

Exemplaire n°

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

**- Septembre 2009 -**

N° IG/08.17.04

**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° 08.17.04

**NOTE DE SYNTHÈSE**

**relative à**

**l'association « les enfances »**

**33, rue Boucry 75018 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 celles-ci, l'Inspection générale a procédé à un audit de la crèche parentale « les enfances » qui dispose, pour un loyer symbolique de 1 euro, de 77 m<sup>2</sup> avec mezzanine, aménagés par un cabinet d'architecture et donnant, par de larges baies, sur une esplanade arborée.

- Cette association créée en 1988, est agréée depuis 1992 pour l'accueil de 21 enfants mais, en raison de la configuration des lieux, la Préfecture de police a limité la capacité d'accueil à 19 enfants.

La crèche reçoit des enfants de 6 mois à 4 ans et développe depuis quelques années une offre pour malentendants.

Le compte de résultat montre, après une situation durablement stable, une structure plus déséquilibrée en 2007, due à la disparition de certaines sources de financement (« Uniformation », « Agefiph ») et au paiement des prestations extérieures spécifiques (psychologue, formation à la langue des signes, atelier musique).

La Ville a été en situation d'augmenter la subvention pour éviter un trop fort déficit passant de 7 597€ en 2005 à 16 126 € en 2007.

- Cet audit montre que l'aide de la Ville aux crèches parentales doit passer par un accord structurel sur les objectifs et l'organisation mis en place par les parents, les ambitions pouvant être mal évaluées.

<b>SOMMAIRE</b>
-----------------

<b>1. La vie associative : une dynamique contraignante</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Les documents : la parfaite conformité avec les textes</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Les faits : Les contraintes de la structure et son originalité</b>	<b>7</b>
<b>2. L'organisation de la crèche : Un fonctionnement adapté à la volonté de participation des parents</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Les moyens : Un état des lieux favorable mais susceptible d'amélioration</b>	<b>9</b>
2.1.1. Des locaux relativement exigus	9
2.1.2. Des parents responsables et motivés	10
2.1.3. Les personnels : Une gestion structurée des personnels	11
<b>2.2. L'organisation réelle de la décision : Une organisation simplifiée</b>	<b>15</b>
2.2.1. Au travers d'un organigramme classique, un travail d'équipe (leadership « consensuel »)	15
2.2.2. Une activité professionnelle valorisante, voire porteuse	18
2.2.3. Des problèmes d'organisation maîtrisés	19
<b>3. Les activités de la crèche</b>	<b>21</b>
<b>3.1. L'admission des enfants</b>	<b>21</b>
3.1.1. Un terme trompeur : la notion de « multi accueil »	21
3.1.2. Les effectifs et tranches d'âge, la prise en compte du handicap	21
3.1.3. Le « recrutement » des familles	22
3.1.4. La typologie des familles	22
3.1.5. Le projet pédagogique	23
3.1.6. Le projet éducatif	23
<b>3.2. Les repas, le sommeil</b>	<b>25</b>
3.2.1. Organisation, hygiène et surveillance	25
3.2.2. Des règles spécifiques	26
<b>3.3. Les jeux, l'éveil pratiqués à la crèche « Enfances »</b>	<b>26</b>
3.3.1. Le matériel	26
3.3.2. Les personnels : La place et rôle de l'adulte	27
3.3.3. Le langage	27
3.3.4. Les sorties	28
<b>4. L'organisation budgétaire</b>	<b>31</b>
<b>4.1. Les circuits des subventions</b>	<b>31</b>
4.1.1. La lourdeur des demandes de financement	31
4.1.2. Les difficultés de versement des subventions	31
4.1.3. L'utilisation des subventions	31
<b>4.2. L'articulation des responsabilités au sein de l'association pour l'élaboration du budget</b>	<b>32</b>
4.2.1. La préparation d'un budget « sincère »	32
4.2.2. La validation du budget en interne	32
4.2.3. L'envoi de la demande	32
<b>4.3. Les raisons de l'écart entre budget prévisionnel et compte réalisé</b>	<b>32</b>
<b>5. L'organisation financière et comptable</b>	<b>33</b>
<b>5.1. La structure financière de l'association</b>	<b>33</b>
5.1.1. Une organisation financière et comptable dépendante de la mobilité des parents	33
5.1.2. Une gestion comptable relativement bien externalisée	33
5.1.3. L'absence de dépenses somptuaires ou anormales	33
5.1.4. L'existence d'un contrôle sur les procédures de versements	34
5.1.5. L'absence de risque fiscal potentiel	34
<b>5.2. L'analyse des comptes</b>	<b>34</b>

5.2.1.	Une santé financière fragilisée au plan du bilan	34
5.2.2.	Une analyse préoccupante des comptes de résultat	36
5.2.3.	Le suivi de l'exécution budgétaire	40
<b>5.3.</b>	<b>Les soutiens extérieurs</b>	<b>41</b>
5.3.1.	La rareté des partenaires	41
5.3.2.	L'absence d'une commission de recherche de nouveaux partenaires financeurs	41
<b>6.</b>	<b>Les relations avec les partenaires</b>	<b>44</b>
<b>6.1.</b>	<b>Le « révélateur » d'un manque de coordination comptable entre la CAF, la DFPE et l'association</b>	<b>44</b>
<b>6.2.</b>	<b>Les relations avec les administrations</b>	<b>44</b>
<b>6.3.</b>	<b>Les relations avec les associations professionnelles</b>	<b>45</b>
<b>7.</b>	<b>Conclusions</b>	<b>47</b>
<b>7.1.</b>	<b>Inscription dans une typologie</b>	<b>47</b>
<b>7.2.</b>	<b>Aspects particuliers : l'approche par les risques (fragilités, principaux risques encourus)</b>	<b>47</b>
7.2.1.	Risque de paralysie, de blocage, de rupture dans la continuité du service	47
7.2.2.	Risque d'aléas au niveau du recrutement des parents : les craintes au niveau de la « passation du flambeau »	48
7.2.3.	Risque d'aléas de même nature au niveau du recrutement des salariés	48
7.2.4.	Risque de négligence de la part de l'organisme extérieur chargé de la gestion comptable	48
7.2.5.	Risque au niveau financier	48
7.2.6.	Risque au niveau comptable	48
7.2.7.	Risque sécuritaire	48
7.2.8.	Risque alimentaire	49
7.2.9.	Risque juridique	49
7.2.10.	Risque d'un manque de suivi	49
7.2.11.	Risque d'un manque d'information	49
7.2.12.	Risque qualitatif : la perte de qualité avec l'abandon de prestations extérieures trop coûteuses	49
7.2.13.	Risque d'une certaine forme d'élitisme, seuls les parents pouvant consacrer du temps étant en mesure de profiter de la formule parentale	49
7.2.14.	Risque d'« institutionnalisation » progressive	49
7.2.15.	Risque en termes d'avantages matériels : Les mises à disposition de locaux et prestations	49
<b>7.3.</b>	<b>Préconisations générales</b>	<b>50</b>
7.3.1.	Pistes de solutions au niveau financier	50
7.3.2.	Pistes de solutions pour assurer la continuité	50
7.3.3.	Pistes de solutions pour enrayer le manque de suivi	50
7.3.4.	Plusieurs pistes de solutions pour contrer le manque d'information	51
7.3.5.	Pistes de solutions pour réduire la charge de travail des membres du bureau.	51
	<b>-Liste des propositions</b>	<b>50</b>
	<b>- Liste des personnes rencontrées</b>	
	<b>- Procédure contradictoire</b>	
	<b>- Annexes</b>	

## **INTRODUCTION**

La crèche parentale « les enfances » est située dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement au 33, rue de Boucry.

Pour un loyer symbolique de un euro, elle occupe 77m<sup>2</sup> avec mezzanine, aménagés par un cabinet d'architecture, et dispose de larges baies vitrées donnant sur une esplanade arborée.

Association créée en 1988, elle est agréée depuis 1992 pour l'accueil de 21 enfants, mais pour des raisons d'application du règlement de sécurité des établissements recevant du public, la Préfecture de Police a limité la capacité d'accueil à 19 enfants.

La crèche reçoit des enfants de 6 mois à 4 ans, selon une amplitude horaire de 10h (de 8h à 19h) et développe depuis quelques années l'accueil de malentendants.

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 9 juin 2009 (voir *in fine*), ne sont pas de nature à modifier ni les constats ni les propositions de l'Inspection générale.

### **1. LA VIE ASSOCIATIVE : UNE DYNAMIQUE CONTRAIGNANTE**

#### **1.1. Les documents : la parfaite conformité avec les textes**

Les documents officiels de l'association relatifs à son existence légale (déclaration, statuts,...), son fonctionnement (règlement de fonctionnement, comptes, grands livres...), son organisation (organigramme, personnels,...), ont été fournis pour la plus grande part (les dossiers de base de la DFPE étant insuffisants) par l'association elle-même. Les parents ont envoyé à l'Inspection générale, par Internet, et de manière très réactive, tous les fichiers électroniques correspondants.

En 1988, lors de la déclaration à la Préfecture de Police, l'objet est de « faciliter la vie des familles dans la cité »

Dans les statuts du 12 novembre 1997, l'objet se détaille ainsi : « faciliter la vie des familles françaises et migrantes en milieu urbain par les moyens suivants : réfléchir sur l'incidence des modes actuels et à venir d'organisation du travail, sur la vie familiale, sur les échanges pluriculturels, répertorier et analyser les besoins qui en résultent quant à la garde des enfants en bas âge. En conséquence, créer, promouvoir et gérer des structures d'accueil innovantes... »

- *Le règlement de fonctionnement de 2008 est plus concis* : Il spécifie dans son article 1er : « l'association a pour but, entre autres, la promotion d'un projet pluriculturel ». L'association gère une structure d'accueil de petite enfance (crèche à temps partiel ou à temps complet).

En l'absence de poste de directeur, il n'existe pas de document décrivant les compétences attendues d'un directeur de crèche parentale (article R 2324-37 du décret du 20 02 07 modifiant le CSP). Les autres postes de salariés font l'objet de fiches de poste précises (documents en annexe)

*La plaquette d'information est plus proche de la réalité actuelle et de l'objet véritable de l'association* : « La crèche parentale a ouvert ses portes en 1992 sur l'initiative d'un groupe de parents, réunis en association loi 1901. Leur souhait : offrir à leurs enfants un lieu d'accueil riche et innovant, un lieu où chaque famille, malgré ses différences, mais aussi grâce à celles-ci, pourra oeuvrer à un projet éducatif commun avec des professionnels de la petite enfance ».

- *Le respect des formalités d'enregistrement est observé* : L'association est déclarée en préfecture et les statuts et leurs modifications éventuelles 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. Ils ont fait l'objet d'une publication au JO.

**- On note particulièrement la conformité de la tenue des assemblées générales et des conseils d'administration (examen des dossiers 2007/ 2008 sur place et sur pièces) :** 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 ». Il précise également que le CA se réunit au moins une fois tous les 2 mois.

La réalité est conforme : 1 CA par mois, soit 11 par an (sauf au mois d'août). Un CA sur deux environ est précédé ou suivi d'une réunion pédagogique, soit une durée totale d'environ 5 heures (allant parfois jusqu'à 1 heure du matin) ; 11 réunions mensuelles du bureau par an ; 1 AG par an ; Autant de réunions informelles que nécessaire pour les commissions (ou inter commissions).

### ***Sur 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 et elles sont respectées, notamment lors d'événements majeurs de la vie de l'association : Jamais d'exclusion de certains membres (pour non paiement de cotisations) ; représentation normale des membres absents ; majorité requise (absolue : la moitié + 1 des ménages); quorum toujours atteint compte tenu de la présence assidue des parents (autorisation de trois absences dans l'année).

Il n'est relevé aucune anomalie, notamment du type : invalidité de procurations ; non respect du mode de scrutin ; mode de convocation irrégulier ; délai de convocation trop court ; comptes non joints à la convocation ou des comptes partiels et retraités ; délibération non prévue à l'ordre du jour ; procès verbaux non communiqués dans des délais raisonnables.

*Les convocations* des assemblées générales et des conseils d'administration sont conformément établies quinze jours avant, les procès verbaux élaborés convenablement.

Les assemblées générales sont systématiquement convoquées dans les cas suivants : modifications statutaires ; nomination annuelle de nouveaux dirigeants ; approbation des comptes annuels ; il n'y a pas eu d'actions en justice (un cas évité par négociation d'avocat en 2006).

La présence de salariés de l'association au sein du conseil d'administration n'excède jamais un quart des membres du conseil.

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 : obligation d'être adhérent ; Le conseil d'administration est régulièrement élu par l'assemblée générale ; La composition du bureau et les modalités de désignation de ses membres sont conformes aux dispositions statutaires ou contenues dans le règlement de fonctionnement.

Le Président a bien son nom déclaré en préfecture. L'association tient une liste de ses adhérents. Cette liste existe mais 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 parfaite cohérence entre la liste des adhérents, le paiement des cotisations (comptabilité auxiliaire) et la liste des personnes convoquées aux assemblées générales.

Les statuts et le règlement intérieur ne prévoient pas de différentes catégories de membres (membres de droit, membres d'honneur, etc.)

Les conditions spécifiques d'adhésion et de retrait (démission, exclusion, retrait d'office) des membres sont prévues (article 25 : manquements, avertissement, exclusion), mais en pratique rarement appliquées.

## **1.2. Les faits : Les contraintes de la structure et son originalité**

### **- Evolution historique**

. Date de création : 1<sup>er</sup> décembre 1988 : siège social : 6, rue Pierre Gourdault 13<sup>ème</sup>

. Modification des statuts en 1990 pour changement de siège social

. 1992 : Capacité d'accueil de 21 berceaux

. Cette capacité a été remise en cause après le passage de la Préfecture de Police en 2005 pour des raisons d'évacuation des enfants du fait que les locaux sont répartis sur deux niveaux (R+1) : la structure est agréée depuis le 17 mai 2006 pour une capacité d'accueil de 19 enfants : 16 places en crèche parentale, 3 places en halte-garderie parentale

Dans un local privé géré par l'APS (l'association pour les équipements sociaux des nouveaux ensembles immobiliers), avec un loyer fixé à l'euro symbolique (bail conforme), la surface est de 70m<sup>2</sup> (+7m<sup>2</sup> pour un bureau loué en face de la crèche).

La crèche « Les Enfances » accueille les enfants de 6 mois à 4 ans. C'est une petite structure, adaptée pour recevoir 16 enfants en temps complet, et 3 en temps partiel. Malgré sa petite taille, la structure, conçue par des architectes, favorise l'éveil, la motricité, et l'autonomie. Les enfants sortent beaucoup : parcs, ludothèque, marchés, spectacles, pique-niques... C'est également pour eux l'occasion de découvrir leur quartier et de créer de nouveaux liens avec l'extérieur.

**Les particularités** : A l'image du 18<sup>ème</sup>, populaire et cosmopolite, les parents et enfants de la crèche apportent une diversité culturelle, linguistique, et socio-économique, créant ainsi un environnement dynamique et ouvert. Depuis quelques années, la crèche a également développé un accueil d'enfants et parents sourds-muets, malentendants, ou présentant des problèmes de communication. Dans cette optique, elle emploie une salariée sourde, et plusieurs membres du personnel se forment à la langue des signes. Quant aux parents et enfants de la crèche, également sensibilisés à cette langue, cette démarche représente pour eux une chance inestimable : celle de côtoyer, dès la prime enfance, d'autres formes de communication, d'expression et d'expérience. L'ouverture à la différence, aux différences, correspondent à l'intitulé de la crèche : « Les Enfances ».

### **Fragilités : Les motifs pour lesquels les parents ont opté pour ce mode de garde ne sont pas homogènes**

La moitié des parents considèrent qu'il était plus adapté à leur vision que les autres types de crèches : « c'est un choix de vie ». L'autre moitié a opté pour 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 évite les séparations et le sentiment de déchirement entre parents et enfants et permet aux parents de savoir ce qui se passe au sein de la structure à tous les niveaux en développant l'environnement de l'enfant et sa socialisation.

### **Préconisations :**



**Association : La cohésion entre les parents doit être un objectif constant du président et du bureau.**

**Association : Un objet statutaire à simplifier**

On peut envisager une amélioration dans l'avenir de la rédaction des statuts quant à l'objectif de l'association : « offrir aux enfants un lieu d'accueil riche et innovant, un lieu où chaque famille, malgré ses différences, mais aussi grâce à celles-ci, pourra oeuvrer à un projet éducatif commun avec des professionnels de la petite enfance » (Texte de la plaquette d'information).

