



RAPPORT

***Audit des crèches parentales
Audit de l'association « Les petits lardons »
(10^{ème} arrondissement de Paris)***

- Septembre 2009 -

N° IG/08.17.07

Rapporteurs :

....., Inspecteur

....., Chargée de mission

Audit coordonné par, Inspectrice Générale

Le Maire de Paris
08-17

NOTE

05 JUIN 2008

à l'attention de Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

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

P. J. : Liste des associations

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

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

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

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

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

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

Très cordialement



Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHESE

**Sur l'Association « Les petits lardons »
20 rue des écluses st martin
75010 Paris**

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

Le présent rapport concerne l'audit de la crèche parentale « Les petits lardons » située 20 rue des écluses st martin dans le 10^{ème} arrondissement. Il s'agit d'une crèche fondée en 1991 agréée en 1994 pour 21 enfants. Après des travaux d'agrandissement subventionnés par la Ville pour 58,21% du montant (317 848 €), la surface disponible est passée de 147m² à 222m² et un agrément pour 24 enfants a été obtenu (dont 6 bébés). La crèche est ouverte toute l'année 10 heures et demi par jour.

L'audit s'est déroulé entre février et avril 2009 et les rapporteurs ont rencontré le président, la vice présidente, la trésorière et la responsable technique. L'équipe est soudée et de bonne volonté et la vie sociale est active. Toutefois, la situation actuelle n'est pas totalement satisfaisante en raison des conséquences financières et concrètes du chantier d'agrandissement voulu par les parents insuffisamment conseillés.

La Ville, selon une approche habituelle qui est d'équilibrer le budget en prenant en considération les déficits conjoncturels des derniers comptes validés (généralement l'année n-2) a été amenée à augmenter de 493% la subvention versée passant de 24 392 € en 2006 à 144 753 € en 2008 .

L'audit de cette crèche montre que la convention passée entre la Ville et chaque crèche parentale pour subvention de fonctionnement ne se fonde pas sur un contrat d'objectif précis fixant la définition des moyens matériels et une masse salariale maîtrisée. Cela explique en partie la dérive observée.

Par ailleurs si les travaux ont bien fait l'objet d'une convention particulière pour une subvention exceptionnelle d'investissement, cette convention n'a pas pris en compte toutes les conséquences de l'organisation du chantier qui sont venues alourdir le budget de fonctionnement.

Il apparaît que la rigueur du plan comptable s'ajoutant à la difficulté pour les fonctionnaires d'exploiter toutes les ressources des documents fournis militent pour une externalisation du contrôle du budget des crèches sur la base duquel la ville pourrait s'appuyer pour évaluer au plus juste l'évolution éventuelle de ses subventions.

Rapporteurs :, Inspecteur
....., Chargée de mission

SOMMAIRE

1. La vie sociale est active.....	3
1.1. Les documents communiqués à l'Inspection générale	3
1.2. La vie sociale	4
1.2.1. Le bureau	4
1.2.2. Le conseil d'administration.....	4
1.2.3. Les commissions.....	4
2. Les locaux ont été récemment réhabilités.....	5
2.1. Historique	5
2.2. La situation actuelle.....	6
3. La situation est confortable en matière de ressources humaines.....	7
3.1. Les effectifs.....	7
3.2. La convention collective	9
4. des activités dynamiques.....	10
4.1. Le recrutement des familles.....	10
4.2. Le rôle des parents.....	10
4.3. Les particularités de la crèche.....	11
4.4. Le rôle du médecin référent.....	11
5. L'organisation budgétaire traduit une gestion maîtrisée dans une période de transition	12
5.1. Les circuits des subventions.....	12
5.1.1. Les subventions allouées par la Ville de Paris	12
5.1.2. Les aides versées par la Caisse d'allocations familiales (CAF)	15
5.1.3. Les autres contributions publiques et parapubliques.....	16
5.2. L'articulation des responsabilités au sein de l'association pour l'élaboration du budget	16
6. La situation financière de l'association est en voie de rééquilibrage.....	18
6.1. Analyse des comptes	18
6.1.1. L'organisation comptable	18
6.1.2. Le compte de résultat.....	19
6.1.3. Les charges	22
6.1.4. Le budget prévisionnel 2008.....	24
6.2. Structure financière de l'association	25
6.2.1. Le bilan.....	25
6.2.2. La trésorerie.....	27
- Liste des propositions	
- Liste des personnes rencontrées	
- Procédure contradictoire	
- Annexes	

INTRODUCTION

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

L'Inspection générale a procédé à un audit de la crèche parentale « Les petits lardons », implantée 20 rue des Ecluses Saint Martin à Paris 10°.

Les statuts de cette association ont été déposés en 1992 et modifiés en 2001 et 2007.

La crèche a bénéficié en avril 1994 d'un agrément de la PMI pour 21 enfants qui a été porté à 24 enfants en juin 2006 après une restructuration des locaux.

La crèche est ouverte toute l'année, 10 heures et demi par jour.

En septembre 2008, le Conseil de Paris a prévu de lui verser une subvention de fonctionnement de 144 753 € et d'amender en conséquence la convention pluriannuelle de fonctionnement signée en décembre 2006 entre la Ville et l'association.

L'audit s'est déroulé entre février et avril 2009. Les rapporteurs ont rencontré le Président, la vice-présidente, la trésorière, le responsable technique.

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

- la vie sociale est active,
- les locaux ont été récemment réhabilités,
- la situation est satisfaisante en matière de ressources humaines,
- les activités sont dynamiques,
- la situation financière s'améliore.

