familles	60 000 €
Dont PSU CAF	110 148,61 €
Dont PSE enfance CAF	3 176,08 €
Dont recettes diverses	42 016 €
Ville de Paris différence entre dépenses et recettes	87 563,31 €

Au total, la baisse globale des subventions a été de près de 8% en 2007 (226 000 € en 2006 et 208 000 €). Le tableau de la fiche financière (en annexe) fait état de la répartition des principales subventions sur quatre exercices.

c) **Les autres produits** se décomposent ainsi :

- **Les cotisations** sont stables (adhésions, droits d'inscription) : 2 300 €.

L'inscription se fait d'avril à juin pour la rentrée de septembre avec un chèque de 150 € versé par chaque famille, représentant 100 € d'adhésion annuelle à l'association et 50 € de caution restituable au départ de l'enfant. En cas de départ au cours de l'année scolaire, un préavis écrit par lettre recommandée d'un mois minimum est obligatoire. En cas de désistement sans préavis, la caution n'est pas restituable (voir règlement de fonctionnement).

- **Les participations familiales** sont relativement stables (environ 52 860 € en 2006, 55 590 € en 2007), mais plus fortes que dans une crèche similaire (« Enfances » : 19 enfants : 30 000€), mais vont se stabiliser en 2008.

Le règlement de fonctionnement consacre une page (sur deux au total) à ce mode de paiement. On constate que –à l'instar des autres crèches parentales - les mêmes règles s'appliquent :

. Le paiement des participations est exigible sur 11 mois, même si l'enfant est malade. La trésorière récupère les 11 participations des 23 familles en septembre de chaque année scolaire et les met ensuite à l'encaissement le 7 de chaque mois (voir règlement de fonctionnement).

. Les participations familiales mensuelles sont calculées en fonction des ressources de la famille 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 recommandés par la CAF).

. Le forfait mensuel est calculé sur 200 heures (20 jours) de garde pour chaque enfant :

		Composition de la famille			
		1 enfant	2 enfants	3 enfants	4 enfants et +
Taux d'effort en % du revenu imposable mensuel du foyer, par heure de présence	Pour les traitements, salaires et rentes	0,040 %	0,032%	0,024%	0,016%
	Pour les autres revenus	0,05 %	0,04 %	0,03 %	0,02 %

A défaut que les parents aient les avis d'imposition de l'année précédente, les participations sont calculées sur les revenus de l'année d'avant (n-2) et régularisées en novembre sur la base du nouvel avis d'imposition.

Exemple : 1 couple avec 2 enfants fiscalement à charge, ayant 30 000 € de revenu brut global par an = 30 000 / 12 mois = 2 500 € par mois de revenu x 0,032% = 0,80 € par heure x 200 heures par mois = 160 € par mois de participation.

Ces cotisations peuvent être sujettes à modifications en cours d'année dans les cas habituels : mariage, concubinage, PACS, décès, divorce, séparation, arrivée ou départ d'un enfant dans le foyer, chômage,...

La gestionnaire extérieure estime que « la gestion devient de plus en plus complexe », le calcul des cotisations représentant pour elle 3 jours de travail par mois, avec des retards dans la fourniture des avis d'imposition des parents : L'augmentation de 2008 est dû à un changement dans le mode de calcul de la CAF et la nature des revenus pris en compte (voir explication en Annexe) : 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 35% sur trois ans, soit 12% par an.

5.2.3. Le suivi de l'exécution budgétaire

L'association tient à jour un document d'exécution budgétaire sur trois années (document précité sur « Excel »), comparant la prévision à la réalisation de chaque période et analysant les écarts.

Les budgets prévisionnels 2008 et 2009 font apparaître une situation financière rééquilibrée : L'accroissement du déficit ne devrait pas perdurer puisque le total des charges demeure stabilisé à environ 294 000€ en 2007 comme en 2008. En 2009, le total passerait à 302 000 € soit une augmentation de 8 000€ (+3 %).

En recettes, les participations familiales et les subventions sont « programmées » pour compenser cette faible différence.

En conclusion, la stabilisation du total des charges, la stabilisation des deux subventions CAF, la diminution confirmée de la subvention « CNASEA », entraînent une demande d'accroissement de la subvention de la Ville de Paris de 74 831 € en 2007 à 79 730 € en 2008, puis 87 000 € en 2009, aux fins d'équilibre soit un surcoût de près de 12 000€ (+ 16 %).

5.3. Les soutiens extérieurs

5.3.1. L'extrême rareté des partenaires

Outre les sorties (jardins publics, zoo, poney...) dont profitent directement les enfants, la crèche a peu de partenaires, agissant à différents titres : La CAF, la Mairie de Paris, le CNASEA, l'ACEPP (pour information), UNIFORMATION, l'ANPE, la PMI, l'OPAC (bailleur), la Préfecture de Paris, le Conseil Général, les organismes de formation aux métiers de la Petite Enfance.

Fragilités

- Le risque d'un fonctionnement en vase clos, aggravant l'emprise de la gestionnaire extérieure sur les parents

Le réseau extérieur reste limité. Il ne s'agit pas de vouloir l'élargir pour ternir l'esprit initial de la crèche parentale qui se veut autonome, sans interventionnisme des financeurs. Toutefois, « l'emprise » exercée sur les parents par la gestionnaire extérieure et le directeur est tel que l'on peut se demander si des conseils extérieurs ne seraient pas judicieux pour leur permettre de se dégager de cette influence et de regagner en autonomie.

- L'absence de recherche de nouveaux partenaires financeurs

La recherche de partenaires demeure le point sensible, ni la gestionnaire extérieure, ni les parents n'ayant une démarche pour obtenir des aides supplémentaires.

- Des coûts de gestion centraux trop importants

Les frais de structure, c'est à dire les charges directement imputables, sont majoritaires = 90% (personnels = 70%). Les frais généraux liés à la gestion globale de l'association, donc au coût de l'échelon central, sont de l'ordre de + de 30%, ce qui apparaît comme prohibitif, ceci étant dû au doublon fonctionnel entre le poste de directeur existant depuis plusieurs années (61 000€ par an valeur 2007) et celui d'EJE responsable technique récemment créé en 2007 (46 000 € valeur 2007).