## 2. L'ORGANISATION DE LA CRECHE : UN FONCTIONNEMENT ADAPTE A LA VOLONTE DE PARTICIPATION DES PARENTS

### 2.1. Les moyens : Un état des lieux favorable mais susceptible d'amélioration

#### 2.1.1. Des locaux relativement exigus

a) **L'aspect des locaux** donne une bonne image de l'association.

La crèche est située sur une vaste esplanade arborée. Elle a été aménagée par un cabinet d'architecte (« ..... »), qui a réalisé une grande structure en bois dans une pièce dotée d'un très haut plafond, et de larges ouvertures vitrées (photos en annexe). Le tableau suivant montre qu'avec un loyer symbolique, l'association se trouve dans une situation très favorable au vu des prix pratiqués dans l'arrondissement :

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
"Enfances"	33, rue de Boucry	18ème	22€/m2	77 (dont bureau 7m2)	19	non	loyer symbolique de 1 €	1700€ par mois (20 000€ par an)	+1700€ par mois (20 000€ par an)

Cet ensemble intègre notamment une **large mezzanine**, deux dortoirs (celui du haut pour les grands et moyens, celui du bas pour les tout-petits), des espaces de jeux, d'activités, et de découverte (espace bébé, pont suspendu, toboggan, filet d'escalade, piscine à balles, ouvertures en hublots, etc.). On observe l'existence d'un sas d'entrée.

En dehors de cette **structure en bois**, au rez-de-chaussée, la cuisine et la salle de bain communiquent avec le reste de la crèche. Les enfants prennent leur repas au centre de la pièce principale, sur de petites tables en bois qui sont ensuite rangées. 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.



**Les lieux sont relativement exigus, mais favorables à une dynamique de sorties et d'apprentissages.** Malgré sa petite taille, le lieu favorise l'éveil, la motricité, et l'autonomie. A chaque âge de l'enfant, la crèche offre de nouvelles possibilités, dans un cadre chaleureux.

L'équipe éducative exploite au mieux cet espace pour proposer de nombreuses activités aux enfants (peinture, marionnettes, atelier cuisine, diapositives, etc.). L'organisation spatiale semble maîtrisée grâce à la bonne volonté des responsables.

### **b) Les inconvénients**

Le local (en bois) est très sonore (nuisance pour le sommeil des plus petits), très lumineux (grandes baies vitrées laissant passer la chaleur l'été et le froid l'hiver ; présence de chauffages électriques coûteux en consommation mais autonomes) ; il existe des portes, meubles vétustes, garage à poussettes sous la mezzanine en bois ; la configuration étroite des lieux et le peu de personnels obligent à une gestion rigoureuse du temps et des surfaces ; la cuisine pose problème pour le croisement du sale et du propre, l'évacuation des fumées ; les locaux techniques, lingerie et toilettes sont partagés avec une société contiguë. Ils sont nettoyés tous les ans, lors du grand ménage, et ont été repeints en 2007. L'encombrement est existant.

### **c) Une sécurité en amélioration constante**

1) Le bureau de la crèche a suivi les prescriptions de la Préfecture de Police (les plans d'évacuation et les extincteurs existent bien et deux évacuations par an sont effectuées par les parents), ainsi que les prescriptions d'hygiène émises par les services vétérinaires.

2) La sécurité des enfants est parfaitement détaillée et notamment dans le projet pédagogique :

. **en interne** : Pour le bon fonctionnement de la crèche, il est demandé à tous (salariés et parents) d'être ponctuel.

- 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 : une autorisation écrite doit être fournie et rangée dans le cahier de liaison.

- Les numéros d'appel d'urgence (pompiers et samu pédiatrique) sont affichés au dessus du téléphone.

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

- La porte d'entrée doit être fermée à clés.

. **à l'extérieur** : Les enfants ne doivent pas sortir seuls sur le trottoir devant la crèche.

- En ce qui concerne le vélo, la trottinette ou les trotteurs sur le trottoir, il doit y avoir 2 adultes dehors (un en haut du trottoir et un en bas) afin de délimiter le terrain de jeu des enfants (on peut aussi le marquer à la craie pour permettre aux enfants d'apprendre à respecter des consignes).

Préparation des sorties avec trousse à pharmacie, mouchoirs, jeux et bouteilles d'eau. Un adulte prépare le nombre de poussettes nécessaires (en général c'est un responsable qui le fait) pendant que les autres adultes préparent les enfants, en priorité les plus jeunes. Dès qu'un enfant est prêt, l'adulte qui est dehors l'installe dans les poussettes. Quand tous les enfants qui sont en poussettes sont installés, les autres enfants peuvent sortir avec un deuxième adulte.

A 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). Les enfants doivent absolument soit tenir la main d'un adulte, soit tenir une poussette, ne jamais laisser un enfant se promener seul dans la rue. Rester groupé et s'attendre.

### **2.1.2. Des parents responsables et motivés**

L'association est constituée par les parents dont les enfants sont accueillis dans la crèche. Ses membres se renouvellent donc souvent puisque l'adhésion des parents à l'association et leur

participation au Conseil d'administration ont la même durée que celle de la présence de l'enfant dans la crèche (**en général 3 ans**).

Au total, on compte 47 adultes (38 parents et 9 salariées).

**Un fonctionnement actif :** *Le fonctionnement est basé sur le principe d'une sectorisation des tâches par le biais de ces « commissions » qui informent les parents de leur action.* 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, par une mobilisation et une participation à diverses commissions qui sous-tendent le dynamisme de l'association (commissions relations avec les financeurs, commission entretien et travaux, etc...). Le lien entre parents s'établit par téléphone mobile vers portables ou liaisons Internet). La priorité n'est pas le développement du site Internet existant, mais le bon fonctionnement de la structure.

**L'implication :** Concrètement, les parents doivent fournir au moins **4 heures de permanence** auprès des enfants par semaine, au moins une soirée par mois pour les réunions, plus un temps variable en fonction de la commission assumée. Dans le cas des enfants à temps partiel, le choix est laissé entre les permanences et une commission. Ce choix devra cependant être pris en concertation avec le CA. A leur arrivée, les parents s'engagent également à respecter le Règlement de fonctionnement, et le Projet d'Etablissement.

### **Un fonctionnement ambitieux mais lié à la disponibilité des parents**

Les activités sont variées mais se mesurent à travers l'action forcément limitée au nombre et à la disponibilité des parents. Les fiches de postes et tableaux établis par l'association, permettent de comprendre leur ampleur.

Toutes les actions des commissions sont réalisées avec l'objectif (non développé dans les statuts) d'une « osmose », d'une approche globale de la parentalité par « transversalité » puisque les personnels et les bénévoles 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, parents.

On parle volontiers d'un « réseau de familles ». L'évaluation des résultats fait l'objet d'un rapport d'activité.

### **2.1.3. Les personnels : Une gestion structurée des personnels**

Le principal responsable « DRH » (directeur ressources humaines et parent) est éducateur spécialisé de métier. Son action en matière de personnels date de trois ans durant lesquels il a « rebâti » informatiquement la gestion du personnel au sein de l'association. L'autre DRH (parent) s'occupe de la formation, de la réunion mensuelle des salariés, du lien avec le bureau quant à la gestion du personnel. Il n'y a pas de personnel administratif à proprement parler (sinon 8 heures de travail administratif imposées par les textes à l'éducatrice de jeunes enfants : EJE). Ce sont les parents qui assument toutes les tâches administratives.

#### **a- Une véritable politique de gestion des personnels**

- Les effectifs sont clairement identifiés (sur « Excel ») sur les cinq dernières années, par catégorie de personnel, avec entrée-sortie de personnel. La majorité (6) bénéficient de CDI, deux de CDD, dont un contrat de professionnalisation. Le taux d'encadrement est surdimensionné par rapport au taux réglementaire de 4 maximum (1 professionnel pour 5 enfants qui ne marchent pas et 1 professionnel pour 8 enfants qui marchent).

La convention collective de 1983 ne prend pas en compte les contrats d'apprentissage pourtant plus intéressants avec 65% du SMIG pour 21 heures hebdomadaires et 35 heures en dehors des périodes d'école.

Le tableau suivant détaille la situation des personnels en 2007, soit, avec les entrées et les sorties, un total d'environ 9 salariés à temps plein :

Personnels et qualifications (valeur 2007)						
Qualification, diplôme dans la fonction	date d'entrée	date de sortie	type de contrat	nombre d'heures hebdomadaires/ mensuelles	ETP	TOTAL Mensuel
<b>Agents diplômés auprès des enfants</b>						
EJE/Responsable technique	1er décembre 2005	août 31, 2008	CDI	35/151,67	1	.....
EJE	7 août 2006		CDI	35/151,67	1	.....
Auxiliaire de puériculture en formation	25-juin-92		CDI	35/151,67	1	.....
<b>Agents non diplômés auprès des enfants</b>						
CAP petite enfance	11-févr-04		CAE puis CDD	30/130	0,86	.....
CAP petite enfance	février 25, 2004	mars 4, 2012	CAE puis Contrat d'Avenir	26/112,67	0,74	.....
sans	octobre 3, 2005	août 31, 2007	CAE	30/130	0,86	.....
sans	janvier 2, 2007	juillet 1, 2007	CAE	24/104	0,68	.....
sans	novembre 14, 2006	septembre 10, 2007	CAE	24/104	0,68	.....
sans	27-août-07	26-août-08	CAE	24/104	0,68	.....
CAP petite enfance	27 aout 2007	26 aout 2009	Contrat de professionnalisation	35/151,67 //21H temps prof+14H temps scol	0,6	.....
<b>Agents non affectés à l'accueil des enfants</b>						
cuisinière	janvier 5, 2004		CDI	23/99,66 puis 25/108,25	0,71	.....
femme de ménage	décembre 6, 2004		CAE puis CDI	20/87	0,57	.....

Si les parents n'ont aucune difficulté pour recruter des EJE ou des auxiliaires de puériculture (forte demande pour les crèches parentales), il en existe pour recruter des contrats précaires pour 6 mois à 1 an. De manière à pouvoir 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'Etat pouvant atteindre 95 % du taux brut du SMIC horaire. Ces aides présentent également l'intérêt d'être versées directement à l'organisme employeur et de ne donner lieu à aucune charge fiscale.

- Le « turn-over » du personnel était en 2005, de 4 salariés sur 7 auprès des enfants (hors cuisinière et femme de ménage) changeant tous les ans. Le DRH a souhaité créer un environnement plus stable dans l'intérêt des enfants dont la rupture avec un adulte qui part au bout de 6 mois peut être traumatisante. Cela aussi dans l'intérêt des parents (confiance) et des salariés en passant des contrats à durée indéterminée. En 2008, seulement deux salariés en CDD partent, tous les autres sont en CDI.

Le « turn over » a donc baissé mais la participation CNASEA également. Les CAE sont toujours conseillés car l'Etat semble vouloir les budgéter.

- L'ancienneté moyenne des personnels est de 5 ans. La doyenne, auxiliaire de puériculture est présente depuis 16 ans. Les âges des parents sont en moyenne de 30-35 ans et leur ancienneté autour de 3 ans, avec des risques de pertes de compétence 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. Elles continuent leur formation. En effet, il semble particulièrement important aux parents/employeurs d'enrichir leurs savoirs et leurs pratiques, pour que l'encadrement des enfants soit sans cesse amélioré. Par ailleurs, 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. Des salariées ont ainsi obtenu des diplômes d'Educatrice de Jeunes Enfants, de CAP Petite Enfance, ou encore d'Auxiliaire de Puériculture grâce à des contrats en

alternance. Le salarié dispose ainsi d'une opportunité professionnelle, de pouvoir se qualifier dans un environnement avec l'assistance d'un tuteur et le soutien des « parents employeurs ».

En encourageant le développement des compétences de ses salariés, la crèche cherche à améliorer son cadre général de travail. Elle reste convaincue, à la lumière de ses expériences, qu'un collaborateur soutenu dans son parcours à la formation, est un collaborateur motivé et polyvalent. Les plans de formation tentent donc de concilier au mieux les besoins structurels et organisationnels de la crèche avec les attentes du personnel, exprimées lors des entretiens individuels.

La formation du personnel est également une obligation imposée par l'Etat. Dans le cadre des CAE, par exemple, un plan de formation est exigé à la signature du contrat. Et 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 depuis 2005.

Ainsi, il existe une réelle gestion des améliorations de carrière par le biais de la formation :

La formation est fortement encouragée et valorisante pour les salariés (pas de formation pour les parents): une EJE a pu, grâce à une formation, partir sur un autre poste plus valorisant à l'extérieur. Deux autres salariés ont eu leur CAP de petite enfance. Il existe –sinon un plan de formation- du moins des possibilités offertes aux salariées. Les formations correspondent en effet aux objectifs qui ont été définis par l'association. Le départ d'une EJE licenciée en 2005 a permis la promotion d'une EJE moins expérimentée (2 ans d'expérience). Celle-ci récemment partie a laissée place à une EJE expérimentée et moins coûteuse pour l'association. L'auxiliaire de puériculture est l'exemple d'une progression en interne : entrée sans diplôme en 1992 (CES) elle passe en CDI puis grâce à une formation devient auxiliaire de puériculture.

- Le personnel est soumis à 35 heures hebdomadaires de travail effectif et bénéficie de jours de récupération (RTT). La fermeture de l'établissement n'est pas prévue par le règlement.

#### **b- Une bonne application du droit du travail**

**- Les procédures d'embauche sont strictement respectées (bonne tenue de dossiers complets examinés avec le DRH)**

Mise en concurrence de candidats. Annonces dans les journaux. Critères de sélection sur CV, sur la base de « profils de poste » ensuite adaptés à chaque salarié en forme 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 sur Internet puis intégrée au dossier, 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 (voir en 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 toutes les fiches de paie, certificats de travail, diplômes, CV, extrait casier judiciaire.

Le DRH a le souci de la transmission des informations et a préparé pour son successeur un ensemble de rappels et prescriptions notamment pour l'embauche (voir annexe).

**- Les rémunérations sont fixées en conformité totale avec la convention collective** et sont en rapport avec le niveau de responsabilité et de compétence des postes occupés. Il n'y a pas de disparités de salaires entre personnes occupant des fonctions équivalentes.

La convention collective et son annexe VI ont nécessité un travail important durant six mois de mise à jour des contrats (9 salariés) grâce à la qualification sociale d'un des parents : ce travail a permis l'application de la convention collective dès février 2008. Les fiches de poste fournies témoignent de cet effort de bonne gestion.

Le tableau de bord déjà cité montre que les salaires avaient été déjà augmentés de façon équitable avant l'application de l'annexe VI de la convention collective, afin d'éviter des tensions internes. Cela a permis de valoriser les salariés, notamment les plus diplômés (+ 200€ bruts mensuels de plus chacun). Les comptes financiers en ont été alourdis modérément.

### **c- Les contrôles : une saine gestion**

- L'examen du grand livre sur trois ans confirme l'absence de primes et de montants exceptionnels. Il n'existe pas d'avances et de prêts au personnel. Il n'y a pas d'avantages annexes : véhicules, téléphones, cartes accréditatives, logements, voyages... Les employés de l'association ne disposent pas de tickets restaurant, mais ont le droit de déjeuner sur place aux frais de l'association (total de 2 000€ par an pour l'ensemble des salariés).

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

- 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. S'il fallait « valoriser leur action, en temps de travail, on peut estimer que les membres du bureau : président, vice président, la secrétaire, les 2 DRH, les 2 trésoriers ont une action collective équivalente à celle, à mi-temps, d'un directeur d'établissement (certifié responsable niveau 2), soit une « valeur » de 3 500€ bruts mensuels. Les autres commissions peuvent être assimilées à l'action d'une EJE responsable technique, en début de carrière (2 200 bruts mensuels).

- Les stagiaires (placés sous le contrôle de la responsable technique ne sont pas comptabilisés, puisque sur des périodes de moins de trois mois non rémunérées (les conventions de stage avec les écoles existent bien dans les dossiers).

- L'association n'utilise jamais d'intérimaires.

- La gestion des congés, des RTT est assurée par la commission « planning » conformément à la réglementation (droit du travail, convention collective) : Le recours aux heures supplémentaires concerne uniquement les trois principales salariées, seules habilitées à ouvrir et à fermer la crèche. Les autres bénéficient des RTT, avec une précaution : les réunions professionnelles ont lieu systématiquement durant leur temps de travail (CA ; AG ; ...). Les RTT font l'objet d'un tableau précis par agent, tenu par l'EJE adjointe ; ce tableau est soumis pour accord au bureau par le DRH.

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

- Aucune inspection du travail, ni de l'Urssaf, n'a eu lieu dans les dernières années.

- La note du personnel n'est pas tenue au registre, mais par tableaux de gestion sur le disque dur de l'ordinateur de l'association.