Les réponses de la direction des familles et de la petite enfance et de l'association (voir *in fine*) au rapport provisoire adressées respectivement 4 août 2009 et le 8 juillet 2009 ne sont pas de nature à modifier ni les constats ni les propositions de l'Inspection générale.

1. LA VIE SOCIALE EST ACTIVE

1.1. Les documents communiqués à l'Inspection générale

Le premier rendez-vous avec la crèche a eu lieu le 11 février 2009 avec le président, la vice-présidente et le responsable technique. Une liste de documents nécessaires à la conduite de l'audit avait été établie par les rapporteurs. Ceux-ci ont été fournis fin février 2009.

Cette documentation a utilement complété les dossiers qui avaient été obtenus auprès de la DFPE.

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

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

- *Des documents financiers relatifs aux trois exercices audités (2005, 2006 et 2007) : comptes annuels (bilan, compte de résultat, annexes), rapports des commissaires aux comptes, balances comptables générales et le grand livre 2007 des comptes généraux, déclarations annuelles des données sociales (DADS) pour les personnels rémunérés.*
- *Des statuts de l'association (23 février 1992, modifiés en 2001 et 2007),*
- *De l'agrément de la PMI fixant la capacité maximale d'accueil en nombre d'enfants (6 juillet 2006),*
- *Des procès verbaux des assemblées générales et conseil d'administration pour la période auditée,*
- *Des modifications annuelles de la composition du conseil d'administration du bureau de l'association ;*
- *Des rapports moraux du président pour 2008,*
- *Des règlements intérieurs et projets pédagogiques de l'établissement,*
- *Des conventions avec la CAF et l'ACEPPRIF,*
- *Des avenants aux contrats de travail du personnel,*
- *Des attestations d'assurance,*
- *De la convention passée avec la SIEMP pour la location des locaux occupés par la crèche,*
- *De différents courriers avec la Préfecture de Police (la sécurité, l'hygiène), la direction des services vétérinaires (restauration collective) antérieurs à 2006,*
- *Du dossier d'évaluation de la responsable de secteur de coordination de la DFPE.*

1.2.La vie sociale

1.2.1. Le bureau

Le bureau est composé du président, de la trésorière et de la secrétaire. Trois autres parents ont des fonctions de soutien : un vice président, un vice trésorier et un parent responsable des Ressources Humaines.

Le président, la trésorière et le vice-trésorier ont l'autorisation de signer des chèques ainsi qu'un parent en soutien du vice trésorier pour les factures d'un montant inférieur à 400€.

M est président depuis juin 2008 et la vice-présidente, Mme, deviendra présidente en juin 2009.

Le bureau est pilote mais toutes les décisions sont votées au conseil d'administration.

L'association doit s'assurer que ses statuts sont toujours en adéquation avec la réalité de sa vie sociale compte tenu des évolutions qui ont pu intervenir au sein du bureau et de la participation active des vice commissions à la vie du bureau. En effet, la liste des membres du conseil d'administration fournie à l'inspection ainsi que le règlement de fonctionnement indiquent que la vice présidence et la commission salariés font partie du bureau.

1.2.2. Le conseil d'administration

Tous les parents sont membres du conseil d'administration.

Il se réunit une fois par mois. L'ordre du jour se divise en deux : la première partie avec les salariés, la deuxième avec les seuls parents.

1.2.3. Les commissions

L'association est organisée en commissions, en tout 24 commissions (Cf. annexe n°1 la liste des commissions).

Le nombre important de commissions est dû au fait que la crèche s'est organisée pour soulager le travail de la trésorière. Il y a donc par exemple une commission « vice trésorerie cotisations », une commission « logistique achats », une commission « vice trésorerie factures ».

Egalement on trouve une commission « menu », une commission « photo », une commission « bricolage » (organisation d'un week end de bricolage par trimestre, tous les parents sont présents pour remettre en état la crèche), une commission « jardin et aquarium »...

Les commissions fonctionnent souvent par binôme, trésorier avec vice-trésorier, hygiène et sécurité avec travaux...

La composition des commissions apporte une force d'organisation à la crèche et contribue à son dynamisme. Elle permet de répartir plus équitablement les charges, notamment la charge de la trésorière.

Préconisations :

Faire figurer la liste des commissions dans les statuts et prévoir la possibilité de délégation de signature.

2. LES LOCAUX ONT ETE RECEMMENT REHABILITES

2.1.Historique

En 2003, l'association a décidé de lancer une restructuration des locaux que la crèche loue à la SIEMP.

En effet, elle accueillait à l'époque 21 enfants sur une superficie de 147 m², soit 7m² par enfant ce que les parents considéraient comme exigü, souhaitant offrir 10m² par enfant.

Aucune norme de cette nature n'est en vigueur ; il n'en reste pas moins que la direction des familles et de la petite enfance dans sa note technique dans le cadre de l'instruction du dossier pour une subvention de la Ville reprend cet argument sans commentaire.

Les travaux projetés par les parents reposaient également sur le caractère vétuste de la cuisine plusieurs fois inspectée par la direction des services vétérinaires qui en 2002, 2003 et 2005 a fait des observations estimant que le principe de la « marche en avant » n'était pas respecté, pas plus que «la méthode HACCP¹».

L'association a donc décidé de procéder à une restructuration d'ensemble, avec l'accord de la SIEMP en confiant le projet à un cabinet d'architecture qui a déposé un permis de construire.