- L'absence « d'effet de masse »

Aucun responsable ne s'est posé la question d'une centralisation de la gestion des achats : « achats groupés », auprès de fournisseurs, offrant des prix inférieurs, une seule facturation et des frais de port gratuits (couches, petit matériel, fournitures).

- La difficulté à conserver des prestations de qualité « hors normes », trop coûteuses

Les prestations extérieures sont refusée par tous les financeurs – dans le calcul de leur participation- comme étant une activité « extra petite enfance », telles les sorties, le minibus et le garage. Il a donc été demandé aux parents une participation supplémentaire aux parents pour couvrir ces frais, s'élevant à 10% maximum de la cotisation mensuelle...

Les budgets alimentation et matériel risquent de devenir insuffisants

Au vu des circonstances économiques, l'alimentation deviendra un poste de plus en plus lourd à assumer obligeant à réduire d'autres dépenses.

Préconisations :

- **DFPE** : Mettre en place des contrôles efficaces pour détecter les discordances entre les bilans et les comptes de résultat ;
- **DFPE** : Ne pas augmenter la subvention si, par ailleurs, il existe d'importantes sommes placées ; ou la réduire en deux exercices.
- **DFPE** : Mettre en place un effectif de référence (ou un prix de revient par berceau) pour les crèches parentales, de façon à ne pas être contraint de subventionner une augmentation injustifiée de la masse salariale ;
- **DFPE** : Se poser la question du rôle, depuis de longues années, d'un gestionnaire bénévole non parent, unique interlocuteur de l'administration.

-

6. LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES

6.1. Avec les administrations

La maîtrise des circuits et des méthodes d'obtention des subventions –**apanage de la gestionnaire extérieure**- échappe totalement aux parents.

- La DFPE :

. La gestionnaire extérieure entretient des relations de confiance avec la correspondante du bureau des actions associatives. Les échanges font l'objet de « questions /réponses par Internet. Les exigences sont jugées cependant exagérées, notamment au niveau du contrôle ligne par ligne du budget qui se retourne ensuite contre l'association dès qu'une hausse est enregistrée. Ce contrôle est jugé « tatillon » par la gestionnaire, qui regrette aussi qu'il ne tienne pas compte de l'aspect « qualitatif, éducatif, pédagogique et psychologique » de certaines dépenses, systématiquement refusées parce que jugées « extra parentale » (animations, sorties en bus). Toutefois, malgré cette rigidité, la gestionnaire admet volontiers que « la subvention VP est importante ». Par ailleurs, les tableaux de personnels demandés par le BAA, avec les diplômes, et en semaines de travail ne correspondent pas à la réalité de la crèche où les salariés sont à mi-temps, voire payés en termes d'heures de présence (directeur).

. Les tensions ne naissent pas de la connaissance tardive du montant des subventions (en cours d'année), ces retards étant « maîtrisés » par la gestionnaire extérieure qui utilise le « matelas financier » de l'association pour les amortir. Les demandes de subventions sont « cadrées » au niveau du BAA qui exige de limiter l'augmentation de chaque poste à 1,8%.

Les rapports des coordinatrices de la DASES, établis tous les ans, font apparaître, et à titre d'exemple en 2007, de bonnes appréciations sur la démarche et le projet de l'association. Les conseils prodigués par la professionnelle aux responsables de la crèche sont suivis d'effet.

. Les rapports de l'inspectrice de la PMI sont également positifs. Il est à noter que l'inspectrice (Mme) vient tous les ans depuis 30 ans et a défendu la crèche dès l'origine lorsqu'elle était encore « crèche sauvage » (1978). Elle a aidé les responsables de l'époque à « institutionnaliser la structure ». Selon la gestionnaire extérieure : « les relations sont cordiales ».

- **La mairie d'arrondissement** : Il n'existe aucun lien direct avec cette dernière, ni avec aucun élu local, ni aucune participation aux commissions d'attribution (vœu du Conseil de Paris du 29/09/2008), compte tenu de la nature « fermée » de la crèche parentale et de la volonté des gestionnaires d'éviter toute intervention dans la gestion .

- **L'association entretient avec la CAF** des relations plus tendues, compte tenu des exigences jugées « tatillonnes » de cette dernière. Tous les trimestres, les tableaux de présence des enfants et les participations parentales sont recalculés. En 2006 (à l'instar de l'URSSAF...) les représentants de la CAF se sont déplacés et durant deux jours entiers ont

« épluché » un par un tous les dossiers de l'association. Elle apprécie les logiciels de calcul de participations mis à disposition par la CAF.

6.2. Avec les associations professionnelles

- Les relations avec « ARE » : on rappellera ici que la gestionnaire extérieure est mise à disposition par cette association, par ailleurs domiciliée à la même adresse que la crèche.
- Les relations avec l'ACEPPRIF sont cordiales, mais la gestionnaire extérieure juge cette association, dont elle a été à l'origine, insuffisante pour la gestion, pour les conseils, la gestion des personnels et la formation, les aspects financiers et comptables.

Fragilités - Le temps passé pour le montage des dossiers de demande de financement et les contrôles CAF.

- L'absence de recherche de financements.

Préconisations

- **DFPE / toutes associations** : un rapprochement entre les deux parties est nécessaire pour une simplification des procédures, pour opter pour un financement forfaitaire.
- **DFPE/Association** : Clarifier les relations entre l'association « QUI ? » et l'association « ARE ».

7. CONCLUSIONS

7.1. Inscription dans une typologie

- une gestion coûteuse au vu de l'intervention conjuguée de la gestionnaire extérieure, du directeur (son époux) et de l'EJE (doublon avec le directeur).

7.2. Les risques

7.2.1. Risque d'emprise de la part de l'organisme extérieur chargé de la gestion comptable

Depuis quelques années, on demande à des parents d'être de véritables professionnels, de répondre dans l'urgence, de respecter des textes de plus en plus contraignants (hygiène, travaux, convention collective, entretien d'embauche, gestion et formation des personnels). L'investissement au sein d'une crèche parentale réclame donc du temps et de l'énergie à chacun des parents et plus particulièrement aux membres du bureau : augmentation des justifications demandées par les différents partenaires, dossiers de plus en plus techniques, connaissance d'un grand nombre de textes législatifs, multiples démarches, délais très courts.