- Au vu des dossiers gérés par le DRH, l'association respecte 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).

- Le règlement intérieur, fixant les conditions d'hygiène et de sécurité, existe. Un registre de sécurité est tenu (formation, évacuation, consignes de sécurité, contrôle et bientôt formation au maniement pour les extincteurs).

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

## 2.2. L'organisation réelle de la décision : Une organisation simplifiée

Les décisions pour les locaux, pour le personnel, sont prises par le bureau, sauf à obtenir l'assentiment du CA et de l'AG pour certaines décisions importantes (travaux, départ d'un salarié).

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

La structure de la crèche fonctionne selon un mode classique à la fois pyramidale et démocratique (**voir schéma en page suivante**). Le Conseil d'administration et son Président ont des liens de subordination avec les salariés (voir flèche dans l'organigramme suivant validé par l'EJE responsable technique) et le bureau a des liens de coordination et de suivi avec les commissions. C'est le bureau qui, après discussion, présente tout projet en Conseil d'administration.

**a) Les commissions** : Le fonctionnement interne de l'association est basé sur le principe d'une « **sectorisation des tâches** » par le biais de « commissions » (une douzaine), constituées de parents (seul ou par binômes) et qui informent les autres parents de leur action. Elles sont renouvelées chaque année, en général lors de l'AG du mois de juin, à l'arrivée de nouvelles familles. Les salariés concernés sont membres de chaque commission afin d'aider les parents à mettre en place leur commission.

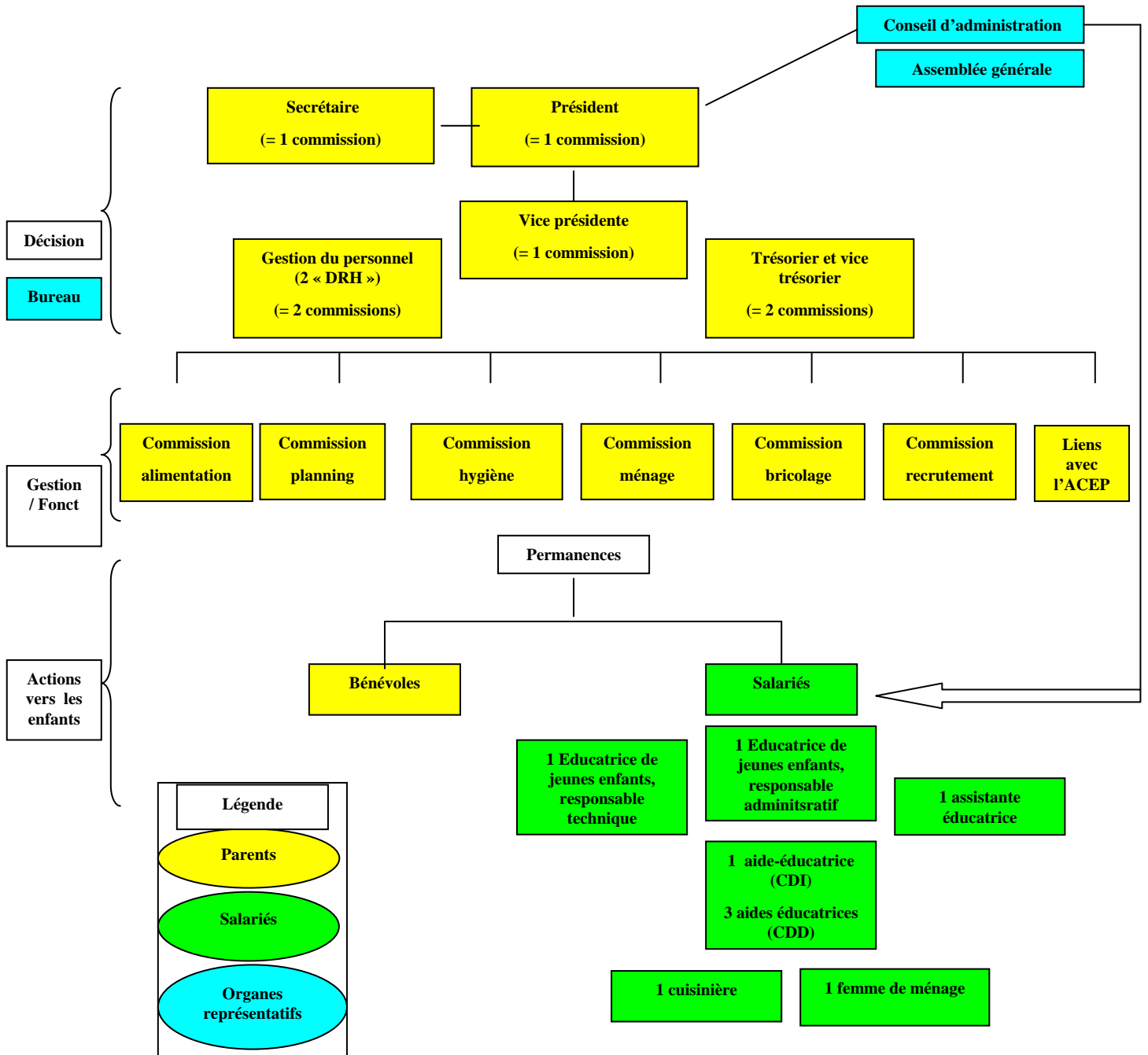
**b) Les membres du bureau** comptent chacun pour une commission dans la répartition du travail:

- **Le président** (= 1 commission): Il est responsable civilement, administrativement et pénalement. Il gère l'ensemble de la structure, il organise et anime les différentes réunions, rencontre les partenaires. Son dynamisme est essentiel pour le bon fonctionnement et le **suivi des tâches** confiées aux uns et aux autres (manquements toujours possibles de certains parents surtout au début de leur intégration : auto discipline). Co-responsable sur l'hygiène et la sécurité avec la responsable technique auprès des services de la PMI, il participe aux rencontres, est garant 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 (commissions et gardes) avec la collaboration du bureau, redistribution si nécessaire des suppléments de charge de travail.

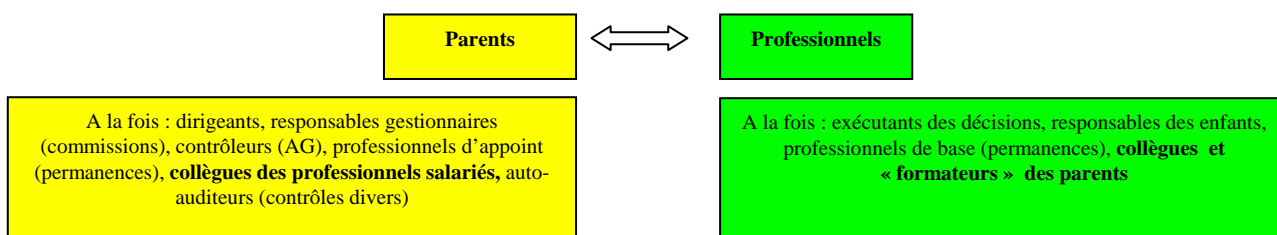
- Il a un rôle de référent auprès des salariés en cas de questionnement de tout ordre. Disponibilité maximale pour transmettre les informations, s'assurer que chacun trouve des réponses auprès des personnes concernées.

- Il a un rôle financier, pour seconder les trésoriers : 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





Mais la participation active de tous les parents à tous les niveaux donne également le sentiment d'une structure fonctionnelle et « transversale », où dominent des liens plus humains (entre « collègues ») de coopération et de communication (flèche du schéma suivant) :



- Il s'assure du renouvellement du bail, du paiement des assurances, des adhésions à l'Accep. Il se tient informé de tous les sujets concernant la crèche. Il participe aux recrutements, en évaluant les besoins au vue des informations transmises par les partenaires. Il participe aux CA de l'ACEPP. Il supervise les deux alertes au feu annuelles. Il s'assure du respect des conditions d'encadrement des enfants, prendre connaissance de la législation en vigueur. Il écrit le rapport moral annuel.

- Le Vice Président (= 1 commission) assiste le président et le bureau

- Le Trésorier et le vice-trésorier (= 2 commissions) gèrent la trésorerie générale (cotisations, remboursement des dépenses, suivi des comptes...) et les salaires.

- La secrétaire tape et fait photocopier les comptes-rendus de réunion, rédige les courriers quand c'est nécessaire à différents organismes...

- Les DRH (2 personnes = 1 commission) s'occupent des formations du personnel (dossier de prise en charge, suivi administratif ...) et de la rédaction des contrats, des contacts pour la visite médicale, gèrent les CV et lettres de motivations, donnent les rendez-vous quand il faut recruter.

### **c) Les autres commissions**

- Alimentation (2 personnes) : élaborer les menus et passer les commandes chez les commerçants du marché et à la grande surface du quartier.

- Planning (2 personnes) : élaborer un planning hebdomadaire avec les disponibilités des parents et les horaires des salariées. Il faut faire attention à respecter le quota enfant — encadrant, qui est de 1 adulte pour 8 enfants marchants et 1 adulte pour 5 enfants non marchants à l'intérieur de la structure et 1 adulte pour 3 enfants à l'extérieur. De plus quand un parent a un souci de permanence, il s'adresse à la personne du planning. Gère les congés et les absences du personnel.

- Hygiène et ménage : acheter les produits d'hygiène pour les enfants (savon, sérum physiologique, dentifrice, médicaments...) et les produits d'entretien de la crèche (produit vaisselle, sol ...); nettoyer régulièrement la crèche, en complément de la femme de ménage. C'est-à-dire, nettoyer les jouets, les placards...

- Bricolage : réparer ce qui est abîmé, remplacer ce qui est à changer...

- Recrutement : répondre aux appels téléphoniques (à son domicile) et renseigner les gens sur le fonctionnement de la crèche, les horaires..., de contacter les familles pour les réunions de recrutement, tenir à jour la liste d'attente pour pouvoir trouver une famille quand il y a un départ de la crèche.

- Activité : acheter, en relation les Educatrices de Jeunes Enfants, le matériel, proposer des idées de sorties, aider à la préparation voire à l'accompagnement de sorties exceptionnelles...

- Lien avec l'ACEPP (ex présidente).

#### **d) Au plan de la mémoire de la gestion de la crèche**

La passation des dossiers, sur support informatique (clé USB ; mini disque dur) et/ou sur support papier (dossiers archivés dans le bureau loué par l'association) se fait entre parents désignés au sein de la même commission.

#### **e) Les personnels : Une équipe de professionnelles**

##### **En CDI :**

- deux éducatrices de jeunes enfants, dont l'une est responsable technique et effectue une partie de ses heures en tâches administratives ;
- une auxiliaire de puériculture (fin de formation : février 2008) ;
- une aide éducatrice, titulaire du CAP Petite Enfance ;
  
- une cuisinière qui fait les courses et prépare les repas tous les jours, ce qui implique une gestion de stocks en matières premières élaborée ;
- une femme de ménage qui assure l'entretien quotidien des locaux et du matériel.

#### **Une des trois premières salariées doit toujours être présente dans la journée avec les enfants.**

**En CDD** (contrats aidés) : une aide éducatrice, titulaire du CAP Petite Enfance. Cette salariée est sourde et muette, et participe donc activement au projet d'accueil d'enfants sourds ou malentendants développé par la crèche.

- plusieurs Aides-Educatrices en contrats aidés (deux sont parties en 2008).

La structure reçoit également de nombreux stagiaires, grâce à ses contacts avec différentes écoles et structures de formation professionnelle aux métiers de la Petite Enfance.

Tous les salariés sont conviés lors de la réunion du conseil d'administration (voire en AG), en première partie (mais la présence est seulement obligatoire pour les trois principaux diplômés), pour exprimer leurs besoins ainsi que les soucis des parents.

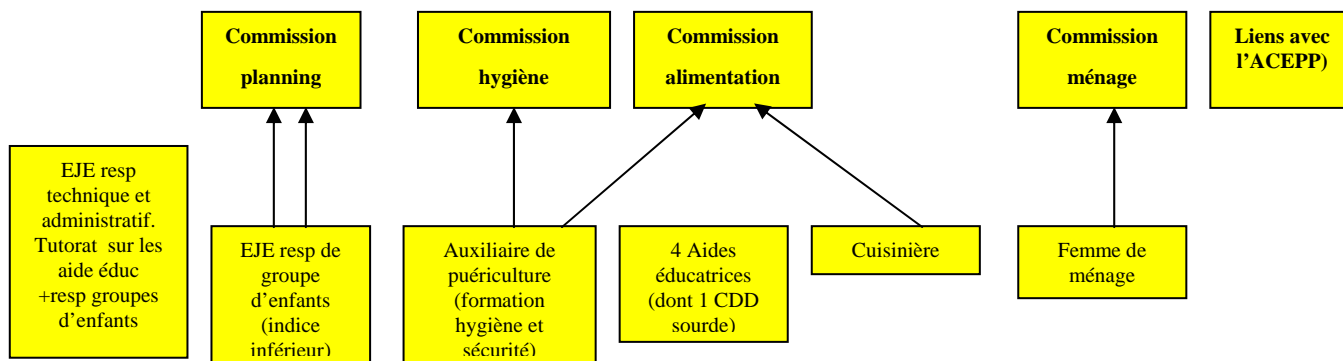
#### **2.2.2. Une activité professionnelle valorisante, voire porteuse**

Le cas particulier de l'EJE responsable technique en est un exemple, nouvellement nommée à la tête de la structure (septembre 2008) et qui auparavant travaillait dans une crèche municipale de banlieue (93). Sa formation initiale est celle d'une aide-médico psychologue (spécialité enfant handicapé), diplômée EJE depuis 2004.

Son transfert a été bénéfique sur plusieurs plans (beaucoup d'EJE recherchent ce type de poste à l'instar des mini-crèches) :

- **Au plan individuel** : Non titulaire, elle est aujourd'hui titulaire (= CDI) ; Une amélioration de salaire (+ 350 € net mensuel) est à noter ; Auparavant sous la férule hiérarchique (et d'une municipalité), elle est aujourd'hui directrice, responsable technique ; Au lieu d'une activité très spécialisée, elle a maintenant une activité polyvalente ; Elle bénéficie de plus de temps (dans la Convention Collective, son rôle d'auxiliaire auprès des équipes de salariés en faisait une perpétuelle remplaçante en cas d'absentéisme) ; Elle peut bénéficier d'une formation plus porteuse et de promotions ultérieures plus intéressantes (retour dans une Crèche Collective avec de vraies responsabilités administratives) ; Elle est le lien entre parents et salariés ; Elle bénéficie désormais d'une considération de la part des « parents employeurs » ; Autrefois, mal perçue par des parents éloignés de la réalité de la crèche, elle apprécie aujourd'hui un dialogue permanent ; Elle a moins d'enfants à gérer (19 au lieu de 66 enfants) ; Il y a plus de responsabilité, d'implication, de liens avec les parents ;

- Au plan de l'organisation : Les difficultés en matière d'hygiène y sont mieux appréhendées ; Le nombre de jeux et de jouets est nettement moins important que dans une crèche collective. Les rapports avec les parents sont plus complexes sur la forme, car il y a en réalité  $19 \times 2 = 38$  parents qui changent tous les 2 ou 3 ans et qui changent tous les ans de commissions. La complexité de la gestion est illustrée par le schéma suivant : Seuls sont indiqués les liens spécifiques. Ne figurent pas la commission finances et comptabilité, la commission DRH, la commission activités, la commission bricolage, puisque tous les salariés sont en rapport direct et ponctuel ou régulier avec elles.



- Les fiches de poste des parents et professionnels font apparaître une bonne maîtrise et connaissance de chaque poste et individualité : il s'agit véritablement d'une feuille de route.
- Cette organisation apparemment complexe, est compensée par la « cordiale complicité » existant avec certains parents.

### 2.2.3. Des problèmes d'organisation maîtrisés

- action de longue haleine en matière de personnels : embauche, formation (quelques formations ponctuelles, de longue durée), rémunération.
- information succincte mais suffisante sur Internet.
- archivage correct au plan du classement papier et informatique, étant entendu que chaque parent gestionnaire possède sa « malette de classement portative ».
- planification pour la réfection des locaux (procès-verbaux de visites de la commission de sécurité).
- information interne, des réunions régulières avec les personnels, information permanente entre agents (heure du repas propice).
- plaquette d'information permettant d'avoir un minimum d'informations.
- souscription des contrats d'assurance : association des collectifs enfants parents professionnels), incendie/multirisques pour les locaux et les matériels).
- matériel de bureau, du matériel lié aux activités de l'association et du matériel informatique. Le matériel est inventorié. L'entretien du matériel, notamment du matériel informatique est suffisant. Tous les logiciels utilisés sont ceux des parents.
- sécurité : la commission de sécurité a bien effectué des visites ; des actions ont été entreprises pour remédier aux éventuelles défaillances.