Le projet comportait :

- L'extension du local de 75m² en couvrant la courette située en rez de jardin et installant une mezzanine, portant ainsi la surface totale à 222m².
- Et la réfection de la cuisine.

A cette occasion, il a été procédé à une redistribution des espaces et à une réfection des escaliers et des rampes.

¹ HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point, méthode de maîtrise de la sécurité des denrées alimentaires élaborée aux Etats Unis

Le permis de construire a été accordé par la Ville de Paris en juin 2004. Les travaux ont commencé à l'automne 2005. Les enfants et le personnel ont été relogés dans des bâtiments provisoires de type «ALGECO ».

Le montant total de l'opération a été estimé à 546 028€ par l'association. Ce budget très important concerne 75m² d'extension et 147m² de restructuration de la crèche existante ce qui semble élevé compte tenu du prix du m² constructible en 2005.

Il n'y a pas trace au dossier d'une contre-expertise de ce montant par la direction des familles et de la petite enfance.

Néanmoins la Ville a accepté de financer 58,21% du montant, la CAF 26,37%, l'association gardant 15,42% à sa charge.

La pertinence de cette répartition n'a pas pu être reconstituée.

Cet effort de la Ville d'un montant de 317 848€ comprend une participation aux travaux et études (prise en charge 40% et 48%), une participation à hauteur de 40% pour l'équipement et le mobilier, ainsi que la prise en charge de 100% de la literie. La subvention d'équipement comprend également une participation aux frais de location et d'installation de bâtiments provisoires (type Algéco) permettant d'héberger enfants parents et professionnels pendant les travaux, soit 6 mois. En effet, l'association ne pouvait prendre à sa charge la totalité de ces frais qu'elle estime à 67 297€ (fiche technique du BAA du 11 mai 2005).

Une délibération a été votée par le conseil de Paris dans sa séance des 11 et 12 juillet 2005, autorisant la signature d'une convention établie en ce sens autorisant le soutien de la Ville à hauteur de 317 848€.

Après restructuration des locaux, en juin 2006, la capacité d'accueil de l'établissement a été portée à 24 places.

2.2.La situation actuelle

Les locaux sont donc entièrement refaits.

La crèche dispose de locaux très fonctionnels dont un bureau pour l'administratif (équipement informatique, imprimante...).

La cuisine est très moderne et bien agencée.

Néanmoins, malgré des locaux tout neufs, il y a déjà des fissures structurelles et des dégâts des eaux (trois relevés par les rapporteurs) en raison du toit qui apparemment fait des retenues d'eaux (extension avec un toit métallique adossé à la façade) et du terrain qui bouge (extension de la crèche sur le toit du parking de l'immeuble).

Depuis que les locaux ont été refaits, la crèche n'a plus de difficulté de fonctionnement, mais le jardin n'est pas praticable voire dangereux (le revêtement est très glissant par temps de pluie), la structure toboggan n'est pas aux normes et la rampe n'est pas agréée.

Par ailleurs, la direction des services vétérinaires dans un note du 14 novembre 2007, faisant suite à une visite en date du 8 novembre, qui figure en annexe n°2 du présent rapport a fait de nouvelles remarques sur l'insuffisance des contrôles sanitaires et l'absence de traçabilité des denrées alimentaires.

Fragilités perçues :

Les travaux, voulus par les parents, ont été insuffisamment contrôlés. L'association maître d'ouvrage a visiblement été mal conseillée.

Il est à craindre qu'un contentieux doive se nouer pour la levée des anomalies de fin de chantier (dégâts des eaux, finition des travaux).

Il est surprenant que le caractère dangereux du jardinet de la rampe n'ait pas fait déjà l'objet d'un traitement.

Préconisations :

Association : exercer la plénitude de sa responsabilité de maître d'ouvrage

Direction des familles et de la petite enfance : se doter des moyens de procéder à une expertise des modalités et du coût des travaux pour lesquels une subvention est sollicitée.

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

3.1.Les effectifs

La crèche a 8 salariés en CDI à temps plein. La répartition des effectifs est la suivante début 2009:

3 Educateurs de jeunes enfants (EJE), diplômés.

1 cuisinière, le matin en cuisine, l'après midi auprès des enfants.

4 animatrices jeunes enfants dont 3 font des formations pour se qualifier.

Le tableau ci-dessous fait apparaître l'évolution des personnels ETP depuis 2005 :

Personnel de la crèche « Les petits lardons »

Titre	Diplôme	ETP 2005	ETP 2006	Prévisionnel ETP 2007
Responsable technique	EJE	1	1	1
	EJE		1	1
Auxiliaire diplômée	APD	1	1	1
Animatrice	AJE	1	0,5	0,5
Animatrice	AJE	0,66	1	1
Animatrice	AJE	0,41	1	1
Animatrice	AJE	1	1	1
Cuisinière	ASI	0,64	1	1
Entretien		0,43		
Total		6,14	7,5	7,5

(Source: annexe fournie par la crèche)

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

Ce responsable technique est sur un demi-poste administratif et un demi-poste EJE.

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

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

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

A la crèche parentale « Les petits lardons », les parents font des tâches plutôt ménagères (goûter, nettoyage) mais passent également du temps auprès des enfants.