L'équilibre de la gestion est donc fragile compte tenu d'un manque de connaissances et d'implication des parents de la crèche, qui ne peuvent (ou ne veulent) pas assurer un suivi financier et comptable, ce qui les isole de toute information essentielle pour gérer leur crèche eux-mêmes. Leur disponibilité (5 heures par semaine) reste limitée et leur implication l'est encore plus puisqu'ils s'en remettent en fait à la *gestionnaire extérieure*.

La gestionnaire joue donc sa « légitimité » sur le fait qu'en cas d'erreur, c'est la survie de la crèche qui est en danger.

7.2.2. Risque juridique réel

Il reste inquiétant qu'un véritable « noyautage » de la structure soit opéré par des personnes privées dont les motivations ne semblent pas seulement d'ordre bénévole.

7.2.3. Risque qualitatif : la perte de qualité avec l'abandon de prestations extérieures trop coûteuses

Certaines prestations sont considérées par les financeurs comme étant « hors petite enfance » (existence d'un mini-bus).

7.2.4. Risque de doublon entre deux postes aux fonctions similaires

Un des deux postes actuellement existants (directeur, EJE) doit disparaître car ce doublon est coûteux et source de confusion de responsabilités.

7.2.5. Risque en termes d'avantages matériels : Les mises à disposition de locaux, matériels et prestations

Les locaux actuels apparaissent comme trop importants et sous utilisés. Une renégociation avec la SEM propriétaire s'impose avec l'aide éventuelle de la Ville de Paris.

7.2.6. Risque d'un fonctionnement « en vase clos »

Le réseau extérieur reste limité (ni ludothèques, ni squares, ni handicapés...).

7.3. Préconisations générales

7.3.1. Pistes de solutions pour réduire la charge de travail des membres du bureau.

- Le fait d'avoir pris un cabinet extérieur pour la gestion comptable a permis un meilleur suivi et une meilleure élaboration des dossiers concernant la trésorerie.
- Une modification du décret 2000 a obligé, à partir de mai 2007, à passer à une des deux EJE un travail administratif. Ceci reste à faire.
- Il reste plus que jamais nécessaire, pour préserver l'esprit et l'intérêt de la crèche parentale, que **les parents reprennent le** contrôle sur toutes les décisions, sur le fonctionnement même de la structure.

7.3.2. Pistes de solutions pour assurer la continuité

Il existe une liste d'attente des parents candidats à l'inscription et une procédure interne de « sélection » des parents, afin de repérer les familles pouvant apporter leur compétences également à leur gestion. Les critères mis en place **ne doivent plus se limiter à des choix de parents incompétents en matière financière et comptable.**

7.3.3. Pistes de solutions au niveau financier

Il serait donc utile de chercher d'autres partenaires financiers (Département, entreprises) si la crèche souhaite proposer la même qualité d'accueil aux enfants dans les années qui viennent. Par ailleurs, l'idée d'achats groupés reste à développer avec d'autres crèches (couches).

7.4. Conclusion générale : un plan de reprise en main par les parents, condition du subventionnement

7.4.1. Un plan d'action

Mettre en œuvre un plan d'action de reprise en main de l'association par les parents : contrôle de la gestion, élaboration des budgets, surveillance de l'application de la convention collective.

Ce plan, consécutif au rapport d'audit de l'Inspection générale, doit être la condition de la poursuite du soutien financier de la Ville de Paris.

7.4.2. La condition d'un subventionnement

L'engagement des parents à restaurer un fonctionnement « normalisé » - la gestion étant reprise par eux-mêmes - est à annexer au dossier de demande de subvention.

Le contrat d'objectif liant l'association à la Ville devra inclure ces recommandations.

La reprise des réserves.

Le calcul d'un prix de revient par berceau au minimum.

Liste des propositions

Vie associative

1. Association : Refaire les statuts ;

2. Association : Clarifier la situation de la gestionnaire extérieure, ou budgéter un autre gestionnaire ultérieurement, plus neutre, à raison de 3jours /mois x 40€ soit : 968€ par mois, face à la complexification des tâches comptables ou réglementaires, pour assurer le suivi de l'établissement avec le renouvellement annuel du bureau.

Organisation des moyens

3. Association : une reprise en main totale doit être faite par les parents, pour que cette crèche soit réellement parentale et non pas associative, sous réserve du retrait de la subvention de la Ville de Paris.

4. Association : Pour pallier les difficultés croissantes de contrats précaires, la pérennisation des contrats en cours sous forme de CDI semble la principale solution, bien que financièrement très lourde.

Activité de la crèche

5. Association : Améliorer les critères de recrutement des familles

6. Association : Déclarer un taux de fréquentation correspondant au seuil réel.

7. Association : Revoir le règlement de fonctionnement (articles 18 et 19) de manière à ce que le versement des droits d'inscription définitifs, sans possibilité de récupération en cas de défection (retrait ou absence de l'enfant) ait un réel impact sur le taux de fréquentation.

Organisation budgétaire

8. DFPE : Examiner plus en profondeur (grand livre) la trésorerie des crèches.

9. DFPE : Elaborer un prix de revient par berceau.

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 : réduire les effectifs en se rapprochant de la norme réglementaire.

13. Association : Valoriser le loyer symbolique dans les comptes de l'association (coût estimé : 20 000€ par an).

14. Association : Créer une commission spécifique « prospection » destinée à la recherche de nouveaux financeurs.

Conclusion

15. DFPE : Exiger un plan d'action de reprise en main de l'association par les parents : contrôle de la gestion, élaboration des budgets, surveillance de l'application de la convention collective. Ce plan, consécutif au rapport d'audit de l'Inspection générale, doit être la condition de la poursuite du soutien financier de la Ville de Paris.

- **DFPE** : L'engagement des parents à restaurer un fonctionnement « normalisé » - la gestion étant reprise par eux-mêmes - est à annexer au dossier de demande de subvention.

Le contrat d'objectif liant l'association à la Ville devra inclure ces recommandations.