### **Fragilités :**

Ces contraintes réglementaires génèrent une lourdeur de gestion des personnels

Le dispositif des contrats aidés (CAE), bien que très avantageux pour des associations parentales, a généré 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 génèrent donc un roulement de personnel qu'il est difficile de gérer, de rationaliser en vue d'une politique salariale sur le long terme et risquent de déstabiliser les enfants qui voient défiler les aides éducatrices tout au long de leur séjour.

Enfin, 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. L'association a dû demander directement à l'ANPE de fournir des CV éligibles en CAE pour l'embauche d'une aide éducatrice en fin 2006, ce qui a réduit considérablement l'offre et la qualité des candidats.

#### **- Un manque de soutien médical**

Le médecin référent n'a pu être trouvé depuis deux ans (plusieurs dizaines d'appels sans succès). Cette obligation a failli être remplie grâce à un médecin qui a signé un accord avec l'association, puis s'est désisté au vu des responsabilités (malgré des honoraires fixés à 55€ par heure). En effet, le décret de février 2007 apparaît aux parents comme trop rigide : une consultation pour chaque nouvel enfant arrivé à la crèche, une visite trimestrielle d'observation, une réunion avec les parents et les salariés, un protocole de soins à rédiger.

### **Préconisations :**

**Association :** Pour s'épargner les difficultés croissantes de contrats précaires, la pérennisation des contrats en cours sous forme de CDI semble la principale solution. Les parents doivent intégrer ces données dans leur budget.

**Association et PMI :** La recherche de soutiens médicaux et psychologiques doit être une priorité de l'association. Un partenariat avec la PMI devrait être envisagé afin de répondre aux besoins de cette petite structure comme le permet le Code de la Santé Publique (un médecin de PMI peut être référent pour les crèches de moins de 20 enfants).

### **3. LES ACTIVITES DE LA CRECHE**

La dynamique lancée par l'association se comprend mieux au travers de ses projets :

**Le projet d'établissement** se compose, outre des statuts, du **projet social** (sorte de « bilan social ») qui fixe les objectifs, les partenaires.

**Le projet éducatif** est rédigé par les parents.

**Le projet pédagogique** applique concrètement le projet éducatif au quotidien. Il est élaboré en respectant les étapes de vie de l'enfant.

#### **3.1. L'admission des enfants**

##### **3.1.1. Un terme trompeur : la notion de « multi accueil »**

Dans ses documents d'information comptable, la CAF classe la crèche « Les enfances » dans une catégorie spécifique dite « multi accueil ».

Cette notion de « multi accueil » ne renforce en rien l'aptitude de la crèche à un taux de remplissage maximum (100%).

En effet, il s'agit d'une « catégorie » propre à la CAF, d'une simple appellation en interne dans laquelle se trouve classée la crèche « Les Enfances » pour la raison suivante : hormis l'accueil d'enfants handicapés pour laquelle l'association était pressentie dans ses statuts (et abandonnée depuis quelques années faute de candidats), étaient prévus au départ à la fois un accueil permanent et une halte-garderie.

La crèche n'a plus développé cet aspect de « garde temporaire » en 2008 et tout en ne conservant qu'une seule activité « d'accueil permanent » est restée artificiellement intégrée dans la catégorie « multi accueil ».

##### **3.1.2. Les effectifs et tranches d'âge, la prise en compte du handicap**

La crèche accueille les enfants de 6 mois à 4 ans, répartis en 3 groupes, selon leur âge. C'est une petite structure, adaptée pour recevoir 19 enfants : 16 en temps complet, et 3 en temps partiel :

- « Petits » : 6 mois à 13 mois,
- « Moyens » : 13 mois à 24 mois,
- « Grands » : à partir de 24 mois.

Elle est ouverte 11 mois par an. L'amplitude horaire classique est de 8h à 18 heures. Le « turn over » des enfants (et des parents) est en moyenne de deux ans et demi à trois ans.

En temps plein (crèche), le taux de fréquentation est maximal. En temps partiel (halte-garderie), la surface et le nombre de lits (17) ne permettent pas d'avoir un enfant de plus. Les trois enfants sont accueillis de 8 heures à 13 heures (5 heures d'affilée ; pas plus de 6h médicalement reconnu). Il est arrivé que deux enfants se partagent la semaine. La présence des enfants se règle donc au cas par cas.

Par ailleurs, la crèche a 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 (une seule expérience –positive- de ce type en 2007).

Le règlement de fonctionnement prévoit –outre l'accueil d'une famille à minima social (il y en a deux)- l'accueil d'un enfant handicapé. L'équilibre des enfants serait perturbé par la présence

d'un enfant handicapé, ce qui contraindrait à la visite d'une psychomotricienne, mais lorsque cette opportunité s'est présentée temporairement en 2007, l'expérience –malgré la lourdeur- a été positive.

Une réflexion est en cours pour l'accueil d'enfants trisomiques, mais les contraintes demeurent (nécessité d'intervention d'un pédiatre, d'un psychomotricien).

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.

Quand le parent part, il est important qu'il le dise à son enfant. Lorsque c'est nécessaire, un adulte se rend disponible pour accompagner cette séparation, en respectant les habitudes ou les éventuels rituels de l'enfant.

Il y a peu de distinction à opérer entre la crèche et la « halte-garderie » (« temps partiel ») : les enfants de la HG participent le matin à toutes les activités de la crèche.

### **3.1.3. Le « recrutement » des familles**

Les familles intéressées font une demande de dossier par téléphone, puis le renvoient à la commission chargée du recrutement. Quand une place se libère, celle-ci étudie les différents dossiers. Un certain nombre de critères ont été établis pour permettre de faire un choix parmi les dossiers. Lorsqu'une famille semble convenir, la commission de recrutement et d'autres parents nommés pour cette tâche la rencontrent. Au moins deux familles sont rencontrées pour chaque place vacante. Enfin, l'équipe éducative rencontre les familles qui semblent les plus intéressantes, et informe de son choix les parents.

La liste des critères de recrutement des familles prioritaires sont les suivants : habitants de l'immeuble 33 rue Boucry, Paris XVIII ; enfants ou parents sourds et muets ou malentendants ; fratries de la crèche ; familles touchant les minimas sociaux ; chômeurs, étudiants, personnes en formation.

Il existe des critères supplémentaires : âge de l'enfant ; disponibilité des parents ; motivation ; date à laquelle l'enfant peut commencer l'adaptation. Les parents présentant des qualités de gestionnaire (DRH, comptabilité, finances) sont toujours les bienvenus...

L'accueil est donc le plus large, dans les meilleures conditions, mais avec un droit de réflexion.

Les causes de refus ne sont pas liées à des demandes de parents trop exigeants, mais plutôt à l'absence des compétences requises pour assurer un bon fonctionnement de la crèche, ou au trop plein de candidatures. L'origine géographique « limitrophe » des familles peut être une cause de refus. Les critères objectifs sont inscrits dans le projet pédagogique. Il existe également des critères subjectifs de bon sens pour éviter que la structure n'en souffre (incapacité du parent à s'adapter psychologiquement). La cohérence à ce niveau est assurée par les parents les plus anciens, « gardiens » de l'esprit maison.

### **3.1.4. La typologie des familles**

On compte parmi les familles des nationalités diverses : allemande, polonaise, péruvienne, sénégalaise... et des statuts ouverts : en 2006 un handicapé sourd et paralysé partiellement (article 13 du RI), un minima social (article 12 du RI).

Comme l'illustre la composition du CA, est représentée une majorité de métiers libéraux, artistiques, peu de fonctionnaires : un fonctionnaire des finances (Président), une opératrice du son (vice-présidente), une secrétaire (psychologue), un architecte (trésorier), un graphiste

(également trésorier), un éducateur spécialisé (DRH), une étudiante (DRH). Au sein des commissions, on trouve également un écrivain et une réalisatrice.

Il y a donc mixité entre :

- population « à problèmes de socialisation »
- population « de niveau supérieur » (cadres supérieurs,...)

### **3.1.5. Le projet pédagogique**

Il implique des réunions pédagogiques du CA sur le comportement des enfants.

Il prévoit une adaptation. L'arrivée d'un enfant dans une nouvelle structure doit se faire en douceur et passe par une période d'adaptation. Elle nécessite la présence d'un ou des parents (éventuellement d'une personne proche).

Cette période est une première étape importante pour l'intégration de l'enfant et de sa famille. Elle leur permet de se familiariser avec le lieu, son fonctionnement et les personnes qu'ils seront amenés à y côtoyer (enfants et adultes).

La période d'adaptation permet à l'enfant d'apprendre peu à peu à se séparer de ses parents, de son contexte familial et de découvrir un nouveau lieu, de nouvelles personnes et de nouvelles règles. Elle permet au professionnel de faire connaissance avec l'enfant et sa famille, de prendre connaissance de ses habitudes familiales.

La durée de la période d'adaptation peut varier selon les enfants mais elle se déroule généralement sur deux semaines et se passe en deux temps :

En premier lieu, il s'agit surtout de dialogue et d'observation en présence du ou des parents, afin de faire connaissance en partageant les moments forts d'une journée à la crèche : repas, change et éventuellement sieste.

La deuxième période consiste à travailler la séparation. Au début, les séparations sont de courtes durées puis s'allongent peu à peu pour devenir des petites journées afin que l'enfant vive les moments forts qui lui donneront des repères.

Lors de cette adaptation, l'enfant et sa famille seront accueillis par une personne référente pour assurer la continuité des soins mais aussi établir un repère humain. Puis un relais se fera avec un autre salarié et peu à peu l'enfant fera connaissance avec tous les salariés de la crèche.

Les personnes référentes sont les Educatrices (teurs) et l'Assistante Educatrice.

L'adaptation des enfants accueillis à temps partiel se fait sur le même principe mais sur une durée moins longue.

### **3.1.6. Le projet éducatif**

Selon l'EJE responsable technique, « toutes les activités de la journée, même les plus anodines sont un apprentissage individuel » pour l'enfant, à son rythme. L'apprentissage est donc variable selon l'activité et le lieu ».

Les objectifs de la crèche sont multiples : favoriser le développement psychomoteur et la socialisation des enfants ; permettre aux parents d'être partie prenante dans l'éducation de leurs enfants grâce à leur participation active et aux échanges avec les différents acteurs de la crèche (enfants, salariés, autres parents,...) ; favoriser l'intégration des enfants sourds et muets ; favoriser l'intégration des familles migrantes en leur donnant les moyens de s'insérer dans la vie socioculturelle du quartier ; créer autour de la crèche un pôle de solidarité et de convivialité dans le quartier.

#### **1) Un pont entre la maison et le monde extérieur**



La crèche parentale auditée est bien un lieu de développement et d'épanouissement où chaque enfant, à son rythme, se découvre, découvre les autres et peut commencer à découvrir le monde.

### **Un lieu de vie rassurant**

La crèche est un endroit gai et chaleureux, de dimension familiale quoique distinct de la famille, dans lequel tout est mis en place pour que l'enfant s'épanouisse sereinement. Travaillant en partenariat, parents et professionnels visent à développer une relation d'intimité et de confiance. Les enfants sont considérés et respectés dans leur individualité, compte tenu de leur rythme, de leurs besoins, de leur environnement familial et culturel. La rupture maison-crèche est de ce fait moins brutale.

### **Un véritable engagement des parents**

Le rôle des parents ne s'arrête pas au seuil de la crèche, puisqu'ils font le choix délibéré de participer activement à son fonctionnement. Ils agissent collectivement pour façonner la vie à la crèche afin de favoriser le bien-être et le développement harmonieux des enfants.

### **2) Un lieu d'apprentissage et d'éveil en collectivité**

La vie en collectivité à la fois stimule et structure l'enfant. L'espace de liberté et de jeux stimule le développement psychomoteur et intellectuel de l'enfant. L'enfant peut évoluer en liberté dans un espace relativement grand et sécurisé, entouré d'adultes disponibles. La diversité des activités proposées à la crèche, dont certaines n'existent pas à la maison, éveillent sa curiosité et sa créativité et stimulent son esprit. La rencontre de l'enfant avec d'autres enfants crée une émulation et le pousse à progresser.

### **Un lieu d'individualisation et d'autonomisation**

La crèche aide l'enfant à trouver un équilibre entre son individualité et sa construction au sein du groupe. Il est traité comme une personne à part entière. Autant que possible, l'enfant a la liberté de choisir ce qu'il veut faire, seul ou à plusieurs. Il doit être valorisé et encouragé dans ses progrès quotidiens.

### **L'apprentissage des limites inhérentes à la vie en collectivité**

La crèche permet bien à l'enfant de faire des expériences nouvelles et fondamentales autour du partage, de la patience, du conflit, et favorise la mise en place des codes élémentaires de la vie sociale.

### **Un lieu d'apprentissage pour les parents**

La crèche est l'occasion pour les parents d'enrichir leur expérience de parents au contact des autres familles et des professionnelles de la petite enfance. C'est un lieu de convivialité, de partage, de questionnement et d'échange sur les grands enjeux éducatifs comme sur les petites choses de la vie quotidienne.

### **3) Le rôle des permanences**

L'implication des parents passe en grand partie par les permanences qu'ils effectuent à la crèche. Ces dernières ont plusieurs rôles :

- Répondre à un taux d'encadrement spécifique, c'est à dire avoir un nombre suffisant d'adultes permettant non seulement au sein de la crèche une présence qui participe au bien être des enfants, mais aussi la mise en place de sorties (indispensables étant donné la structure) et d'activités au sein même de la crèche.

- Participer au quotidien de leur enfant et de le voir évoluer dans un autre environnement. De l'accompagner dans cette expérience de « sociabilisation ».

- Poser un regard sur la vie et le fonctionnement de la crèche et donc sur les enjeux qui se jouent tant au niveau des enfants que des adultes (ambiance générale de la crèche). Et ainsi d'installer une relation, un sentiment de confiance.
- Permettre de créer une communauté d'échange et donc du lien tant entre parents qu'entre parents et professionnels voir entre adultes et enfants.
- Apporter aux enfants un type d'encadrement différent de celui des professionnels tout en respectant les principes pédagogiques.

Faire des permanences donnent donc aux parents un ensemble de droits et de devoirs : Droit de regard sur le fonctionnement de la structure et devoir de présence donc de participation à la vie de la crèche pendant les permanences, respect des règles de vie spécifique à la structure et enfin de transmission des informations.

#### **4) Un lieu d'ouverture**

##### **Le quartier, une extension de la crèche**

La crèche est une petite structure, son local l'est aussi. De cette contrainte est née un atout : les sorties dans le quartier sont fréquentes. Les enfants participent à la vie du quartier, créant des liens de convivialité avec les habitants, commerçants, ainsi que les professionnels et adhérents des associations qu'ils fréquentent. Entre les deux pôles principaux que sont la maison et la crèche, s'ouvre ainsi un troisième, le quartier, plus vaste, mais qui reste toutefois à une échelle rassurante, connue (dont profitent aussi bien les enfants que les parents).

##### **La diversité : une richesse**

L'un des atouts de la crèche « Les Enfances » est de recueillir une pluralité de points de vue et de pratiques autour d'un projet commun. La crèche reflète et revendique la riche diversité socioculturelle du quartier où elle se trouve. Elle prend le parti de recruter des familles d'origines diverses, favorise leur intégration tout en mettant en valeur leurs particularités culturelles. S'ajoute à cela la volonté d'accueillir des enfants et employés malentendants, ce qui élargit le champ des expériences et connaissances. Les différences culturelles, physiques... ne sont pas perçues comme des obstacles. Au contraire, elles font partie de l'éveil des enfants et des parents.

### **3.2. Les repas, le sommeil**

Sont extrêmement détaillées toutes les règles et bonnes pratiques liées aux repas (en présence des adultes), au langage (pour s'adresser à l'enfant), le jeu (la place et le rôle de l'adulte y sont prépondérants), les activités.

#### **3.2.1. Organisation, hygiène et surveillance**

##### Déroulement du repas pour le groupe des petits

Les petits mangent avec un adulte de façon individuelle et en fonction de leur rythme physiologique. Après avoir lavé les mains de l'enfant dont il s'occupe, l'adulte lui propose de manger soit sur ses genoux, soit dans le transat, soit à table. Dans la mesure du possible, est respecté le régime alimentaire demandé par les parents (en morceau ou en purée, lait maternel tiré par la mère, viande ou pas de viande, etc...). Le lait Deuxième Âge recommandé jusqu'à un an est remboursé aux parents selon une moyenne de prix de lait sur le marché. Si les parents souhaitent que leurs bébés mangent des produits qui ne sont pas dans le menu (lait, petits pots, etc), c'est aux parents de les fournir, sauf pour des raisons médicales. Après le repas, l'adulte nettoie le visage et les mains de l'enfant avec un gant mouillé.