Les rapporteurs estiment que la situation est plutôt confortable en matière d'effectifs avec 8 salariés à temps plein : compte tenu de la population accueillie et des contraintes liées à la durée légale hebdomadaire du travail, la coordinatrice de la DFPE du 10^e arrondissement estime que la crèche peut tourner correctement avec 6 professionnels à plein temps. Mais la crèche maintient qu'elle ne dispose que de 6 ETP du fait des formations que le personnel suit régulièrement. Notamment une personne est en contrat de professionnalisation et poursuit une formation continue toute l'année.

L'Inspection générale souligne que ce mode de calcul permet de respecter le ratio fixé par le code de la santé publique qui prévoit que 50% de l'effectif du personnel doit être diplômé (en l'espèce les trois EJE).

Le service de PMI ne dispose pas de copie récente des diplômes du personnel et de leur certificat de vaccination.

3.2.La convention collective

Le personnel est régi par la nouvelle convention collective SNAECOS² à compter de janvier 2009. L'évolution salariale s'est concrétisée à compter de 2008. Il n'y a pas eu de diminution de salaires mais pas de grosses augmentations salariales non plus. Ce passage a été effectué en liaison avec l'ACEPPRIF³.

Les avantages principaux résident dans la mutuelle, le plan de formation. Les heures de réunion ne sont pas payées mais récupérées en congés.

Si l'on compare le budget prévisionnel 2008 et les comptes 2007, on constate que le budget 2008 prend en compte l'impact du passage à la convention collective et prévoit une augmentation de 19 500€ par rapport aux comptes 2007, dont 4000€ prévu pour la rémunération d'une psychologue à compter de 2008.

Charges de personnel

En €	BP 2007	GESTION 07	BP 2008
641 - Rémunération du personnel	143 025	157 987	168 240
645 - Charges de sécurité sociale et prévoyance	60 759	51 542	60 884
631 - Taxe sur les salaires	6 233	6 266	6 176
TOTAL	210 017	215 795	235 300

Note : Ces chiffres ont été fournis par la DFPE : il existe un écart significatif avec les données résultant des comptes certifiés 2007 la DFPE excluant de son raisonnement certaines lignes (tickets restaurant, indemnités de stage, charges de formation). (cf. § 5.1.3)

Fragilités perçues :

Absence de rigueur dans le suivi des diplômes et des vaccinations.

Préconisations :

Association : Veiller à une transmission régulière des documents au service de PMI du 10^{ème} arrondissement.

Avoir une politique générale compatible avec les ressources de l'association (notamment la politique de formation et les avantages annexes) au travers d'un recrutement et d'un calibrage des effectifs.

² SNAESCO : syndicat national des associations employeurs de personnels au service des centres sociaux et socio culturels.

³ ACEPPRIF : Association des Collectifs Enfants Parents Professionnels d'Ile de France

4. DES ACTIVITES DYNAMIQUES

4.1. Le recrutement des familles

L'admission passe par la « commission recrutement » qui regroupe toutes les demandes de l'année. La crèche rencontre des difficultés pour recruter des familles ayant des enfants dits « grands ». En effet, bien souvent les enfants plus grands ont déjà un mode de garde alors que la crèche doit en recruter régulièrement car elle n'a que 6 places de bébés. Il y a actuellement 6 bébés, 9 moyens et 9 grands donc toujours plusieurs familles de grands et/ou de moyens à recruter au fur et à mesure que les bébés grandissent et passent dans la section supérieure.

Les demandeurs rencontrent les parents et les professionnels en groupe (il n'y a pas d'entretiens individuels). Les parents sont informés des difficultés et de la disponibilité requise et les parents candidats à ce mode de garde doivent écrire une lettre de motivation.

Le responsable technique de la crèche est présent aux commissions d'admission à la mairie du 10^e arrondissement.

Même si la crèche n'a plus de places de halte garderie, elle propose un accueil permanent et l'association dispose de trois fois plus de demandes que de places à proposer.

Le premier critère de choix est la disponibilité, puis la lettre de motivation qui sert de vrai filtre, les revenus ne sont pas pris en compte.

Le critère réglementaire d'admission de bénéficiaires de minima sociaux (critère par tranche de 20 enfants) devrait se mettre en place, mais il n'y pas encore de parents volontaires qui se trouvent dans ce cas actuellement.

4.2. Le rôle des parents

Les parents doivent être disponibles une demi-journée par semaine. Selon la vice présidente, ceci serait actuellement faisable avec la prise d'un congé parental ou de jours de RTT.

Elle estime que historiquement la crèche parentale était un vrai choix, mais qu'à présent avec les difficultés à trouver un mode de garde, beaucoup de parents y viennent par défaut, faute d'alternative.

Un parent est présent le matin de 9h à 13h, un parent de 14h à 18h et un parent de 14h30 à 18h30. Un parent fait la fermeture avec une professionnelle. Il n'y a pas de parent à l'ouverture.

4.3. Les particularités de la crèche

On trouvera en annexe n° 3 copie du projet pédagogique de la crèche. Les rapporteurs souhaitent mettre l'accent sur ce qui singularise la crèche par rapport à des structures analogues.