Liste des personnes rencontrées

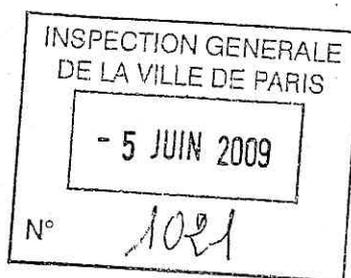
Mme	Présidente de l'association (parent)
M.	Directeur de la crèche (salarié)
Mme	Trésorière (parent)
Mme	Gestionnaire extérieure (prestataire« ARE »)
Mme	Educatrice de jeunes enfants, responsable technique

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 4 juin 2009.
La réponse de la direction concernée est datée du 4 août 2009.

Association Quel Univers Inventer
43, rue des Bois
75019 - Paris
creche.qui@gmail.com



Madame
Directrice Générale de l'Inspection Générale
17, boulevard Morland
75181 - Paris cedex 04

Objet : Rapport provisoire – Audit des crèches parentales

Paris, le 4 juin 2009

Madame,

Votre rapport provisoire m'est bien parvenu. Il apparaît que les aspects généraux de fonctionnement comme les informations chiffrées nécessitent des précisions. Aussi, je me permets d'attirer votre attention sur les principaux points que nous avons souhaité éclaircir dans le document ci-joint. A savoir :

- La vie associative
- Le fonctionnement de la crèche (organigramme, salariés et prestataires)
- Les moyens matériels
- Le financement

Le ton général du rapport n'a pas manqué de me surprendre. Il y est décrit des parents infantilisés. Or la pérennité de cette crèche, depuis 30 ans, tient au sérieux des parents qui se sont succédés et qui ont su s'entourer de personnes compétentes et dévouées.

Le rapport critique également la délégation de tâches administratives. Pourtant, toute association a la possibilité de s'entourer des compétences qu'elle juge utile pour mener à bien ses objectifs. Dans une crèche parentale gérée par une association, si la participation des parents à l'accueil des enfants, aux choix pédagogiques ainsi qu'à la vie de l'association (gouvernance et contrôle) est fondamentale et est l'objet même d'une telle structure, considérer qu'ils doivent impérativement en assurer la gestion administrative et financière ne se trouve dans aucun texte de référence.

Le choix de la crèche QUI de déléguer cette gestion administrative et financière à des professionnels, en l'occurrence à un prestataire extérieur avec un interlocuteur référent, qui pour des raisons historiques se trouve être l'épouse du directeur de la crèche, est un choix parfaitement légitime qui, au vu des bilans, tant financiers qu'humains, s'avère particulièrement pertinent (voir 2. et 4. du document ci-joint). L'absence de contentieux, la stabilité et l'ancienneté du personnel ainsi que le nombre de seconds voire de troisièmes enfants accueillis, parfois après des expériences dans d'autres crèches parentales, en témoigne.

Enfin, le rapport présente une crèche sous une direction « occulte ». Or, au contraire, la transparence et la participation de tous sont des points auxquels nous sommes attachés et

pour lesquels nous sommes extrêmement vigilants. En effet, le fonctionnement de l'association repose sur des principes de démocratie et de transparence (voir 1. du document ci-joint). Plusieurs parents ont d'ailleurs un cursus de responsabilités associatives important, y compris au sein d'autres crèches parentales. Alléguer que les parents sont incompetents et déresponsabilisés serait faux, la crèche a su trouver un équilibre entre la délégation des tâches quotidiennes aux professionnels compétents et le fonctionnement démocratique pour les décisions importantes, et espère pouvoir le conserver.

En espérant que les précisions contenues dans cette réponse vous permettront de mieux comprendre la situation, et me tenant ainsi que l'ensemble des membres du bureau à votre disposition pour toute information complémentaire, je vous prie d'agréer, Madame, l'expression de ma considération distinguée.

Présidente de la crèche parentale QUI

23, bd de la Villette
75010 - Paris

09 51 62 34 82

LA CRECHE « QUEL UNIVERS INVENTER »
43 rue des bois – 75019 PARIS

En préambule, nous voudrions préciser que l'association QUI a 30 ans d'existence et une longue histoire. Le fonctionnement actuel est le résultat de nombreuses prises de décisions, de positionnement de dizaines de générations de parents qui en ont été membres, et des professionnels qui ont contribué à sa stabilité.

Issue de la mouvance des crèches « sauvages » des années 70, installés dans les squats, avec peu de conformité aux règles d'accueil de la petite enfance et au droit du travail (c'est le Ministère du Travail qui s'en est saisi pour faire une étude sur le fonctionnement de ces structures « sauvages » avec une forte potentialité de création d'emploi, de places d'accueil à moindre coût, etc.) :

- l'association a loué des locaux Rue des Bois et les a mis en conformité avec les exigences de sécurité et d'hygiène des services de la Préfecture,
- elle a formé son personnel : nombreux contrats de qualification, contrats de professionnalisation, préparation aux concours des écoles professionnelles, formation à l'éveil musical du jeune enfant, formation à la responsabilité d'un lieu d'accueil, etc.
- elle a obtenu son autorisation d'ouverture des services départementaux de la PMI en « crèche parentale » en décembre 1983, réitérée en octobre 2001 après d'importants travaux de réhabilitation de l'immeuble et de la crèche.
- elle a obtenu les financements publics de la Ville de Paris et de la CAF.

L'association défend les valeurs de coéducation et de collaboration parents et des professionnels. Ceux-ci se reconnaissent dans la « **Charte d'accueil de l'enfant et de parentalité** » de l'ACEPP, (Annexe 1) qui comme son nom l'indique, regroupe des collectifs d'accueil très différents les uns des autres, tous à participation parentale à un degré ou un autre. **Le rapport annuel 2007** (Annexe 2) sur le fonctionnement et le financement de ces lieux, exprime bien la richesse et la complexité de ces lieux.

L'une des motivations des parents est de garantir la pérennité de ce type de lieu basé sur l'économie sociale et solidaire, d'autant plus que les parents avec leurs enfants restent au maximum deux ans (sauf si la famille a plusieurs enfants de suite) dans la structure. Les membres du bureau changent également au même rythme, ce qui les met face à la complexité des tâches administratives, financières et comptables liées à la gestion de la structure comme le précise bien Monsieur Delanoë dans son courrier, « **toute la difficulté réside dans le relais des parents ayant initié des projets** ».