##### Déroulement du repas pour le groupe des grands

Avant le repas, les enfants sont invités à se laver les mains au lavabo. Puis, ils se mettent à leur table assignée. Les tablées sont organisées et réorganisées en fonction des acquis et du niveau d'autonomie de chacun (les critères sont jugés, observés et discutés par l'équipe). En cas d'absence de nombreux enfants, afin d'éviter qu'un enfant mange seul avec un adulte à table, l'enfant seul peut rejoindre les copains d'une autre table s'il le désire. A chaque table de grands mange au moins un adulte.

Pour les grands, les règles diffèrent en fonction des acquis de chacun : Les plus grands sont invités à se servir dans les plats ainsi qu'à se verser de l'eau proposée dans un pichet. Après avoir mangé, ils peuvent, s'ils le souhaitent débarrasser la table. Les plus jeunes seront servis par les adultes qui leur demandent s'ils veulent goûter le plat proposé. Néanmoins, l'adulte encourage aussi les plus jeunes à se servir seul.

Une expérience a été menée puis abandonnée : Après un test d'un mois d'assiettes compartimentées qui permettent de servir entrée, plat principal et dessert au même temps, pour éviter l'attente entre les plats, les parents ont insisté sur le gâchis de nourriture (rejet de l'enfant ou repas trop rapide). Afin de garder le calme des repas, il y a désormais deux services. Par exemple, le groupe d'enfants qui revient de la ludothèque arrive un peu plus tard pour manger après le groupe d'enfants resté près de la crèche. L'idée d'un buffet a été également une expérience positive mais doit rester exceptionnelle.

### **3.2.2. Des règles spécifiques**

Quelques règles à respecter (par les salariés comme par les parents) pour le confort de tous : les enfants restent assis pendant le repas. Ils ne montent pas sur les tables, ni les chaises. Ils ne se lèvent que pour aller donner leur assiette à la cuisinière ou pour débarrasser la table à la fin du repas. L'enfant n'a pas l'obligation de goûter, ni de terminer son assiette. Pour des raisons de sonorité, l'utilisation de la structure reste interdite pendant le repas. Les enfants qui ont terminé avant les autres peuvent, éventuellement, jouer calmement dans le coin des petits s'il y a un adulte avec eux. Les adultes ne critiquent pas les aliments, ni les plats proposés. Les adultes ne font pas de remarques négatives à propos de certains enfants, ni sur leur manière de manger.

## **3.3. Les jeux, l'éveil pratiqués à la crèche « Enfances »**

### **3.3.1. Le matériel**

Le jeu est l'activité principale de l'enfant. A travers le jeu l'enfant découvre, expérimente son corps ainsi que l'environnement de façon à mieux les connaître et à les maîtriser.

Il n'y a pas de jeu pour fille et de jeux pour garçons.

Il y a deux types de jeux : Le jeu « play » qui correspond aux jeux libres, sans contraintes et le jeu « games » qui correspond aux jeux de règles.

D'où l'intérêt qu'il y ait :

- des coins de jeux libres, accessibles en permanence à l'enfant : tels que le coin *lecture*, de *construction* : légo, kapla, des animaux, mais aussi le coin poupée, déguisement, du docteur, coiffure, cuisine, bricolage, garage... (qui sont les jeux symboliques, des jeux d'imitation) ;

- des moments d'activités proposées : où l'adulte installe l'activité, est là présent (pas forcément « actif »), pour accompagner, aider l'enfant si besoin (du début à la fin de l'activité : ce qui implique la préparation mais aussi le rangement du matériel) telles que la peinture, la motricité, la musique, les jeux : loto, dominos..., la pâte à modeler, pâte à sel..., les jeux d'eau, le découpage....

### **3.3.2. Les personnels : La place et rôle de l'adulte**

Dans les jeux de règles, l'adulte est forcément présent et joue avec les enfants (expliquer les règles, les aider... ).

Dans les jeux libres, la présence de l'adulte est également importante, il n'est pas forcé de jouer avec les enfants, il ne suffit pas d'être présent physiquement, il faut qu'il soit attentif à ce qui se passe, observateur, intervenir si besoin (en cas de conflit..) ou à la demande des enfants qui impliquent l'adulte dans leur jeux.

L'adulte est garant du jeu des enfants. En fonction des enfants l'adulte peut les laisser jouer librement, les enfants s'occupent dans leur jeux, en revanche si les enfants tournent en rond, taquine les autres... l'adulte peut proposer une activité.

L'aménagement de l'espace doit permettre aux enfants de pouvoir jouer librement, d'être actif dans leurs jeux, sans dépendre de l'adulte, d'où l'intérêt d'avoir plusieurs espaces avec des jeux à disposition.

Quelques points de repères sur les jeux en fonction du développement de l'enfant :

- les bébés : ils ont besoin de pouvoir s'agripper, tourner, tirer, pousser, manipuler, marcher à 4 pattes, sucer, saisir, taper ;

- les moyens : ils ont besoin de pouvoir circuler, grimper, se nicher, manipuler (vider / remplir, froisser, déchirer...) ;

- les grands : jeux symboliques, jeux collectifs, mais de façon plus prononcés ;

L'importance du rangement :

D'une part cela permet de ne pas abîmer les jeux, de ne pas perdre les pièces. D'autre part et c'est cela qui est le plus important, l'enfant a besoin de stabilité dans l'environnement, c'est-à-dire qu'il a besoin de retrouver les choses au même endroit, cela le sécurise, il sait que les choses ne vont pas disparaître, il sait où trouver ce dont il a besoin quand il en a besoin.

C'est pourquoi l'adulte incite les enfants à ranger les jouets ou plutôt à remettre en place les jeux pour que la fois d'après il les retrouve, donne l'exemple en remettant les choses à leur place. Pour cela des étiquettes avec les dessins des jeux sont mises sur les étagères pour connaître la place de chaque chose.

### **3.3.3. Le langage**

Tous les parents de la crèche auditée respectent les consignes suivantes :

Pour s'adresser à l'enfant il est important de se mettre à sa hauteur et de se déplacer plutôt que de lui parler de l'autre bout de la structure. Si on veut s'adresser à lui en tant que personne, qu'individu que l'on respecte alors on l'appelle par son prénom (le surnom est réservé à l'espace familial). Mettre des mots sur les actions que l'on va faire à l'enfant, pour le prévenir, pour qu'il puisse anticiper, au moins savoir ce qui va lui arriver. Il est important de leur parler vrai, éviter les onomatopées pour leur proposer un vocabulaire riche, de faire attention aux mots que l'on emploie, car les enfants sont très attentifs à ce que l'on dit et répètent très facilement. Ne pas porter de jugement, de commentaires négatifs sur les attitudes de l'enfant. De même que dans les jeux ou activités de l'enfant on a pas à intervenir en disant « c'est joli » car c'est une notion subjective et ce n'est pas forcément ce qui intéresse l'enfant. Les adultes ont des représentations de ce qui est bien ou mal, joli ou non. L'enfant ne les a pas encore, il faut le laisser se les construire sans trop l'influencer.

### **3.3.4. Les sorties**

Tout est fait pour que les enfants soient intégrés dans leur quartier, et même au delà, dans leur ville.

Les activités extérieures : le matin il y a des activités extérieures, faute de place à la crèche.

En partie pour pallier l'étroitesse des locaux, et notamment au manque de jardin, les enfants de la crèche sortent également beaucoup. Dès que le temps le permet, ils vont dans les nombreux squares du quartier à proximité (square Robin rue Boucry, square de la Madone, square Tristan Tzara...) pour jouer au bac à sable, faire du vélo, du toboggan, ou se défouler.

La crèche possède aussi une parcelle dans un jardin associatif, Ecobox, rue Pajol, où les enfants viennent régulièrement s'occuper des espèces qu'ils ont plantées, et faire des piques niques. Il leur arrive également de sortir au marché de l'Olive, pour regarder les stands et « faire les courses ».

Enfin, plus exceptionnellement, la crèche organise des « grandes sorties », qui durent plus longtemps, et nécessitent d'emprunter un moyen de transport. Ces dernières années, les enfants sont ainsi sortis au parc de la Courneuve, au Jardin des Plantes, au Louvre, et même à la mer.

Partenaires extérieurs :

- ludothèques : (Torcy pour les petits, SNCF pour les grands ; ludothèque de l'Évangile) cela permet d'être dans un espace plus grand, avec d'autres jeux (et un choix plus diversifié), d'emprunter des jeux ce qui permet de les varier sans avoir à les acheter ;

- « gym » : la crèche loue une salle à proximité de la crèche. Dans cette salle c'est l'occasion pour les enfants d'avoir un espace pour courir, crier, sauter, grimper, ce qu'ils ne peuvent pas toujours faire à la crèche (bébés qui dorment, manque d'espace...) : danse, musique plusieurs matinées par semaine. Il faut qu'il y ait un salarié « référent » d'une activité, toujours présent lors de cette activité avec un responsable (salarié ou parent), cela permet d'assurer une continuité dans l'activité, de voir l'évolution des enfants...

- sorties dans des jardins : La Madonne : jeux de sable mais aussi toboggan, balancelle ; Boucry : jeux de sable ; Le marché : l'occasion d'une promenade et de découvrir les fruits et légumes, poissons (imagiers vivant) ; Ecobox : c'est l'occasion de jardiner : planter des fleurs et des fruits, les arroser, aller cueillir les fruits.

- Chaque semaine, L'AFRPC une association du quartier, loue une salle dans laquelle un musicien intervient pour les enfants, répartis en groupes d'âge, et où se déroulent aussi les séances de « gym ».

- De façon plus occasionnelle, les enfants vont à la piscine Hébert, proche de la crèche, et se rendent à des spectacles. En 2008, ils sont ainsi allés à la Péniche Antipode et à la Cité de la musique de la Villette. Au printemps 2007, une première visite dans une école du quartier a été organisée pour les plus grands, afin de créer un lien entre la crèche et la maternelle.

## **Fragilités :**

### **Une fréquentation à la fois ouverte et fermée**

- Ouverte puisque l'approche sociologique de la crèche est multiculturelle, ce qui est prévu dans le projet pédagogique ;
- Fermée car les prestations offertes ne s'adressent qu'aux membres de l'association, non à un public plus large (19 familles directement concernées par la gestion quotidienne de la crèche).

### **Une fréquentation relativement « captive »**

Cette fréquentation est « captive », dans la mesure où le mode de « recrutement » des enfants laisse peu de marge aux familles :

- La clientèle de la crèche est d'abord fonction du critère de la « sectorisation » définie par la Ville de Paris, qui l'oblige à n'accueillir que les enfants d'un secteur géographique donné. Ce principe a pu subir dans le passé quelques exceptions : accepter les enfants des quartiers limitrophes (19<sup>ème</sup>), des parents anciens membres déménageant à St Denis et laissant leur enfant pour un an de plus que prévu.
- Des critères de sélection pré établis sont appliqués pour le recrutement des familles ;
- Une liste d'attente existe dans la mesure où il y a chaque année plus de candidatures que de places et de nombreux refus (1 retenu pour 2 candidats);
- Un quota d'accueil (d'un enfant handicapé) est prévu ;
- Le mode d'inscription des enfants indique qu'il s'agit d'une population relativement « ciblée » : voir détail du règlement de fonctionnement) : Les modalités d'inscription sont celles d'une crèche classique.

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

- **L'objectif de la fréquentation maximale est artificiel** : 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 sont assis 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, multiplié par le nombre d'enfants prévu par l'agrément, multiplié par le nombre de jours ouvrés de l'année. Soit pour la crèche étudiée : 11 heures d'amplitude quotidienne x 17,5 ETP enfants (16+3) x 254 jours ouvrés = **48 895 heures théoriques.**

La capacité obtenue est réputée correspondre à 100% d'occupation. C'est cette capacité d'accueil 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%. Ainsi, par exemple, pour une crèche à la capacité d'accueil de 20, la capacité d'admission serait de 22 enfants. L'association s'en tient, elle, strictement au nombre défini dans l'agrément, soit 19 berceaux, la réalisation de cet objectif de 100% étant suffisant pour conserver la subvention.

- **Le « taux de fréquentation déclaré » se situe au dessus de la réalité** et représente 90% du taux théorique : 10 heures d'amplitude x 17,5 enfants x 254 jours = **44 450 heures.**

- Le Président de l'association confirme que le **taux de fréquentation** basé sur la présence réelle des enfants (une fois les enfants absents décomptés et compte tenu des apparitions variables des parents...) atteint une proportion beaucoup plus faible (80 %) : autour de 8 heures de présence x 17,5 x 254 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 considéré comme normal.

Dans les crèches collectives, la « marge » de non-occupation des berceaux, imprévisible et ingérable, est une marge de manœuvre dans la gestion des personnels, pour régler, en partie, les aspects liés à la récupération (35 heures, absences, remplacements subits de personnels), soit comme apport « qualitatif », pour consacrer plus de temps aux autres enfants.

Dans une crèche parentale, l'absentéisme des enfants ne peut être utilisé comme « soupape de qualité » car l'absence de l'enfant suppose celle des parents et ces derniers doivent 4 heures de permanence par semaine. Leur absence desservirait donc l'organisation et l'efficacité de la crèche.

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

La base de calcul reste le ratio : nb d'heures facturées / nb d'enfants inscrits.

### **Préconisations :**

- **Association** : Continuer à améliorer les critères de recrutement des parents.

## 4. L'ORGANISATION BUDGETAIRE

### 4.1. Les circuits des subventions

#### 4.1.1. La lourdeur des demandes de financement

Aussi bien auprès de la Ville que pour la CAF ou d'autres financeurs, les demandes de financement nécessitent une lourde préparation en termes de dossiers à présenter.

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. Pour la DFPE, ce budget est fondé sur le compte d'exploitation n-2 et doit parvenir le 1<sup>er</sup> novembre de l'année qui précède celle pour laquelle la subvention est demandée,
- le financeur renvoie ses observations et questions,
- le budget fait l'objet de « navettes itératives » jusqu'à obtention des réponses et acceptation par la DFPE du budget prévisionnel.

#### 4.1.2. Les difficultés de versement des subventions

Pour la VP, un premier versement est effectué au premier trimestre (en début d'année), calculé sur la subvention de l'année précédente puis le reliquat (résultant de l'instruction de la subvention de l'année et de son vote par le Conseil de Paris), est versé en novembre.

Pour la CAF, le versement est prévu en septembre/octobre, mais en 2008, un contrôle sur place a renvoyé ce versement en novembre, ce qui a induit des difficultés de trésorerie de l'association. –

Les problèmes de trésorerie occasionnés par les délais de paiement des subventions sont reconnus. Pour la Ville de Paris, le tableau en grille financière ci-après, démontre que le premier paiement de la subvention a lieu en février, puis le second en novembre, très tardivement. Récemment, l'association a dû obtenir de sa banque une autorisation de découvert bancaire. Les difficultés de trésorerie sont telles que l'association a payé des agios, lors des périodes où les subventions n'étaient pas encore versées.

	2007	2008
Date d'envoi du dossier de demande de subvention	15 11 2006	10 12 2007 (tardif)
Date de la délibération du Conseil de Paris	09 2007	30 09 2008
Date du versement du 1er acompte	02 2007	02 2008
Date du versement du 2nd acompte	11 2007	11 2008

Le passage de la CAF en septembre 2008 a confirmé ses exigences de présentation et de calcul des budgets encore plus strict de chaque rubrique budgétaire. Ce passage remis en octobre a décalé d'autant le versement de la subvention.

#### 4.1.3. 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. L'articulation des responsabilités au sein de l'association pour l'élaboration du budget

### 4.2.1. La préparation d'un budget « sincère »

Les deux trésoriers de l'association préparent les budgets prévisionnels et réalisés, en liaison avec le Président et avec l'aide des deux DRH (masse salariale et coût de la formation). N'est pas valorisé le loyer à titre gracieux du local de la crèche.

### 4.2.2. La validation du budget en interne

Ces budgets sont ensuite validés par le bureau, puis le Conseil d'administration les présente aux parents qui les valident à leur tour.

### 4.2.3. L'envoi de la demande

La trésorière est contre signataire du Président 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	226 313 €	220 399 €
Ecart produits		- 5 914 €
Explication de l'écart produits	Baisse des participations familiales en moins, en raison d'un décalage d'encaissement sur 2008 : moins de 4 000€ ; Diminution de la subvention CNASEA (nb de CAE en baisse : moins de 3 000€)	
Montants total charges	226 313 €	237 696 €
Ecart charges		+11 383
	Alimentation (+ 4 200 €) ; atelier musique (+ 1 700€) ; hausse des rémunérations personnels suite à mise en conformité avec la Convention collective 1983 (+ 5 000€)	

**NB : déjà, en 2006, le montant alimentation avait augmenté suite à l'accroissement de la gamme des produits bios commandés par la crèche**

### 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 se situent plutôt dans une position « d'attentisme subi ».

- Retards de versement et découvert du compte bancaire.