- De par sa **taille**, c'est une grande crèche pour ce genre de structure (24 enfants). L'Inspection générale rappelle que la capacité des établissements à gestion parentale ne peut dépasser 20 places mais qu'à titre exceptionnel, elle peut être portée à 25 places par décision du président du conseil général après avis du médecin responsable du service départemental de la PMI (Art. R2324-25 du code de santé publique).
- Depuis quatre à cinq ans, les responsables de la crèche font venir des **intervenants** en musique et en danse toutes les semaines, qui sont des professionnels dans leur spécialité. (ils reçoivent des vacations et sont comptabilisés en général en animation). Le budget pédagogique est de 800€ annuels.
- La crèche a une commission recherche de fonds assez active. C'est comme cela qu'a été financée l'insonorisation de la crèche avec 5000 € versé par la fondation MAC DONALD⁴. Des recherches sont en cours auprès de pour financer la réfection de leur jardin. Les responsables essaient également de se faire financer des livres lors du salon du livre...
- La crèche a un référent pour les salariés.
- La crèche a une commission formation des salariés.
- Depuis 2008, la crèche organise avec l'intervention d'une psychologue des analyses des pratiques.
- Des sorties sont organisées avec les grands de 2 ans. Par exemple :

A l'aquarium du musée africain de la Porte Dorée

Dans les salles de spectacle des péniches proches

Visite d'un magasin proche et de son aquarium

Visite du marché.

L'encadrement est assuré à raison d'un adulte pour deux enfants.

4.4. Le rôle du médecin référent

C'est un généraliste du quartier présent depuis trois ans qui s'occupe de 4 ou 5 crèches du quartier et qui fait passer la visite d'admission. Il est rémunéré sous forme de

⁴ Une nouvelle tentative sera faite en 2009, car les bénéficiaires ont droit à deux aides

vacations, et fait des réunions d'information en cas d'épidémie. La crèche ne rencontre pas de problème particulier d'hygiène auprès des parents, les normes sont présentées par le responsable technique en début d'année (lors du Conseil d'administration) et sont respectées.

Le médecin PMI du secteur le docteur travaille en coordination avec à la coordinatrice de crèche du secteur (personnel administratif) de la DFPE. Celle-ci s'est chargée de rédiger le rapport d'évaluation de la crèche. Elle semble porter une appréciation positive sur la crèche « Les petits lardons » d'un commun accord avec le médecin PMI, si l'on se réfère au dernier « rapport d'évaluation » communiqué à l'inspection.

La forme de ce document- joint en annexe n°4 - fait sur formulaire rempli de manière manuscrite n'est pas tout à fait de nature à apprécier de manière complète la situation de la crèche (pas de commentaire notamment sur les défaillances liées aux travaux).

Fragilités perçues :

La politique d'animation très originale peut être source de dérapage financier.

Préconisations :

Association : La crèche doit poursuivre sa réflexion pour diversifier le profil sociologique des parents.

Direction des familles et de la petite enfance : la forme des évaluations effectuées par la PMI doit être revue. Ces évaluations doivent être clairement exploitées.

5. L'ORGANISATION BUDGETAIRE TRADUIT UNE GESTION MAITRISEE DANS UNE PERIODE DE TRANSITION

5.1.Les circuits des subventions

5.1.1. Les subventions allouées par la Ville de Paris

Les subventions sont allouées par la Ville de Paris sur la période audité en application d'une convention pluriannuelle de fonctionnement (2007 – 2008 – 2009) signée entre l'association « Les petits lardons » et la collectivité le 20/12/2006 et en vertu d'une délibération du Conseil de Paris des 11/12/13 décembre 2006.

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

En effet, le montant de la subvention est évalué chaque année, sur la base de l'examen d'un budget prévisionnel que l'association doit soumettre au bureau des actions

associatives de la direction des familles et de la petite enfance au plus tard au 1^{er} novembre de l'année qui précède le vote de la subvention par le conseil de Paris.

Le circuit et les délais d'instruction de la subvention 2008 ont été les suivants :

- Novembre 2007, remise du BP 2008 demandant 144 753€ de subvention.
- 20 août 2008, la DFPE introduit dans le circuit de visas préalables à l'ordre du jour du Conseil de Paris le projet de délibération assorti de la fiche technique et de l'avis du BSA fixant la subvention à 144 753€ la subvention.
- 29 août 2008, visa du secrétaire général de la Ville.
- 5 septembre 2008, signature du maire.
- 17 septembre 2008, avis du conseil d'arrondissement du 10^{ème} arrondissement.
- 29 septembre 2008, séance du Conseil de Paris et vote de la subvention.

Entre le moment de la remise du budget par l'association en novembre et le moment du vote de la subvention, il s'est écoulé 11 mois.

Détermination du montant de la subvention :

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

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

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

En 2008, la subvention, équilibrant le budget prévisionnel, a été doublée par rapport à 2007 et a été fixée à 144 753 € par le BAA. Cette importante augmentation intervient en raison d'un déficit en 2006 de -95 837 € (lié à des dépenses de travaux parfois mal estimées – EDF, ménage, assurances soit environ 10 000 €, une surestimation des produits de subvention CNASEA surestimées au budget de 10 000 € mais également à la baisse de la subvention de la ville en 2006). En 2006 la subvention avait baissé car le résultat 2004 était bénéficiaire.

Mais, entre temps, en 2005, la crèche est devenue déficitaire de -19 131€ - frais d'Algécós sous estimés lors de l'estimation des travaux-, (cf. § 6.1.2. Subvention de fonctionnement).

La crèche traverse donc au cours des exercices 2005 et 2006 une période complexe en raison des travaux de restructuration, ces deux années sont déficitaires. Le mode d'analyse des comptes de l'association par la DFPE, décalé dans le temps, et décrit ci-dessus, explique le phénomène de yoyo de la subvention de fonctionnement ((cf. § 6.1.2. Subvention de fonctionnement).