1 – La vie associative :

Le mode « classique associatif » n'existe pas. Les règles de fonctionnement de l'association QUI (écrites ou d'usage) reflètent des années d'expériences. Elles sont répertoriées dans divers documents archivés dans les locaux de la crèche, ou transmises d'une génération de parents à l'autre par les parents, par les permanents salariés ou par _____, parent de la crèche dans les années 80 et assurant actuellement l'administration de la crèche. La place de _____ est particulière, parce qu'ils sont détenteurs de la mémoire de l'association. Certainement, sans eux la vie de l'association serait autre, mais il n'y a pas ici

lieu de les blâmer pour l'engagement professionnel et personnel de toute une vie. Nous leur sommes simplement très reconnaissants.

1.1 L'association QUI a des statuts qu'elle respecte : Les parents (uniquement les usagers) sont membres de l'association. Ils se réunissent une fois par an en **Assemblée Générale Annuelle** avec un ordre du jour détaillé, la distribution du compte de résultat et du bilan, un débat et un vote de tous les membres sur chaque point de l'ordre du jour. Les comptes-rendus sont précis et relatent les décisions votées. Le bilan moral de l'année est présenté par le président, le bilan financier est présenté conjointement par le trésorier et . Cette dernière présente les comptes de manière simplifiée (tels que fournis à la Ville de Paris et à la CAF, en plus de ceux réalisés par le commissaire aux comptes) pour que tous les parents puissent les comprendre – même ceux qui ne sont pas familiarisés avec les bilans.

1.2 Statutairement, il n'existe pas de CA. Les réunions dites «**Assemblées Générales Mensuelles**» ou **réunions pédagogiques** de tous les parents et tout le personnel tiennent lieu de CA (Annexe 3 - Le règlement intérieur de la crèche). Lors de ces réunions sont réglés les problèmes liés à la vie de l'association et en particulier de la crèche au quotidien. Toutes les questions peuvent être débattues sans exception mais dans un temps raisonnable.

n'y assiste pas sauf demande expresse du bureau (généralement la première réunion de la rentrée de septembre, pour tracer les grandes lignes de l'histoire et du fonctionnement institutionnel de la crèche : agrément, financements, calcul des cotisations familiales).

Un procès verbal est dressé après chaque réunion pédagogique. Quant au mode humoristique de la rédaction, que nous revendiquons, il a une fonction on ne peut plus sérieuse : on retiendra plus facilement une information qu'on a pris plaisir à lire.

L'absence de site Internet a fait l'objet de débats démocratiques, et constitue une décision délibérée et réfléchie. Les échanges par mail sont un moyen de communication non négligeable parmi les parents (au moins un parent a fourni une adresse mail depuis les deux-trois derniers exercices), et ces échanges commencent souvent sur un mode franc et critique.

L'AGA élit un bureau de 3, 4 voir 5 membres. La présidente a le rôle d'animation de l'ensemble des composants de l'association, et en particulier du bureau. Elle joue un rôle primordial dans les débats qui animent le groupe d'adultes autour de l'éducation de leurs enfants, débats qui peuvent être divergents, de même que dans le recrutement et l'accueil des nouveaux parents, dans le recrutement des salariés permanents, etc. Le bureau et le directeur travaillent en étroite collaboration.

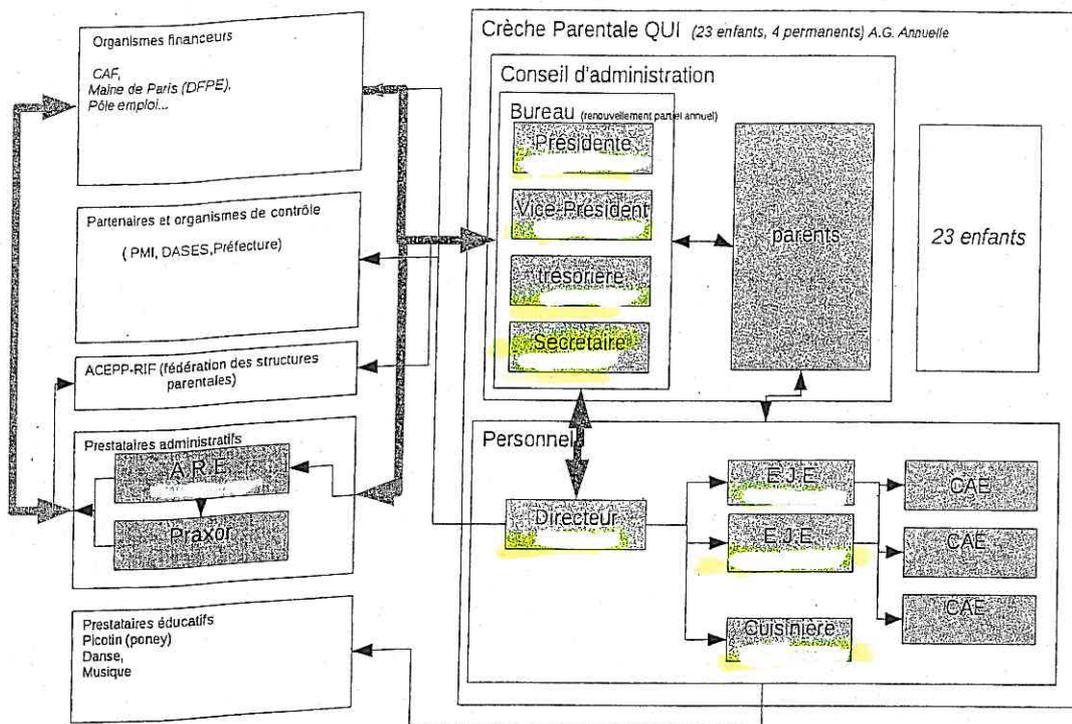
assiste à leurs entretiens sur demande du bureau uniquement, et intervient surtout sur les questions financières, la formation des salariés (ex. la nôtre sur la FPC), et sur les exigences des financeurs (ex. la note sur le calcul des participations familiales).

1.3 L'archivage des documents est fait à la crèche, sauf pour l'année en cours (fiches de salaire, charges sociales, budget, qui pour des raisons pratiques se trouvent chez le prestataire).