### Préconisations :

**DFPE :** Définir des indicateurs permettant d'éviter de combler a posteriori le déficit observé à l'année n, en se référant au compte d'exploitation n-2, et disposer d'une véritable politique budgétaire.

**DFPE :** S'attacher à définir une structure de fonctionnement de référence pour une crèche parentale et non pas subventionner une structure présentée telle qu'elle est.

## **5. L'ORGANISATION FINANCIERE ET COMPTABLE**

### **5.1. La structure financière de l'association**

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

On note la présence d'un commissaire aux comptes (obligatoire pour une subvention supérieure à 153 000 €) et d'un expert-comptable (fiabilité des comptes).

On note un apport personnel important d'un parent (formation comptabilité BAC+8 qui, en 2007, en tant que trésorier a remis en ordre la situation comptable de 2006 (gestion faible et pertes de factures cette année là...), ainsi que des deux trésoriers actuels (commission financière).

La trésorière principale est graphiste de métier, et, dans ce cadre, est amenée à présenter des budgets. Elle est également trésorière d'une autre crèche (« Mowgli »). Elle a donc une approche rigoureuse de la gestion de la crèche : elle applique le plan comptable des associations ; prépare les budgets prévisionnels et réalisés, avec le trésorier adjoint ; assure le suivi des postes de dépenses, notamment grâce à des tableaux de bord précis, établis sur « excel », à partir du détail du grand livre et par commission (voir en annexe : tableau suivi de la commission alimentation, suivi de la commission « activités + sorties »). Toutefois, son prédécesseur ne le faisait pas et rien ne permet de savoir si son successeur le fera (ou sera capable de le faire) ; elle assure la facturation, l'enregistrement des achats, des chèques correspondant aux participations familiales.

Ce sont les responsables qui portent les chèques des familles, les relevés de caisse et les tickets de caisse ( pour les achats ), au comptable, lequel les crédite auprès de l'unique banque de l'association (Crédit Mutuel) ;

Le trésorier adjoint est architecte de métier et manque de temps. Il effectue :

- un rapprochement sommaire entre les « tableaux nominatifs d'enfants présents », les espèces et les chèques versés par les familles ;
- un rapprochement entre le « tableau de caisse » et les pièces justificatives de dépenses.

Pour cela, il tient à jour des tableaux précis de suivi chronologique des chèques avec commentaire détaillé, ligne par ligne (voir annexe).

#### **5.1.2. Une gestion comptable relativement bien externalisée**

L'association est membre adhérent de l'ACEPP (et adhère à la charte du jeune enfant) depuis 2006. Le précédent intervenant n'avait pas rempli correctement ses obligations (s'agissant du cabinet comptable « Repères Associatifs »).

L'association prépare tous les dossiers comptables complets. Ce travail primordial est lourd.

L'association s'en remet à l'expert comptable pour le suivi des immobilisations.

#### **5.1.3. L'absence de dépenses somptuaires ou anormales**

L'Inspection générale a effectué un contrôle des grands livres comptables, sans y déceler des dépenses anormales :

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

- Les sommes plus importantes font l'objet d'un passage en Conseil d'administration (exemple du changement de mixeur à la cuisine...)
- Toutes les dépenses sont basées sur des justificatifs existants dans les dossiers.
- En 2007 et 2008, on note la présence de toutes les factures, ce qui n'a pas toujours été vrai (perte de factures en 2006).

#### **5.1.4. L'existence d'un contrôle sur les procédures de versements**

Le trésorier adjoint exerce un contrôle de conformité entre les tableaux nominatifs de présence des enfants et les versements des familles ( par chèque, jamais en espèces). Il fait le calcul des participations familiales.

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

Après appel de cotisations, le trésorier adjoint reçoit les chèques versés par les familles ; Chaque inscription d'enfant et du paiement de la famille est reportée sur un tableau « suivi des versements des participations » (double page détaillée nominativement, tenu par ordinateur (« Excel ») ; Le comptable verse les sommes sur le compte bancaire unique de l'association.

#### **5.1.5. L'absence de risque fiscal potentiel**

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

Elle paye la taxe sur les salaires.

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

### **5.2. L'analyse des comptes**

La santé financière de l'association est caractérisée par une « gestion en bon père de famille ». Le déficit enregistré au compte de résultat de 2007 (-17 298€) est lié en fait à une baisse des subventions CAF et CNASEA, les dépenses de fonctionnement étant maîtrisées par ailleurs.

Le contrôle des comptes s'est effectué à partir :

- de la balance (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) ;
- du grand livre général ;
- du rapport du commissaire aux comptes et de l'annexe.

#### **5.2.1. Une santé financière fragilisée au plan du bilan**

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

<b>Bilan simplifié</b>			
<b>ACTIF</b>			
	2005	2006	2007
Immobilisations corporelles	4 474	8 456	24 202
<b>Total actif immobilisé</b>	4 474	8 456	24 202
Créances		6 443	24 836
Disponibilités	73 758	103 758	51 393
Total actif circulant	73 769	110 201	76 229
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>78 243</b>	<b>118 657</b>	<b>100 431</b>
<b>PASSIF</b>			
Capitaux Propres	64 556	81 602	64 304
Dont Report à nouveau	43 770	39 800	66 726
Résultat de l'exercice	-3 969	26 926	-17 298
<b>Total fonds propres</b>	64 556	81 602	64 304
Emprunt et autres dettes financières		3 853	3 262
Fournisseurs et rattachés			1 286
Dettes fiscales et sociales	11 386	27 044	29 177
Autres dettes	2 302	6 158	2 402
<b>Total dettes</b>	13 688	37 055	36 127
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>78 244</b>	<b>118 657</b>	<b>100 431</b>

**a) Au passif :**

- L'absence de provisions pour risques, de provisions pour charges ;
- Des réserves stables (environ 15 000€; pas de subvention d'investissement) qui sont les seuls « fonds propres ». Leur montant peut être amené à baisser selon l'évolution des subventions ;
- Des dettes à court terme (fournisseurs, fisc...) s'accroissant légèrement en 2007, en raison de retards dans le paiement de l'Urssaf. Les dettes sociales importantes (29 000€).

**b) A l'actif :**

- La valeur nette comptable des immobilisations corporelles a augmenté de 8 456€ à 24 202€ (+186 %), suite à des aménagements internes ;
- Au plan de l'actif circulant, les subventions n'ont cessé de se réduire (CAF et CNASEA : voir infra compte de résultat) sans compter les retards de paiement (voir tableau des subventions VP).
- Les valeurs mobilières de placement sont inexistantes, tandis que les disponibilités (faibles) se sont réduites de 50% (de 103 000€ à 51 000€) ;

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

- Le fonds de roulement est encore fortement positif en 2007 (quoique en baisse d'environ 45% : de 73 000€ à 40 000€), ce qui démontre que la situation financière de l'association est saine, grâce à un report à nouveau important. La baisse enregistrée correspond au résultat déficitaire (-17 298€). Le bilan 2008 risque de voir cette situation s'aggraver si les subventions restent faibles et les réserves diminuées.

- Le ratio de solvabilité est faible (0,64 en 2007, 0,70 en 2006 et 2005), car largement inférieur au seuil de 1, en deçà duquel l'association ne peut plus faire face à ses échéances (valeurs disponibles + valeurs réalisables / dettes à court terme) : L'association ne peut 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 ne présente pas des garanties suffisantes (total actif / total dettes à court, moyen

et long terme) : l'actif ne couvre pas les dettes. Dans le cas, théorique, d'une liquidation totale, l'ensemble de l'actif couvrirait seulement les dettes pour un tiers (0,36 en 2007).

- Le ratio d'équilibre financier est bon, les capitaux permanents, couvrant 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).

- La part des dettes est importante par rapport au total du passif, soit :  $36\,000\text{€} / 100\,000\text{€} = 36\%$ . Ce taux n'est pas un élément favorable dans un contexte de difficultés économiques, où les aides risquent de ne plus être aussi fréquentes et importantes qu'auparavant. Par ailleurs, les banques ne peuvent considérer un tel niveau d'endettement comme un critère positif facilitant l'obtention de leur confiance.

**d) Répartition des postes du bilan, sur trois exercices :** Tandis que la trésorerie (disponibilités) baisse de 50%, les capitaux propres se réduisent (81 000€ à 64 000€, soit environ 65 % du passif), les dettes fiscales et sociales ont progressé légèrement (35 % du passif), en raison des retards de paiement liés au versement des subventions.

**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 51 393€ en 2007).** Son montant est rapporté en jours de dépenses de fonctionnement par la formule :  $\text{trésorerie nette} \times 360 / \text{total des dépenses de fonctionnement} = \mathbf{78 \text{ jours de fonctionnement en 2007}}$ . Le ratio de trésorerie est bon puisque compris entre 60 et 90 jours de fonctionnement. En dessous, l'association serait obligée de recourir à des crédits bancaires pour assurer le paiement de ses fournisseurs.

### **5.2.2. Une analyse préoccupante des comptes de résultat**

La description des comptes de résultat de l'association fait apparaître – à la différence des années précédentes- une structure financière plus déséquilibrée en 2007 (déficit d'exploitation de -17 298 €).

**a)** On note une très faible variation du total des charges (236 000€ en 2006 ; 237 000€ en 2007), malgré la mise en conformité des salaires à la convention collective de 1983 (le trésorier avait anticipé la réforme en valorisant les salaires les années précédentes). La variation est donc modérée. Mais, on observe plutôt une variation au niveau des types de charges :

**- Les postes en diminution :**

. entretiens et réparations : - 2 203€;

. rémunération extérieure à l'entreprise : - 897€

. déplacements, missions et réceptions (moins de spectacles et de sorties enfants en 2007): - 3 125€

. charges sociales : - 3 287€

. autres charges de personnel : - 969€

Le poste loyer est nul et l'association n'est pas propriétaire de ses locaux, ce qui signifie que l'association bénéficie d'une prestation en nature dont le montant devait être valorisé au compte de résultat (classe 8) et intégrée dans le calcul du prix de revient.

<b>Compte de résultat simplifié</b>				
<b>PRODUITS ASSOCIATIFS</b>				
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Prévision 2008</b>
<b>Participations familiales</b>	<b>39 425</b>	<b>30 337</b>	<b>30 470</b>	<b>38 000</b>
<b>Subventions</b>	<b>158 458</b>	<b>225 816</b>	<b>189 929</b>	<b>215 067</b>
Dont Subvention CAF PSU (prestation de service unique)			110 937	111 309
Dont Subvention CAF PSEJ (prestation enfance)	106 956	157 408	23 974	23 274
Dont subventions CNASEA	43 905	54 809	30 044	9 056
Dont Subvention Ville de Paris	7 597	9 750	16 126	65 858
<b>Total produits</b>	<b>198 123</b>	<b>263 573</b>	<b>220 400</b>	<b>254 743</b>
<b>CHARGES ASSOCIATIVES</b>				
<b>Achats externes</b>	<b>23 514</b>	<b>34 026</b>	<b>33 895</b>	<b>26 935</b>
Dont Eau, gaz, électricité, combustibles, chauffage	5 116	5 034	4 394	5 500
Dont Alimentation	12 206	16 545	17 253	14 200
Dont Couches et autres fournitures d'hygiène	3 731	36	2 971	4 450
Dont fournitures petit équipt	825	2 687	2 362	2 585
<b>Services extérieurs</b>	<b>14 145</b>	<b>5 889</b>	<b>11 010</b>	<b>14 867</b>
Dont loyer, charges locatives et de copropriété				1 500
Sous traitance générale (ACEPRIF et autres organismes)		2 884	3 794	4 000
Sorties et spectacles (voir autres SE, transports de 2006 à 2008)	2 975			
Dont nettoyage locaux (personnel ext à l'entreprise baies vitrées)	412	2 120	6 673	1 520
Dont primes d'assurance	479	885	543	750
<b>Autres services extérieurs</b>	<b>4 977</b>	<b>7 329</b>	<b>3 305</b>	<b>20 739</b>
Dont personnel intérimaire				7 480
Dont frais pédiatriques				2 700
Dont honoraires expertise comptable, commissariat aux comptes	2 404	3 109	2 212	2 300
Dont transport de personnel (dont sorties enfants: 90%)		4 220	1 093	1 650
<b>Impôts et taxes et assimilés</b>			753	3 127
<b>Salaires, traitements et charges sociales</b>	<b>156 550</b>	<b>187 462</b>	<b>183 783</b>	<b>183 427</b>
<b>Total Charges</b>	<b>202 093</b>	<b>236 647</b>	<b>237 698</b>	<b>254 743</b>
<b>Résultat net</b>	<b>-3 970</b>	<b>26 926</b>	<b>-17 298</b>	<b>0</b>

**- Les postes en augmentation :**

. matières et fournitures non stockées : 729€(hausse des prix de plusieurs produits de nécessité dont 2/3 en alimentation ; indice Insee en annexe : +4,7% d'augmentation en septembre 2008). Il n'y a pas de tickets restaurant puisque les salariées mangent avec les enfants (grand livre : 2 000€/an);

. sous traitance générale (ACEPPRIF, + laboratoire pour test de température frigorifique) : 909€. A noter qu'il y a eu changement de service comptabilité extérieur : l'ACEPPRIF a été nouvellement choisie. Les comptes pouvant différer, il est difficile de comparer les chiffres de 2006 : 2 884€et de 2007 : 3 794€ ;

. location chez une association voisine d'un bureau de 7m2 (« Chrétiens et SIDA » ; bail conforme) pour y installer archives et matériels électronique : 963€; ce bureau s'est avéré nécessaire suite aux changements du décret de 2000 obligeant à 8 heures administratives pour la responsable technique ;

. personnel extérieur à l'entreprise (frais d'interprète ou INJS pour l'apprentissage de la langue des signes pour la salariée sourde et muette; atelier musique pour l'éveil de l'enfant : 2 800€) : 4 552€; psychologue (10 séances à 220 €chacune) ;

- . taxe sur les salaires (charge récurrente à partir de 2007) : 753€;
- . dotations d'exploitation (acquisitions d'immobilisations en 2007) : 20 164€

**b) Au niveau des produits**, le poste des subventions est le plus conséquent (85% du total), réparties comme suit entre 2005 et 2007, soit un accroissement global de +20% :

Contributions publiques et subventions d'exploitation				
	2005	2006	2007	Var° en % entre 2005 et 2007
<i>Total subventions en €</i>	158 458	225 816	189 929	20%
Dont Subvention CAF PSU (prestation de service unique)			110 937	
Dont Subvention CAF PSEJ (prestation enfance)	106 956	157 408	23 974	-78%
Dont subventions CNASEA	43 905	54 809	30 044	-32%
Dont Subvention Ville de Paris	7 597	9 750	16 126	112%
Dont Uniformation		3 130	7 948	
Dont AGEFIPH		719	900	

- Subvention de la Caisse d'Allocation Familiale (PSU) : 110 937 €;
- Subvention de la Caisse d'Allocation Familiale (PSEJ) : 23 974 €;
- Subvention CNASEA (en liaison directe avec les contrats CAE) : 30 044 €;
- Subvention d'équilibre de la Ville de Paris : 16 126 €;
- Uniformation (remboursement de certaines formations par l'organisme de formation) : 7 948 €;
- AGEFIPH (agence pour l'aide aux handicapés, compte tenu de la présence d'une salarié sourde et muette): 900 €

Par rapport aux autres subventions, l'évolution des subventions versées par la Ville de Paris est relativement modérée (entre 10 000 et 16 000€), mais en augmentation pendant toute la période étudiée : 3,70% des recettes en 2006 ; 7,3% en 2007.

**- Les postes en diminution :**

- Diminution des subventions CAF PSEJ et PSU : - 22 497 €

La CAF PSEJ représente, en 2006, 60% des recettes totales, passant à 11% en 2007, tandis que la subvention PSU inexistante en 2006, passe à 50% des recettes totales en 2007. Le tableau suivant montre un « chassé-croisé », au seuil duquel l'association sort perdante (- 22 497 €) :

	2005	2006	2007	2008
CAF PSU		-	110 937 €	
CAF PSEJ		157 408 €	23 974 €	
Perte 2007		- 22 497 €		

Cette perte s'explique par deux facteurs conjoints : la diminution du nombre d'enfants passant de 21 à 19, d'où une réduction de la subvention CAF calculée sur la base du nombre d'enfants et des heures facturées (3,44€ x 2 800 heures pour un enfant = 9 000 € de moins x 2), un mode de gestion par les nouveaux trésoriers beaucoup plus rigoureux dans leurs facturations et leur mode de calcul.