Concernant le BP 2009, la crèche et la nouvelle trésorière constatent amèrement que - malgré les efforts effectués sur le niveau des réductions de dépenses en 2008 et qui permettent d'équilibrer les comptes en 2008 (comptes non encore reçus à la date de rédaction du rapport) - la DFPE réduit encore ces dépenses dans la négociation du budget. Or ces dépenses sont l'expression de choix de gestion et donc de choix propres à l'association. Ainsi, cette négociation, du fait du mode de calcul de la subvention qui intègre la totalité de leur budget, leur laisse peu de latitude dans leurs choix de dépenses : *« ...le mode de calcul des subventions ne nous permet pas, dans les faits de dépenser nos fonds propres selon nos choix (prime salariés, intervenants artistiques, investissements...) et cela nous questionne sur la réalité de la liberté associative. Si nous ne sommes pas libres de mener la politique salariale de notre choix parce que nos fonds propres sont entièrement intégrés dans le calcul des recettes venant équilibrer les dépenses du fonctionnement minimal de la crèche, prétendre que nous pouvons assumer nos choix est un leurre... »* Courriel du 7 avril 2009. Il semble important en effet aux auditeurs que pour l'ensemble des crèches, la DFPE réfléchisse à des modalités de subventions plus respectueuses de l'autonomie des crèches.

Les subventions des années 2007, 2008, et 2009 font l'objet de deux versements :

- **un acompte égal à 70% maximum** de la participation de la Ville de Paris **de l'année précédente** est mandaté dans le **courant du premier trimestre** de chaque année. Ce qui est très favorable par rapport à ce qui est proposé à d'autres associations, mais peut-être également désavantageux en cas de très forte augmentation de la subvention d'une année sur l'autre, comme c'est le cas pour la crèche « Les petits lardons » en 2007 et 2008 (cf. partie trésorerie).
- le solde de la subvention est mandaté au cours du dernier semestre, compte tenu de l'acompte déjà versé.

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

	Date de la délibération	Date de signature de l'avenant	Date de versement du 1 ^{er} acompte	Date de versement du solde
Subvention 2007	16/07/07	25/07/07	8/02/07	30/08/07
Subvention 2008	29/09/08	16/10/08	17/03/08	6/11/08

En 2008, le solde de la subvention de la crèche « Les petits lardons » a été versé très tardivement en novembre (vote en septembre 2008) suite à un retard de la Ville de Paris. Cela a entraîné le blocage du paiement des salaires de novembre 2008 pendant une semaine (Cf. partie trésorerie).

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

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

Barème des participations familiales

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

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

Les aides au fonctionnement allouées par la CAF sont de deux types :

- d'une part, la prestation de service unique (PSU) dont bénéficie en France l'ensemble des établissements accueillant des enfants âgés de moins de 4 ans ;
- et, d'autre part, la prestation de service enfance et jeune (PSEJ) versée aux établissements dans le cadre du contrat enfance et jeunesse signé avec la Ville de Paris.

La PSU est conçue comme un complément des participations familiales. Le montant de la PSU correspond à 66% du prix de revient horaire, net des participations familiales (prix de revient plafond fixé chaque année par la CNAF). Au plan national, la PSU a été créée en 2002 et progressivement mise en place entre 2002 et 2005.

LA PSEJ s'inscrit, quant à elle, dans le cadre du nouveau contrat enfance et jeunesse, pour 4 ans du 1^{er} janvier 2007 au 31 décembre 2010 dans le prolongement du contrat enfance qui a expiré au 31 décembre 2006. Pour la crèche « Les petits lardons », ce contrat a été signé le 28 novembre 2007. Il stipule que chaque année un ajustement sera effectué afin de s'assurer notamment d'un taux d'occupation qui ne peut être inférieur à 70%, mais ce n'est pas le cas de la crèche « Les petits lardons ».

Concrètement, c'est le trésorier qui transmet à la CAF les informations chiffrées pour le calcul de la subvention CAF. A partir du cahier de présence des enfants, tous les mois la crèche remplit un état trimestriel Excel, fourni par la CAF. Cet état est envoyé tous les trimestres à la CAF. La CAF transmet au président les avis de subvention pour l'informer du montant versé. Les subventions allouées par la CAF de Paris et la Ville de Paris répondent à des logiques différentes. Alors que les aides versées par la CAF sont assises sur des indicateurs d'activité (taux d'occupation et nombre d'heures facturées), les subventions de fonctionnement accordées par la Ville de Paris s'inscrivent principalement dans une logique d'équilibre financier de l'association. On constate que

la DFPE, dans son mode de fonctionnement, évalue la subvention de la Ville comme un complément des autres subventions. Elle est en situation d'estimer les subventions CAF selon son propre mode de calcul. Pour 2009, la DFPE prévoit une PSU de 121 250€ quand la CAF prévoyait une PSU de 107 953€ après l'étude du BP 2009. Cette prévision vient bien évidemment influencer sur le niveau de la subvention de la ville. (Courriel du 7 avril 2009).

La Ville de Paris s'est engagée à compenser pour les associations le manque à gagner résultant du désengagement de la CAF dans le cadre du nouveau contrat enfance et jeunesse (dans les anciens contrats enfance, la prestation enfance s'élevait à près de 70% des dépenses). Le montant de la PSEJ est désormais calculé sur la base des éléments financiers et d'activités de l'année 2006, il est dégressif à raison de trois points annuels pour atteindre 55% des dépenses à terme. Toutefois, dans le cas de la crèche « Les petits lardons », si la DFPE se trompe sur le mode de calcul de la CAF, l'aide de la Ville risque de ne pas atteindre sa pleine efficacité.