Une relecture attentive des statuts et règlements intérieurs fait apparaître la nécessité claire de les réformer. Ceci sera mis à l'ordre du jour d'une prochaine assemblée générale extraordinaire. Une attention particulière sera portée sur la définition des modes de délégation aux prestataires, au directeur et aux EJE.

2. Le fonctionnement de la crèche

2.1 Organigramme de la structure de l'association QUI



2.2 Le personnel de la crèche est composé de :

- un directeur, qui était à l'initiative de la crèche en 1979, était salarié en janvier 1981 en tant que « permanent », il est devenu « coordinateur » en 1994 et « directeur » en janvier 2006. Il possède un DEA en Arts Plastiques (Annexe 5) et un diplôme de « Responsable de lieux d'accueil des jeunes enfants » (Annexe 6) (Cette formation a été initiée par l'Association des Collectifs Enfants Parents Professionnels - ACEPP et l'Université de Paris X – Nanterre)

Le directeur assume la responsabilité générale de la structure au quotidien par délégation de l'Assemblée Générale :

- Il participe activement au projet de l'association : propose, garantit la mise en œuvre, contribue à l'évaluation.
- Il recherche et développe des partenariats extérieurs et travaille en réseau : danse/musique, poney, Villette, théâtre, ACEPP RIF, etc.
- Il participe au recrutement des enfants conjointement avec le président.

- Il anime et gère les ressources humaines : planning de l'équipe permanente, réunions d'équipe des salariés, absences, remplacements, formations, congés, recrutement des animateurs en CDD, recrutement des éducateurs conjointement avec le bureau.
- Il gère une partie du budget avec le trésorier : alimentation, sorties, anniversaires, petites fêtes, matériel pédagogique, etc.
- Il entretient les relations avec les services de la PMI (entretiens d'évaluation du projet de la crèche).

- Une Educatrice de Jeunes Enfants – embauchée en septembre 1997.
- Une Psychologue faisant fonction d'Educatrice de Jeunes Enfants, embauchée en septembre 2006 (actuellement en formation au diplôme d'Etat d'EJE, par le biais d'une VAE).
- Une cuisinière/femme de ménage, embauchée en octobre 2007.
- 3 contrats aidés (CAE) qui sont en CDD de 6, voire 12 mois, en tant qu'animateurs auprès des enfants.

2.3 Précisions sur l'encadrement de 7 salariés : il y a effectivement 7 salariés (5.64 ETP) mais sur une amplitude d'ouverture de 10 heures par jour, ce qui fait en général 4 salariés par jour :

lundi et jeudi : 3 permanents CDI (8h) + 1 CAE (6h à 8h)

mardi, mercredi et vendredi : 2 permanents en CDI (8h) + 2CAE (6h à 8h)

2 parents viennent de 8h30 à 13h30, et 2 autres de 13h30 à 18h30 (3 le mardi après midi et le mercredi)

En fonction de départ à la formation des CAE, ce planning peut bouger. Exemple : le planning ci-dessous

		Planning crèche QUI													
		lundi		mardi		mercredi		jeudi		vendredi					
8h30															
9h00															
9h30															
10h00															
10h30															
11h00															
11h30															
12h00															
12h30															
13h00															
13h30															
14h00															
14h30															
15h00															
15h30															
16h00															
16h30															
17h00															
17h30															
18h00															
18h30															
		8	8	8	8	8	8	8	8	6	8	8	8	8	3

2.4 Précision sur la règle de «personnel présent auprès des enfants» qui doit être de 1 professionnel pour 5 enfants qui ne marchent pas et 1 pour 8 qui marchent.

Par exemple : 2 x 5 enfants qui ne marchent pas = 2 professionnels et 2 x 8 enfants qui marchent = 2 professionnels, soit un total de 4 professionnels pour 24 enfants ;

or à la crèche QUI, il y a un groupe de 23, qui d'une année à l'autre n'est pas composé d'enfants de même âge que l'année précédente, et qui ne marchent pas tous en septembre mais marchent en mai.

et le nombre total des professionnels qui doit être de 50% au moins : d'où l'obligation pour la crèche d'embaucher une éducatrice en 2007.

(Annexe 7 – les tableaux du personnel de la crèche fournis à la Ville de Paris tous les ans et aux auditeurs)

Précision : Les dossiers des professionnels ne contiennent pas d'extrait de casier judiciaire.

2.5 Les intervenants extérieurs sont nombreux :

- Le commissaire aux comptes Monsieur
- L'intervenante en musique et danse (Association Danse Musique)
- L'intervenante en initiation de poney (Picotin et Culottes Courtes)
- Le médecin pédiatre,
- L'association chargée de l'administration de la crèche :

La décision de l'association de sous-traiter la gestion à l'ARE a été prise en 1995, car la gestion d'une crèche demande aux parents des compétences et des disponibilités importantes alors qu'ils sont souvent présents pour voir leurs enfants s'épanouir parmi d'autres enfants et par les échanges avec d'autres parents et des professionnels. L'association, en faisant ce choix a privilégié la présence des parents auprès des enfants. De plus, pour le bon fonctionnement de l'association, la transmission de la mémoire et des informations est très importante, surtout quand l'association a la responsabilité d'un établissement petite enfance et des salariés. Ses missions sont précisées dans la **convention entre les deux associations** (Annexe 8). Toutes les décisions sont approuvées par le bureau ou l'ensemble des parents de l'association. Les règles établies par un groupe de parents sont respectées par le groupe suivant, les modifications interviennent selon les problèmes nouveaux qui se posent et qu'il faut régler. Ni ni l'ARE n'interviennent dans le recrutement des parents, ni n'ont de contacts particuliers avec les parents en dehors du bureau. Ils ne se mêlent pas davantage de la vie de la crèche, ne participent pas aux réunions « mensuelles » de tous les parents, et ne participent aux réunions de bureau qu'à la demande expresse de ses membres.

Nous recevons chaque année, en période de recrutement, des parents partis d'autres crèches parentales à cause de la lourdeur des tâches administratives, qui primaient sur l'éducatif. C'est de leur part un choix pédagogique délibéré, et non un aveu d'incompétence de gestionnaire.