L'amplitude horaire de la présence des enfants est en effet moins importante qu'il n'y paraît (il n'y a pas de « pointeuse » pour eux).

Rappel : Le chiffre théorique d'activité maximum (100%) de 48 895 heures facturées est basée sur une amplitude horaire « non réelle » de 11 heures (de 8 h à 19 h) soit un nombre d'enfants agréés (= 16 à temps plein, 3 à temps partiel) de 17,5 enfants x 11 heures x 254 jours. En fait, ce chiffre est atteint à 90,91% (44 500 heures facturées aux familles : 17,5 x 10 heures d'amplitude x 254 jours). D'après les dires du Président, la réalité serait même beaucoup plus proche des 39 000 heures (17,5 x 9 h x 254 jours).

## Le retard de paiement de la CAF en 2008 provoquant un découvert bancaire, est un « indicateur d'alerte » des difficultés de trésorerie de l'association.

- Diminution de la subvention CNASEA ( de 54 000€ à 30 000€): - 24 000 € Ceci est dû à la politique de la crèche tendant à remplacer les CDD par des CDI (une seule salariée CAE en 2007). De plus, l'ANPE, en 2007, a refusé de signer de nouveaux contrats aidés.

Au total, la baisse globale des subventions a été de près de 16% en 2007. Le tableau de la fiche financière fait état de la répartition des principales subventions sur quatre exercices.

- Reprise de provision : - 7 000 €

- **Les postes en augmentation** : Uniformation : + 4 818 € mais dont l'impact direct est neutre puisque les produits sont payés aux centres de formation.

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

- **Les cotisations** sont stables (adhésions, droits d'inscription) : 400 €

Un chèque de 19 € d'adhésion annuelle à l'association, est remboursé en cas de désistement (renouvelable en septembre).

S'ajoutent : Un chèque de caution de 180 € pour le temps plein, immédiatement débité (*la première année uniquement*), ou un chèque de caution de 90 € pour le temps partiel, immédiatement débité. Si pour une raison quelconque, les parents changent d'avis, et renoncent à la Crèche Les Enfances comme mode de garde, ce chèque ne sera pas remboursé. En revanche, s'ils quittent la crèche après un temps donné, en conformité avec un préavis d'un mois, ce chèque sera remboursé.

Un chèque de 53 € pour l'adaptation à temps plein ou un chèque de 27 € pour l'adaptation à temps partiel.

- **Les participations familiales** sont encore stables en 2007 (environ 30 000€), mais vont s'accroître en 2008.

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

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

Dans le cas d'une inscription annuelle, les participations familiales sont exigibles sur 11 mois (le mois non payé correspond à celui des vacances de l'enfant).

Ces cotisations peuvent être sujettes à modifications en cours d'année dans les cas suivants : mariage, concubinage ou PACS, décès, divorce, séparation, ou détention totale, arrivée ou départ d'un enfant dans le foyer, chômage ou cessation d'activité (voir avec le trésorier). En cas de retard de paiement des cotisations, le barème maximum (plafond) de la CAF est exigé.

**L'augmentation de 2008** est due 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 36% sur trois ans, soit plus de 13% par an. Pour les familles déjà présentes, cet accroissement passera inaperçu cette année. Les parents estiment anormal de payer autant que dans une crèche collective puisque



c'est le même calcul CAF, alors que le temps passé par les parents dans leur crèche parentale est bien plus important (4 h par semaine).

Le fait, à partir de janvier prochain, de passer en année civile (au lieu de l'année scolaire) n'a pas d'incidence sur l'augmentation.

### **5.2.3. Le suivi de l'exécution budgétaire**

L'association tient à jour un document d'exécution budgétaire de l'année, comparant la prévision à la réalisation de la période et analysant les écarts.

#### **Le budget prévisionnel 2008 fait apparaître une situation financière préoccupante**

L'accroissement du déficit n'est pas déterminé puisque le budget prévisionnel est présenté à l'équilibre.

**Le total des charges** passe de 237 698€ en 2007 à 254 743€ en 2008, soit une augmentation de 17 000€ (+7 %).

Cet accroissement n'est pas du à celui de la masse salariale relativement stable (hors réactualisation annuelle du SMIG), les augmentations de salaires touchant surtout les trois responsables (EJE responsable technique, EJE et auxiliaire de puériculture), les autres restant à leur niveau antérieur.

Il est dû essentiellement à l'augmentation des rubriques « autres services extérieurs » et « impôts » :

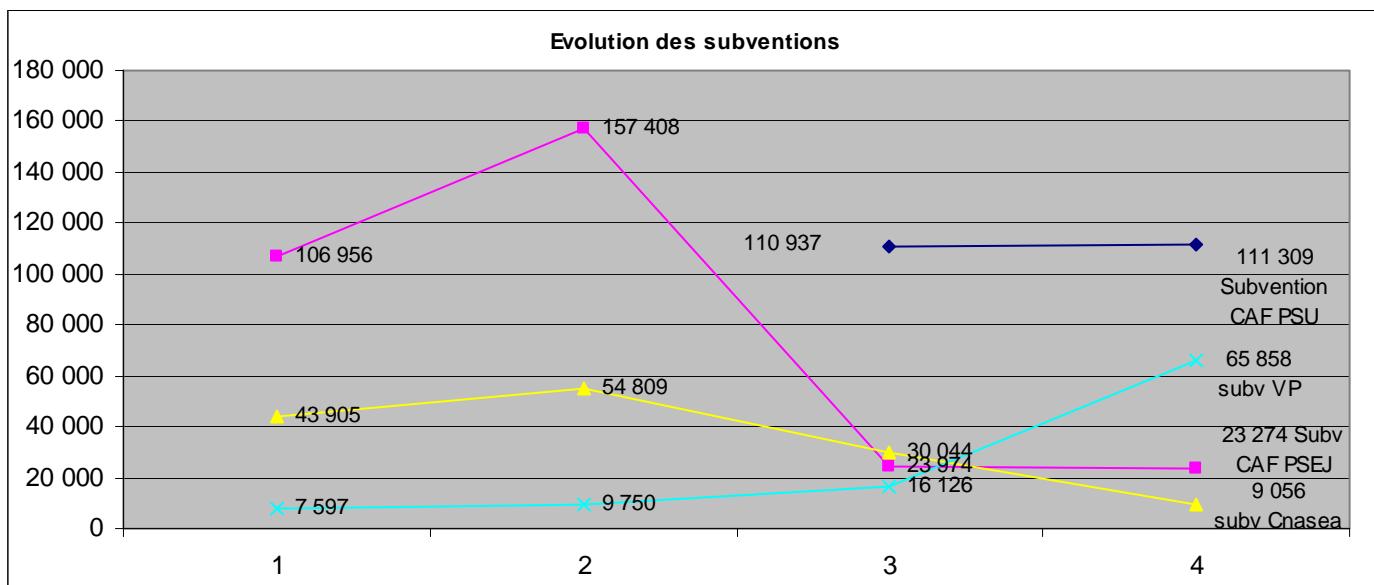
- . augmentation des charges locatives (1 500€) ;
- . prévision pour personnel intérimaire (services d'interprétariat pour la salariée sourde et muette et pour une mère sourde) : 7 480€;
- . prévision pour le pédiatre (10 consultations d'admission + 2 interventions à la crèche + 10 interventions de la psychologue : 2 700€;
- . l'adhésion (« autres taxes ») à « OPCA, Habitat formation » (cotisation de 3 127€).

**En recettes**, les participations familiales passent à 38 000€ (facturées et recouvrées).

**En conclusion**, l'accroissement du total des charges, la stabilisation des deux subventions CAF, une diminution confirmée des subventions « CNASEA » (30 000€ en 2007 à 9 000€ en 2008), de la subvention « Uniformation », et la disparition de la subvention « Agefiph » entraînent une demande d'accroissement de la subvention de la Ville de Paris de 16 000€ à 65 858€ réellement octroyée le 23 octobre 2008, aux fins d'équilibre, soit un écart de près de 50 000€ (triplement en un an).

**La simulation suivante** illustre une situation « aberrante » où :

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



### 5.3. Les soutiens extérieurs

#### 5.3.1. La rareté des partenaires

Outre les liens de « quartier » (ludothèques, marché,...), 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 (La crèche est membre actif de l'ACEPP, et a adopté sa charte pour l'accueil de l'enfant, UNIFORMATION, l'ANPE, la PMI, l'APES (bailleur), la Préfecture de Paris, le Conseil Général, Les écoles et organismes de formation aux métiers de la Petite Enfance, les associations et organismes spécialisés auprès des personnes sourdes, l'Association Chrétiens et Sida (bureau loué par bail conforme), l'Association Médiation Conseils (voisine).

#### 5.3.2. L'absence d'une commission de recherche de nouveaux partenaires financeurs

La recherche de partenaires demeure le point sensible, les parents en étant conscients puisqu'ils mènent une réflexion quant la création d'une commission pour obtenir des aides supplémentaires (commission de deux parents).

#### Fragilités :

##### **Des coûts de gestion centraux relativement importants**

L'approche du calcul des frais de structure et des frais généraux, fait ressortir que :

- les frais généraux liés à la gestion globale de l'association, donc au coût de l'échelon central, sont de l'ordre de 11 à 12%, ce qui apparaît comme relativement confortable.
- les frais de structure, c'est à dire les charges directement imputables, sont majoritaires = 88% (personnels = 77%)

Au total, le coût des services de l'association s'est accru d'environ : 12,5% entre 2007 et 2008.

##### **L'absence « d'effet de masse »**

Aucun responsable de la « commission hygiène » ne s'est posé la question d'une centralisation de la gestion des stocks : « achats groupés », auprès de fournisseurs communs, offrant des prix inférieurs, une seule facturation et des frais de port gratuits (couches, petit matériel, fournitures). Les achats non périssables se font à 15 jours ; les achats de produits frais se font tous les jours (Le stockage des produits frais est interdit).

### **Les retards de versement des subventions**

Tout retard de versement peut provoquer de la part de la banque une menace de mise en cessation de paiement et le paiement d'agios.

### **L'absence de valorisation du loyer**

Le loyer symbolique de 1€ n'est pas valorisé (coût estimé d'un tel local dans la quartier : 1 700€/par mois, soit 20 000€/par an).

### **Le risque de pertes de documents**

La commission trésorerie, en septembre 2006, s'est aperçue qu'il manquait l'ensemble des factures et des talons de chèques pour la période allant de janvier à mi-mai. Malgré plusieurs recherches, ces documents, très importants pour établir les comptes, n'ont pas été retrouvés. La crèche a finalement été obligée d'avoir recours aux photocopies de chèques, délivrés par la banque au prix de 13 euros l'unité, pour retrouver les destinataires des chèques émis, et pour pouvoir attribuer ces sommes dans le résultat des comptes 2006. Malgré cela, certaines petites sommes n'ont pu être attribuées, ce qui a eu un impact sur la précision du résultat des comptes.

Début 2006, il restait une somme totale de 269,70 euros à redistribuer dans le résultat final. La banque a fourni les photocopies de chèques, mais le cabinet comptable a du attribuer ces montants à la rubrique « autres charges de gestion ».

Le compte-rendu d'activité de 2006 note : « lorsque le cabinet comptable nous fournira les documents nécessaires, nous devons faire valider nos comptes annuels par le commissaire aux comptes. Si des erreurs trop importantes étaient découvertes, nous pourrions être dans l'obligation de refaire une AG pour revoter le résultat des comptes ».

### **L'édition des facturations nécessitant un comptable à mi-temps**

Suite à un récent contrôle de la CAF, il a été exigé une émission (obligatoire) des factures. Cette procédure se fera, mais pose d'ores et déjà le problème de la présence d'un comptable supplémentaire à mi-temps dans l'association (voir page 43 du présent rapport).

### **La difficulté à conserver des prestations de qualité « hors normes »**

L'intervention du musicien (2 800€/par an) a été refusée par tous les financeurs comme étant une activité « extra petite enfance ». Cette rubrique risque de disparaître dans le budget prévisionnel, les parents étant rétifs à assumer également 16€ par enfant ou inégalement (selon les revenus) entre 4 et 40 €/par mois.

### **L'absence de recherche de financeurs et d'une commission spécialisée**

Le phénomène précédent (abandon de prestation) remet à l'ordre du jour la nécessité de trouver de nouveaux financeurs.

### **Les budgets alimentation et matériel risquant de devenir insuffisants**

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

Les matériels restent moins fournis que dans une crèche collective, conséquence de la faiblesse des crédits destinés à l'amélioration ou au remplacement du matériel (jouets, mobiliers,...).

Mais beaucoup de familles n'y portent pas attention et comptent, avant tout, sur la qualité de l'accueil.

**Préconisations :**

- **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).
- **DFPE :** Lancer une démarche de remise à plat des procédures internes, afin de réduire les retards de versement des subventions.
- **Association :** Valoriser le loyer symbolique dans les comptes de l'association (coût estimé : 20 000€par an).
- **Association :** Créer une commission spécifique « prospection » destinée à la recherche de nouveaux financeurs.

## 6. LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES

### 6.1. Le « révélateur » d'un manque de coordination comptable entre la CAF, la DFPE et l'association

- L'examen des subventions versées par la CAF à l'association fait apparaître des différences d'enregistrement des montants entre les deux organismes (tableau suivant).

Subventions versées à la crèche "les enfances"			
	2005	2006	2007
<b>Subventions CAF inscrites dans les deux tableaux fournis par la CAF</b>			
<i>Prestation service unique</i>	104 474	100 652	111 116
<i>Prestation service enfance</i>	16 070	20 624	23 973
<b>Total</b>	<b>120 544</b>	<b>121 276</b>	<b>135 089</b>
<b>Subventions CAF inscrites dans les comptes certifiés de l'association</b>			
<i>Prestation service unique (PSU)</i>			110 937
<i>Prestation service enfance (PSEJ)</i>	106 956	157 408	23 974
<b>Total</b>	<b>106 956</b>	<b>157 408</b>	<b>134 911</b>

- Quel que soit l'exercice, on observe qu'il n'y a aucune concordance entre les chiffres annoncés par la CAF et ceux présentés par l'association. La CAF précise que ces différences provenant de l'association ne sont pas toujours explicables, ce qui pose des problèmes de communication et de compréhension mutuelle.

- A aucun moment, les services de la DFPE ne se sont inquiétés de ces écarts parfois importants.

Un tel constat dénote deux faiblesses :

- Une contrainte de soutien logistique sur le plan comptable, auprès de l'association (partiellement organisée par la CAF);
- Un manque de coordination de l'action d'aide comptable entre la CAF et la DFPE, les services de cette dernière n'étant pas armés pour apporter une telle aide, alors que les services de la première semblent plus organisés.

### 6.2. Les relations avec les administrations

#### - La DFPE :

- L'association entretient des relations de confiance mutuelle avec la correspondante du bureau des actions associatives. Les échanges font l'objet de « questions /réponses par Internet. Les exigences sont justifiées et modérées. Les tensions naissent surtout de la connaissance tardive du montant des subventions (en cours d'année), ce qui rend la tâche difficile pour l'association pour ajuster les dépenses en fonction d'un budget « réel ».
- Les coordinatrices de secteur : Les rapports des coordinatrices de la DASES, établis tous les ans, font apparaître, et à titre d'exemple en 2005 (en annexe seul

document fourni à l'IG), des observations très positives sur la démarche et le projet de l'association. Des conseils sont prodigués par la professionnelle aux responsables de la crèche, effectivement suivis d'effet dans la pratique.

- Les rapports des inspecteurs de la PMI (mars 2006 et décembre 2007) ont pu être fournis à l'IG. Ils sont extrêmement précis, sans incidence majeure sur le plan financier mais générateurs de travail au niveau du fonctionnement de la crèche (fourniture de documents justificatifs du type « faire un document sur les tâches de la cuisinière » ; demander lors des livraisons les températures du camion frigo ; vaccinations du personnel ; etc...).

- **La mairie d'arrondissement** : Il n'existe aucun lien direct avec cette dernière, 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.

- **L'association entretient avec la CAF des relations de plus en plus tendues, compte tenu des exigences de cette dernière** : En décembre 2006, les deux trésoriers et la présidente ont rencontré une correspondante de la CAF (plusieurs jours de contrôle sur place et sur pièces). Celle-ci a réalisé un contrôle des participations parentales, et a demandé de procéder à plusieurs modifications : pour faire face aux nombreux retards de paiement des cotisations, elle demandait que l'association applique aux familles retardataires le barème maximum prévu dans ce cas, soit 475 euros par mois impayé.