5.1.3. Les autres contributions publiques et parapubliques

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

La crèche fait de moins en moins appel à des contrats aidés, d'où une baisse significative des aides.

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

La crèche poursuit une politique active de formation du personnel. Elle encourage ses salariés à entamer des formations qualifiantes.

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

Le budget est réalisé par le trésorier. Il est transmis à la DFPE au mois de novembre qui précède l'exécution du budget accompagné d'une note signée du trésorier. Cette note précise les différents points du budget ainsi que les éléments de variations postes par postes. Ce budget est ensuite validé par la DFPE qui demande des explications en général par messagerie sur les postes en augmentation. Une négociation s'établit entre la crèche et la chargée de secteur de la DFPE qui peut faire baisser certaines lignes de budget : le poste alimentation est un poste sensible surtout avec les hausses des prix récentes. Une « traçabilité » des échanges est présente au dossier et permet de suivre pas à pas l'évolution du budget.

A titre d'exemple, pour le BP 2009, la DFPE refuse certaines prises en charge comme mentionné ci-dessus : elle estime que les ateliers danse et musique organisés par la crèche sont des dépenses non indispensables qui ne doivent pas figurer dans les charges de la crèche susceptibles d'être financées par une subvention de la Ville. La crèche est donc en négociation avec la mairie du 10^{ème} qui devrait accepter la prise en charge de ces dépenses.

Néanmoins, il faut noter qu'en matière de prévision, la période 2005 à 2007 pour le budget de la crèche « Les petits lardons » est particulière et délicate à estimer compte tenu des gros travaux et des produits et charges exceptionnels qui s'y rapportent.

Analyse des écarts 2007

	Budget prévisionnel 2007	Compte de résultat 2007
Montant total des Produits	380 781€	365 153€
Ecart Produits	-15 628€	
Explication de l'écart « Produits »	Participations familiales +7172€ ; Uniformation +1296€ ; Produits exceptionnels -26104€ ; Produits financiers +900€	
Montant total des Charges	380 781€	366 523€
Ecart charges	-14 258€	
Explication de l'écart « Charges »	Assurance Dommage ouvrage +12000€ ; Dotations amortissements -19000€ ; Charges financières – 7000€	

Ecarts par rapport aux produits prévisionnels :

La crèche a accueilli 3 enfants supplémentaires en 2007, le montant des participations familiales a donc été supérieur à la prévision. Le montant de subvention d'équipement à virer au compte de résultat a été inférieur à la prévision (le montant de subvention d'équipement utilisée chaque année est fonction de l'avancement des travaux), donc le montant des produits exceptionnels était moins élevé.

Ecarts par rapport aux charges prévisionnelles :

La dépense d'assurance pour gros travaux n'avait pas été prévue dans le budget (12000€). Les charges financières difficiles à prévoir ont été très inférieures à la prévision. Les dotations aux amortissements ont été également bien inférieures. A décharge, il semble que le trésorier n'avait pas le tableau d'amortissement financier des travaux 2006 définitif, les travaux n'étant pas finis au moment de la réalisation du budget 2007, d'où la difficulté à réaliser cette prévision budgétaire.

Les écarts entre le budget prévisionnel et les comptes 2007 proviennent principalement d'une mauvaise estimation des participations familiales (agrément + 3 enfants) et des écarts d'estimations des produits et des charges exceptionnels dues aux travaux de réhabilitations de la crèche.

6. LA SITUATION FINANCIERE DE L'ASSOCIATION EST EN VOIE DE REEQUILIBRAGE

6.1. Analyse des comptes

6.1.1. L'organisation comptable

- **L'organisation comptable est coordonnée par le parent trésorier**, fonction centrale de la crèche parentale. Toutefois, afin de soulager la fonction du trésorier, la crèche s'est organisée avec des commissions supplémentaires : une commission vice trésorerie cotisations, une commission logistique achats et une commission vice trésorerie factures. Leur rôle est le suivant :

La commission vice trésorerie cotisations établit le montant des participations financières des parents en début d'année en liaison avec la CAF, elle réceptionne et encaisse les chèques, elle met en place les prélèvements automatiques ;

La commission logistique achats s'occupe pour l'année en cours des achats en gros et présente des notes de frais qui lui sont remboursées par chèque en général ;

La commission vice trésorerie factures centralise toutes les factures reçues et s'occupe de leur paiement pour les montants inférieurs à 400€ (seuls le trésorier et le président signent les chèques supérieurs à 400€). A titre d'exemple, la crèche a un compte auprès des commerçants du quartier et la commission règle la facture présentée par chaque commerçant.

Concrètement le trésorier est présent aux réunions de bureau. Il est le correspondant de la Ville et de la CAF concernant les subventions et le budget prévisionnel. Il gère les comptes bancaires et la trésorerie. Il s'acquitte des charges patronales et paye toute facture supérieure à 400€. Il coordonne les intervenants comptables (ACEPPRIF, commissaire aux comptes), il est assisté dans ces démarches du président et de la vice-présidence. Ainsi, l'investissement du parent trésorier est fondamental au bon fonctionnement de la crèche mais également à l'ambiance car il s'assure que les fonds permettant le paiement des salaires sont disponibles. Dans l'idéal, le trésorier a une formation comptable, ce qui n'est pas le cas en 2008-2009, car le trésorier est professeur de philosophie. Il prend ses fonctions à partir du mois de septembre.