L'association « ARE- Arts-Rencontres-Echanges » a été créée le 28/11/2001 (Annexe 9- La déclaration de l'association à la préfecture), à l'initiative de quelques jeunes issus de la vie associative et de Mme pour mutualiser les ressources entre associations adhérentes du secteur culturel mais aussi de la petite enfance, domaine que Mme connaît bien puisqu'elle y a travaillé pendant 15 ans au sein de l'ACEPP. , **Vice-Président** de l'association ARE, était Président de la crèche QUI de 1996 à 1998 (Annexe 10 - déclaration à la préfecture du bureau). Il était à l'initiative de ARE en 2001. y est salariée à plein temps en tant que directrice dans plusieurs associations membres de ARE, elle est nommée « administratrice » - « personne qui administre, gère des affaires publiques ou privées » (cf. le dictionnaire) titre en usage régulier dans les compagnies de théâtre, danse, spectacle vivant.

Elle a une forte expérience de la vie associative et une formation de direction de ressources humaines à Paris X-Nanterre qui lui permettent d'assurer la gestion de structures associatives.

Bien que nous estimons qu'elle n'a pas à justifier de ses diplômes au regard du résultat financier confirmé par votre audit, nous mettons en annexe ses **justificatifs et diplômes** (Annexe 11).

Mme [] a été d'abord membre de QUI en tant que parent 1981 à 1984, et bénévole ensuite jusqu'en 1996. Depuis, l'ARE est rémunérée pour son intervention sur la base d'une convention.

3. Les moyens matériels

3.1 Nos locaux après vérification de notre bail, ont une superficie locative de 146m² et de 160m² de jardin. Avec les mezzanines construites par l'association, la superficie utilisable est d'environ 160 m² à l'intérieur et de 160m² de jardin.

Avec l'OPAC de Paris, l'association a signé un bail de 3-6-9 ans. Le coût du mètre carré de la crèche est de 6.85 € (coût de référence : 22.68 €/m² dans le 19^{ème} arrondissement). Nous sommes donc bien en deçà des prix du marché, et rien ne justifierait une recherche de nouveaux locaux.

Nous sommes très satisfaits des aménagements de notre crèche où les enfants trouvent un environnement riche du point de vue de l'acquisition de l'autonomie et de leur développement physique, psychique et émotionnel, et où les parents aussi ont une place. Nous sommes fiers des fresques de nombreux artistes et décorateurs, parents de la crèche, qui ont laissé la trace de leur vie à la crèche. (Annexe 12 – **Le plan des locaux précisant** leur utilisation et Annexe 13 - **Le plan d'évacuation**)

3.2 Le minibus permet de nombreuses sorties des enfants : bibliothèque, ludothèque, Villette, théâtre, jardins publics, poney, danse/musique, etc.

3.3 Un matériel pédagogique et ludique permet pleinement de mettre en œuvre le projet pédagogique de la crèche.

4. Aspects financiers

La situation financière de l'association est saine et ses comptes sont sincères (Annexe 14 - Le rapport du commissaire aux comptes).

4.1 Ses coûts sont inférieurs à la moyenne des crèches parentales et largement inférieurs au coût plafond fixé par la CNAF. Le coût plafond d'une crèche parentale en 2009 est de 9,72€, le coût moyen est de 6,48 € et la crèche QUI est à 5,98 €.

4.2 La trésorerie : Au bilan du 31/12/2008, dans l'actif on trouve d'importants investissements qui s'amortissent selon un tableau précis, et des disponibilités qui sont de 103 244 €. En mettant en parallèle ces disponibilités avec les dettes à très court terme de 48 301 €, les provisions réglementaires de 13 226 € et les cautions des parents remboursables de 2 000 €, notre réserve de trésorerie est de 39 717 €. La crèche, avec un budget annuel de 300 000€, a besoin d'un budget de 25 000€ par mois. Ses réserves lui permettent de faire face à ses dépenses pendant 1,5 mois. Il suffit que les prestations et subventions ne parviennent pas suffisamment tôt dans l'année pour que la crèche ne puisse plus faire face aux frais de fonctionnement, à moins de recourir à l'emprunt.

Le 10/10/2008 le livret de Société Générale était de 80 000 €,

le 30/10/2008 il était de 65 000 €,
le 30/11/2008 il était de 55 000 €,
le 31/12/2008 il était de 46 352 €,
fin janvier 2009 il était de 6 352 €.

(Annexe 15-**Les relevés bancaires d'octobre 2008 à janvier 2009**).

Nous n'avons jamais de retard de paiement de l'URSSAF ni des autres organismes sociaux.

De plus, des provisions sont importantes dans le fonctionnement d'une structure pour se prémunir contre les risques employeur, prévisibles (exigences de la convention collective) ou non prévisibles (licenciements, conflits, taux d'occupation inférieur aux prévisions).

4.3 En ce qui concerne les « frais de siège », le compte rendu de la réunion du 13 mars 2008 de la DFPE et la Coordination des établissements privés d'accueil précise que ceux-ci vont de 30 € à 3 000 €/enfant/an, avec un gel de ces frais par la Ville à 850 €/enfant/an. Les frais de gestion de la crèche QUI sont de 12 104 € en 2008 (ARE + Praxor), soit 526 €/enfant/an.

4.4 Les salaires :

Malgré la fourniture des documents comptables et de la paie (grands livres, livres de paie, DADS annuelles) des 5 dernières années, le rapport entretient à de nombreuses reprises la confusion entre le coût employeur et le salaire brut. Il en ressort des conclusions erronées sur la rémunération du directeur et sur la masse salariale en général.

La mise en place d'une convention collective est un processus long qui doit passer par différentes étapes de négociations et que l'association est en train de mettre en place.

La convention collective SNAECSSO prévoit une fourchette de 552 à 876 points pour un poste de directeur et de 384 et 607 points pour un poste d'EJE.

La valeur du point SNAECSSO en 2008 était de 50.85€. Le RIS annuel peut être compris entre 0.5% et 1.5%.

En 2008, le directeur était à 703 points pour 1 ETP et 12.5% du RIS, l'EJE était à 543 points pour 1 ETP et 10% du RIS

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

De facto elle assume un poste d'éducatrice de jeunes enfants avec une responsabilité éducative partagée avec le deuxième poste d'EJE.