\*elle demandait que le mode de calcul des participations soit inscrit dans le contrat financier signé par les parents à leur arrivée. Ces derniers doivent également être informés des révisions tarifaires qu'entraînent un certain nombre d'événements familiaux en cours d'année (pièce jointe).

\*elle demandait que le mois qui n'est pas payé par les parents sur les 12 mois de l'année corresponde véritablement à une absence de l'enfant, soit généralement le mois de juillet ou d'août, et que ce mois soit prévu dans le contrat financier signé par les parents à leur arrivée.

\*dans ce contrat, il doit être noté : le temps de présence de l'enfant, l'amplitude journalière, le nombre de jours par semaine, le nombre de mois concernés.

\* enfin, elle demandait que les parents reçoivent chaque mois une facture et un récépissé correspondant à leur participation, dans laquelle il est également fait mention de la participation financière de la CAF au fonctionnement de l'établissement.

Si ces régularisations n'avaient pas été effectuées rapidement, la participation financière de la CAF aurait été remise en cause.

Le contrôleur CAF a procédé –avec retard- à de nouveaux contrôles en septembre 2008.

### **6.3. Les relations avec les associations professionnelles**

Suite à plusieurs erreurs du cabinet de gestion choisi par la crèche, « ..... » et à leur manque d'aide sur les différents dossiers de trésorerie, il a été décidé en 2006 de passer désormais par le cabinet comptable mis en place par l'ACEPPRIF. Outre la rédaction des fiches de paye, l'aide à la comptabilité et au bilan annuel, le recours a été décidé de deux autres prestations : « l'aide à la rédaction du budget prévisionnel », et le « diagnostic financier et évaluation des besoins ».

Les relations avec l'ACEPPRIF sont bonnes : elle donne des conseils pour la gestion des personnels (DRH) et la formation, beaucoup moins sur les aspects financiers et comptables (c'est même le Président qui a fourni les nouveaux plafonds relatifs à la taxe sur les salaires). Si les correspondants ACEPPRIF semblent « pointus » dans leur spécialité, ils assurent seulement la saisie informatique comptable et la sortie des fiches de paie.

**Fragilités :**

- Temps passé par les parents pour le montage des dossiers de demande de financement et les contrôles CAF.
- Complexité d'élaboration des demandes de subvention à la Ville.

**Préconisations :**

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

**CAF :** Initier et coordonner une action d'aide comptable aux associations, émanant de la CAF, ses interventions régulières sur le terrain et les observations financières et comptables qu'elle dispense aux associations démontrant qu'elle en est seule détentrice d'une capacité d'information comptable.

## **7. CONCLUSIONS**

### **7.1. Inscription dans une typologie**

Cette association s'inscrit dans le cadre suivant :

- un objectif multi culturel toujours axé sur le bien être de l'enfant et des parents,
- une gestion prudente (mais toujours difficile),
- un risque de déséquilibre financier (diminution des subventions, augmentation des dépenses jugulée jusqu'à un seuil qui a ses limites).

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

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

L'équilibre est fragile compte tenu d'un manque de connaissances et de disponibilité des parents.

La disponibilité des parents (4 heures par semaine passées auprès des enfants, hors commissions...) reste limitée. L'AG a lieu en juin pour permettre la transmission des commissions durant les congés d'été de nombreux parents. La rentrée en septembre crée inévitablement des « flottements » dans les disponibilités des parents.

L'investissement au sein d'une crèche parentale réclame du temps et de l'énergie à chacun des parents. Il semble que cette question se pose plus particulièrement pour les membres du bureau.

A la différence des autres commissions, plus stables et dont le travail peut être plus facilement planifié, les parents du bureau doivent faire face à une augmentation des charges demandées par les différents partenaires, et à des dossiers de plus en plus techniques. Il leur est en effet demandé de connaître un grand nombre de textes législatifs, de réaliser de multiples démarches sans l'aide des partenaires financiers. Par ailleurs, les délais parfois très courts imposés sont difficiles à respecter. En cas d'erreur, c'est la survie de la crèche qui est en danger.

#### **Il existe une peur endémique d'une erreur comptable pouvant faire échec à l'obtention d'une subvention.**

L'élaboration du budget prévisionnel, par exemple, nécessite une véritable connaissance comptable, ce qui n'est pas toujours le cas des membres du bureau. En 2006, il a fallu plusieurs jours entiers pour le faire, d'autant que les nouveaux trésoriers n'avaient pas participé à celui de l'année précédente, et que les transmissions dans ce domaine sont difficiles à établir.

Il apparaît dès lors nécessaire de réfléchir à l'organisation et à la spécialisation des commissions.

La présidence de la crèche nécessite au minimum (en moyenne) 8 heures de travail par semaine, hors permanences. Certaines semaines, la présidence mobilise 20 heures de travail. D'autres membres du bureau sont également surchargés.

Avec un tel investissement bénévole, le risque est que les parents se découragent, cessent de se tourner vers ce mode de garde.



Un phénomène de lassitude contenue des présidents successifs (2 à 3 ans c'est beaucoup...) est observé, mais l'ancienne présidente est toujours là...en raison de son nouvel enfant.

### **7.2.2. Risque d'aléas au niveau du recrutement des parents : les craintes au niveau de la « passation du flambeau »**

Alors que les parents sont dans une indisponibilité chronique pour assurer le quotidien, pour assurer une « continuité du service », deux méthodes de passation se complètent : la mise au courant de parent à parent, l'échange de fichiers électroniques.

### **7.2.3. Risque d'aléas de même nature au niveau du recrutement des salariés**

Sur la responsable technique, citons l'exemple du conflit avec une EJE il y a trois ans. A l'inverse, la nouvelle EJE la remplaçant était compétente, mais doit partir prochainement, ce qui remet en cause l'équilibre interne.

### **7.2.4. Risque de négligence de la part de l'organisme extérieur chargé de la gestion comptable**

Il s'agit des risques précédemment développés : pertes de documents, absence de facturations, manque de conseils sur les bonnes pratiques à rechercher (économies possibles, valorisation du loyer,...).

### **7.2.5. Risque au niveau financier**

Le budget de fonctionnement de ces structures est régulièrement revu à la baisse par les partenaires financiers.

La « prestation de service » attribuée par la CAF aux crèches parentales est inférieure à celle des crèches municipales ou associatives.

Il semble que la CAF se décharge de plus en plus du financement des crèches sur les communes, qui n'ont pourtant pas pour obligation de financer tous les lieux d'accueil de la petite enfance. Par ailleurs, vis-à-vis de la Mairie de Paris, principal partenaire, la crèche doit chaque année défendre son budget prévisionnel, régulièrement revu à la baisse par la DFPE.

Cette situation explique que des crèches parentales sont tentées de passer à une formule associative plus classique, avec toutes les modifications que cela entraîne.

### **7.2.6. Risque au niveau comptable**

Sur le plan comptable, on rappellera le risque –désormais passé mais néanmoins toujours latent- de pertes de factures et d'un gestionnaire extérieur peu fiable.

### **7.2.7. Risque sécuritaire**

La responsabilité de la sécurité des adultes et des enfants est correcte : 2 évacuations effectivement réalisées chaque année. Même s'il n'y a pas de registre de sécurité à proprement parler, il existe un plan de sécurité, un contrôle de l'Apave sur les extincteurs, une formation des salariés aux premiers gestes, bientôt à l'utilisation des extincteurs.

### **7.2.8. Risque alimentaire**

**Sur la plan de l'hygiène** : du fait du croisement du sale et du propre, le service vétérinaire n'exclut pas un risque.

### **7.2.9. Risque juridique**

**Il n'y a aucun risque juridique.**

**Existence d'un « intérêt local »** : L'objet de l'association financée par la Ville est bien d'intérêt local : les actions visent les Parisiens, se déroulent à Paris, ou peuvent avoir des retombées positives pour les Parisiens "au 2<sup>ème</sup> degré". Toutefois, il a pu arriver dans les années passés qu'un enfant du 19<sup>ème</sup> soit accueilli ou qu'une famille partant vivre à St Denis laisse son enfant durant une année supplémentaire.

### **7.2.10. Risque d'un manque de suivi**

Il y a un réel souci de transmission entre les parents qui reprennent une commission et ceux qui la quittent.

### **7.2.11. Risque d'un manque d'information**

Malgré les nombreux CA, et un effort réel de transparence, certaines décisions prises (par les commissions ou les salariées) ne sont pas connues de tous les parents.

### **7.2.12. 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 » : exemple de « l'éveil musical des enfants » (2 850€/an). La ludothèque SNCF est moins coûteuse (30€). Pourtant, ces prestations en externe font « sortir » les enfants (trajet faute d'un espace extérieur) et « coupe » les groupes (certains restant à la crèche). Si un membre paye 220€ par an, cela fait apparaître les surcoûts comme intolérable (16€ supplémentaires par parent pour l'éveil de l'enfant).

### **7.2.13. Risque d'une certaine forme d'élitisme, seuls les parents pouvant consacrer du temps étant en mesure de profiter de la formule parentale**

Cet élément doit ici être nuancé, certaines familles ayant des revenus faibles.

### **7.2.14. Risque d'« institutionnalisation » progressive**

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).

### **7.2.15. Risque en termes d'avantages matériels : Les mises à disposition de locaux et prestations**

- Existence d'une convention de mise à disposition gratuite (1 euro symbolique) conforme à la réglementation.
- **Mais, ce risque est sous jacent** car il n'y a pas de valorisation de l'apport (prix du marché locatif : environ 2 000€ par mois) et son poids par rapport aux autres subventions. En cas de changement de régime, c'est un déficit assuré pour la crèche.

- Absence de sous-locations..
- Absence de mise à disposition de matériel, de droit d'usage de services et prestations (photocopies, fax...).
- **Impossibilité d'obtenir une extension vers la terrasse extérieure pour les enfants (absence de réponse de la copropriété) ;** devis en cours pour l'élargissement du sas d'entrée.
- L'association est bien couverte (en conformité avec la convention) par un contrat d'assurance à jour souscrit auprès d'une compagnie notoirement solvable.

### **7.3. Préconisations générales**

#### **7.3.1. Pistes de solutions au niveau financier**

Au-delà d'une rationalisation du versement de la subvention municipale, il serait utile de chercher d'autres partenaires financiers, si la crèche souhaite proposer la même qualité d'accueil aux enfants dans les années qui viennent et de rechercher des solutions d'économie comme les achats groupés avec les autres crèches parentales (alimentation et couches).

#### **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 leurs compétences à leur gestion. Les critères mis en place sont objectifs, dénués de toute ségrégation... :

1<sup>er</sup> critère : l'âge de l'enfant pour l'adapter au berceau correspondant (petits, moyens, grands)

2<sup>ème</sup> critère : la disponibilité des parents (si les parents travaillent tous les deux de 9h à 18h, ils ne sont pas en mesure d'assurer une permanence de 4 heures par jour).

Un entretien a lieu avec les candidats puis une à deux heures d'observation de l'enfant et du parent pour son adaptation au groupe (dans le tableau des admissions, la colonne « refusés » correspond également à des candidatures en attente).

Ce tableau se base sur une année pleine et permet de constater que les mois de mai/juin sont les plus chargés en demandes.

#### **7.3.3. Pistes de solutions pour enrayer le manque de suivi**

Il est indispensable que les parents qui laissent une commission, soit parce qu'ils quittent la crèche, soit parce qu'ils en changent, rencontrent systématiquement la (ou les) famille(s) qui les remplace(nt), et lui donne(nt) en main propre tous les documents la concernant. Il est également indispensable de procéder à un travail d'archivage et de notes, afin que la nouvelle famille connaisse les décisions prises, les coordonnées qui peuvent lui servir, etc.

Il serait également bénéfique que lorsqu'une même commission est attribuée à deux familles différentes (alimentation, planning, trésorerie, DRH...), la répartition des tâches soit claire dès la prise de responsabilités, pour éviter les confusions. En cas d'absence d'une famille, il va de soi que l'autre doit s'occuper de l'ensemble des attributions de la commission, ou se faire aider par une autre famille.

Enfin, les commissions qui ont en charge un budget déterminé, comme l'alimentation, le bricolage, le ménage, les activités... doivent participer à la réflexion sur celui-ci lors de l'élaboration du budget prévisionnel, et s'assurer tout au long de l'année que ce budget est respecté.

#### **7.3.4. Plusieurs pistes de solutions pour contrer le manque d'information**

Doit être encouragée la mise en place (déjà existante) des cahiers de transmission et de réflexion disponibles pour tous les parents sur certaines commissions ; un suivi écrit par la vice-présidente du travail de l'ensemble des commissions et un tour de table de chaque commission lors des CA pour connaître le travail effectué dans le mois (effectivement fait mais le temps manque cruellement...).

Quant aux décisions prises par le bureau, les comptes-rendus des réunions devraient être distribués à tous les parents (prévu pour 2009). Conseiller à tous les parents de venir assister à au moins une réunion de bureau dans l'année. Malheureusement, peu de familles le font. Peut-être faudrait-il décider lors de chaque CA quelle(s) commission(s) pourrait assister à la prochaine réunion de bureau en fonction des thèmes abordés (prévu pour 2009).

#### **7.3.5. Pistes de solutions pour réduire la charge de travail des membres du bureau.**

- Le fait d'avoir pris l'..... comme cabinet comptable a permis apparemment 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 une des deux EJE en mi-temps administratif. Les membres du bureau, et d'ailleurs l'ensemble des commissions, lui délèguent donc un certain nombre de tâches.

Il reste cependant nécessaire, pour préserver l'esprit et l'intérêt de la crèche parentale, que les parents gardent le contrôle sur toutes les décisions qui pourront être prises, et sur le fonctionnement même de la structure. Les nouvelles tâches réalisées par la responsable technique devront donc faire l'objet d'un avenant précis. Il est également nécessaire de mettre en place des réunions bimensuelles entre cette personne, la présidence et l'une des commissions, selon les besoins, pour une meilleure collaboration.

## **LISTE DES PROPOSITIONS**

### **Vie associative**

- 1. Association :** La cohésion entre les parents doit être un objectif constant du président et du bureau.
- 2. Association :** Un objet statutaire à simplifier

On peut envisager une amélioration dans l'avenir de la rédaction des statuts quant à l'objectif de l'association : « offrir aux enfants un lieu d'accueil riche et innovant, un lieu où chaque famille, malgré ses différences, mais aussi grâce à celles-ci, pourra oeuvrer à un projet éducatif commun avec des professionnels de la petite enfance » (Texte de la plaquette d'information).

### **Organisation des moyens humains**

- 3. Association :** Pour s'épargner les difficultés croissantes de contrats précaires, la pérennisation des contrats en cours sous forme de CDI semble la principale solution. Les parents doivent intégrer ces données dans leur budget.
- 4. Association et PMI :** Enfin, la recherche de soutiens médicaux et psychologiques doit être une priorité de l'association. Un partenariat avec la PMI devrait être envisagé afin de répondre aux besoins de cette petite structure comme le permet le CSP (un médecin de PMI peut être référent pour les crèches de moins de 20 enfants).

### **Organisation budgétaire**

- 5. DFPE :** Définir des indicateurs permettant d'éviter de combler a posteriori le déficit observé à l'année n, en se référant au compte d'exploitation n-2, et disposer d'une véritable politique budgétaire.
- 6. DFPE :** S'attacher à définir une structure de fonctionnement de référence pour une crèche parentale et non pas subventionner une structure présentée telle qu'elle est.

### **Organisation comptable**

- 7. 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).
- 8. DFPE :** Lancer une démarche de remise à plat des procédures internes, afin de réduire les retards de versement des subventions.
- 9. Association :** Valoriser le loyer symbolique dans les comptes de l'association (coût estimé : 20 000€/par an).
- 10. Association :** Créer une commission spécifique « prospection » destinée à la recherche de nouveaux financeurs.

### **Relations avec les partenaires**

- 11. DFPE :** Se rapprocher de la CAF lors des réunions mensuelles pour organiser les contrôles comptables, de manière à ne pas alourdir les contraintes sur les parents.
- 12. CAF :** Initier et coordonner une action d'aide comptable aux associations, émanant de la CAF, ses interventions régulières sur le terrain et les observations financières et comptables qu'elle dispense aux associations démontrant qu'elle en est seule détentrice d'une capacité d'information comptable

**Liste des personnes rencontrées**

M.	Président de l'association
Mme	Vice présidente
Mme	Ancienne Présidente de l'association
Mme	Trésorière
M.	Trésorier
M.	DRH
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 9 juin 2009.  
La réponse de la direction concernée est datée du 4 août 2009.

\*\*\*\*\*

## 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.