Le coût des salaires ci-dessus est augmenté des charges sociales patronales, de l'ordre de 45%. Le 13^{ème} mois a été supprimé en 2009 et intégré dans les salaires mensuels, conformément à la CC.

4.4 Les financements : Le mode de calcul de la subvention est délivré par la VP dans son dossier de demande de subvention. (Annexe 16 – **la feuille de calcul**). Avant la réforme de la PSU, la crèche a bénéficié des aides en fonction du nombre d'enfants accueillis, et les parents finançaient le solde. Après la réforme, il a été notifié par la CAF en accord avec la VP que la VP équilibre le budget, après les aides de la CAF, de l'Etat et la cotisation des parents. (Annexe 17 – **La lettre de la CAF de 3 mai 2007**)

5. Les partenaires : Nous entretenons des relations cordiales avec une quinzaine de « partenaires » associatifs et publics liés aux fonctions administratives, et de nombreux autres partenaires liés à l'éducation et la pédagogie des enfants.

En conclusion :

Le rapport ayant pointé un certain nombre d'anomalies structurelles dans le mode de mandatement et de contrôle du fonctionnement, celles-ci seront corrigées par des modifications et clarification :

- des statuts
- du règlement intérieur de l'association.

Il me reste à vous remercier de vos suggestions pour améliorer notre fonctionnement. Le Bureau et moi-même avons reçu votre rapport à la fois comme une occasion de résoudre certains problèmes internes et d'éviter de possibles malentendus entre la crèche QUI et vos services.

Une des forces de la crèche QUI est de n'avoir jamais de sa longue histoire eu peur de se remettre en question, et c'est pour cela que nous avons réuni une AG extraordinaire le mardi 2 juin, dont le vote de confiance unanime me permet d'associer l'ensemble des parents de l'exercice 2009-10 au texte que vous venez de lire.

Annexes :

- Annexe 1 La Charte d'accueil de l'ACEPP
- Annexe 2 Le rapport d'analyse des crèches réalisé par l'ACEPP
- Annexe 3 Le règlement intérieur de la crèche
- Annexe 4 Copie du DEA de
- Annexe 5 Copie du diplôme de responsable de
- Annexe 6 Tableaux du personnel
- Annexe 7 Convention qui lie association QUI à l'association ARE
- Annexe 8 La déclaration de l'ARE à la préfecture
- Annexe 9 La déclaration à la préfecture de en tant que président de QUI
- Annexe 10 Le diplôme de DRH de et de sa formation de gestion et comptabilité
- Annexe 11 Plan des locaux
- Annexe 12 Plan d'évacuation
- Annexe 13 Le rapport du commissaire aux comptes
- Annexe 14 Les relevés bancaires d'octobre 2008 à janvier 2009
- Annexe 15 La feuille de calcul de la participation financière de la VP
- Annexe 16 La lettre de la CAF de 3 mai 2007 concernant sa participation financière et celle de la VP

Bureau des Actions Associatives

INSPECTION GENERALE
DE LA VILLE DE PARIS
Note à l'attention de :
- 5 AOUT 2009
N° *ME*

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



Madame
Générale

Directrice Générale de l'Inspection

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

Paris, le : 04 AOUT 2009

EXTRAIT

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

....

VIII) ASSOCIATION « QUEL UNIVERS INVENTER », gestionnaire de la crèche située 43, rue des Bois à Paris 19^{ème}

- P 9 et 45 relatives au dimensionnement des locaux

Le rapport indique que la surface du local, de 230 m2, est trop importante au regard de la capacité d'accueil de la structure de 23 places et il est écrit qu' « une renégociation avec la SEM propriétaire s'impose avec l'aide éventuelle de la Ville de Paris ».

Ce constat paraît à nuancer, car il convient d'opérer une distinction entre la superficie totale d'un établissement et la surface utile souvent plus réduite. De plus, le programme petite enfance met en évidence la notion d'unité d'accueil qui est circonscrite à la zone d'éveil, à la salle de sommeil et au poste de change. Le nombre de m² par enfant est à déterminer en fonction de l'unité d'accueil.

Il appartient donc à la DFPE de se procurer les plans actualisés du local pour vérifier la pertinence des ratios affichés (10 m² par enfant) avant de rechercher des locaux moins vastes.

- P 28 concernant le taux de fréquentation

Parmi les préconisations faites à l'association, il est recommandé de « déclarer un taux de fréquentation correspondant au taux réel ».

Or, il importe qu'au budget prévisionnel, les participations familiales soient calculées sur la base d'une présence théorique maximale des enfants dans la crèche et non sur leur présence réelle, qui est toujours inférieure. Si tel n'était pas le cas, les recettes liées aux participations familiales connaîtraient une baisse inéluctable qui se répercuteraient sur les budgets des établissements et impacteraient à la hausse les subventions publiques. D'où l'intérêt de ne pas confondre les notions de **taux d'occupation** (appelé dans le rapport « taux de fréquentation réel déclaré »), correspondant à l'activité facturée, et **taux de fréquentation** (appelé dans le rapport « taux de fréquentation réel non déclaré »), relatif à l'activité réalisée c'est-à-dire à la présence réelle des enfants. A cet égard, l'association présente en gestion une fiche d'activité mentionnant les deux taux.

- P 39, 41 et 45 concernant le doublon fonctionnel de direction de la crèche parentale

Il est à noter que le recrutement en 2007 d'une éducatrice de jeunes enfants (EJE) s'est effectué concomitamment au départ de deux agents non qualifiés, l'objectif de l'association étant de se conformer à la réglementation disposant que « la proportion des professionnels diplômés est au moins égale à la moitié de l'effectif du personnel placé auprès des enfants dans les établissements d'accueil collectif ».

Si l'on peut regretter, au plan fonctionnel, la formation d'un doublon entre le directeur de la crèche et l'EJE responsable technique, cette situation ne génère pas pour autant des tensions au plan financier. Ainsi, le prix de revient de la crèche parentale constaté en gestion 2007 était de 5,83 €/heure/enfant, à comparer avec la moyenne parisienne de 6,82 € pour les établissements de même nature.

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.