Le trésorier précise que l'ACEPPRIF est d'une aide précieuse aussi bien au plan comptable qu'en termes de conseil.

Le trésorier assure donc sa formation lui-même avec l'aide de l'ACEPPRIF, de la CAF et du vice trésorier s'il est présent. Toutefois, la crèche doit être vigilante à la bonne circulation de l'information au sein de son bureau. Pris dans l'urgence, le trésorier et le président doivent s'assurer du bon transfert de l'information : le trésorier en liaison avec la vice-trésorerie Cotisations doit informer le président des participations familiales impayées afin de permettre une action rapide et efficace de recouvrement des impayés et le président doit transmettre au trésorier tout document comptable ou concernant le

paiement des subventions qu'il reçoit directement. Dans les faits, il n'y a pas de parents en retard de paiement, ce suivi est effectué très précisément par la commission « vice-trésorerie Cotisations ».

➤ **La comptabilité est externalisée :**

*L'ACEPPRIF effectue la comptabilité de la crèche depuis 2007. Le trésorier transmet au « relais gestion » tous les 15 jours par courrier les pièces comptables (factures, remises de chèques, bordereaux). Le « relais gestion » traite également les fiches de paie qu'il transmet à la commission ressources humaines qui effectue les virements bancaires.

Remarque : Du fait du transfert de la comptabilité à l'ACEPPRIF à compter de 2007, les rapporteurs constatent des différences de traitement dans la comptabilisation des charges. De ce fait, la comparaison des deux exercices 2006 et 2007 est difficile.

*Depuis 2005, l'association a le même commissaire aux comptes.

➤ **Les paiements sont sécurisés :**

La commission vice trésorerie cotisations recouvre les cotisations des parents. Le paiement se fait en général par chèque mais la crèche souhaite généraliser les prélèvements automatiques.

La commission vice trésorerie factures rembourse par chèque les parents qui présentent des notes de frais. Les parents remplissent une demande de remboursement type accompagnée obligatoirement des justificatifs. La crèche a implanté un système de compte chez les commerçants du quartier afin d'éviter les avances des parents et les remboursements de frais. La facture est payée directement sur présentation par le commerçant.

Il n'y a pas de caisse à la crèche, et donc aucune transaction ne s'effectue en espèces.

6.1.2. Le compte de résultat

Sur la période auditée 2005-2007, l'association est en pleine restructuration de ses locaux et présente donc des comptes atypiques par rapport aux exercices précédents. Les trois exercices sont déficitaires principalement en raison des dépenses exceptionnelles auxquelles elle doit faire face. Toutefois, l'exercice 2007 présente un déficit moindre de -1371€.

Il faut rappeler que l'association a reçu une subvention d'équipement qui est comptabilisée au bilan (cf. §6.2.1). Cette subvention est amortie au fur et à mesure que l'association paye ses factures d'équipement, qui sont alors comptabilisées au compte de résultat. La somme correspondant à ces dépenses est virée du bilan au compte de résultat en produits exceptionnels. Les produits exceptionnels venant alors compenser les charges enregistrées en comptabilité : le résultat est donc neutre. Le déficit qui apparaît au compte de résultat correspond à un déficit de gestion, indépendamment des dépenses d'investissements qui sont compensées entièrement par la subvention d'équipement.

Compte de résultat simplifié Période 2005/2007

En €	2005	2006	2007	VAR 07/05 en %	Part 2007 en %
Participations familiales	52 166	52 263	64 432	24%	19%
Subventions	284 347	183 191	271 843	-4%	81%
Autres produits	1 067	3 408	1 081		0%
Total produits d'exploitation	337 580	238 862	337 356	0%	100%
Achat externe et services extérieurs	137 588	92 614	96 949	-30%	27%
Impôts et taxes et assimilés	5 598	8 814	6 813	22%	2%
Salaires, traitements et charges sociales	213 647	226 845	222 763	4%	62%
Dotations aux amortissements	1 161	25 325	34 610	2881%	10%
Autres Charges	278	251	382		
Total Charges d'exploitation	358 272	353 850	361 517	1%	100%
Résultat d'exploitation	-20 692	-114 988	-24 161		
Résultat financier	807	-1 129	-2 564		
Résultat exceptionnel	755	20 279	25 354		
Résultat net	-19 130	-95 838	-1 371		
TOTAL PRODUITS	339 143	259 957	365 153	8%	
TOTAL CHARGES	358 271	355 794	366 523	2%	

Les produits ont progressé de 8% entre 2005 et 2007 et les charges de 2% sur la même période. La crèche est en déficit sur les trois années avec un creux en 2006. La situation s'améliore en 2007, l'association voit la fin des travaux et la reprise de l'activité dans ses nouveaux locaux. En 2007, la part de subvention sur les recettes représente 81% des revenus de la crèche.

Les produits progressent principalement grâce à l'augmentation de l'agrément de la crèche qui peut à présent recevoir plus d'enfants dans ses nouveaux locaux. La crèche a contenu ses charges grâce à une gestion rigoureuse de ses dépenses, mais également grâce à des recherches actives de mécénat - elle a fait financer des dépenses d'insonorisation de ses locaux par la Fondation « Mac Donald », elle est en négociation avec la mairie du 10^{ème} pour le financement des ateliers de musique et de danse.

Les rapporteurs n'ont pu obtenir lors de leur intervention les grands-livres 2005 et 2006 qui n'étaient pas en possession du trésorier actuel ce qui pose de nouveau le problème crucial de l'archivage pour les crèches parentales. La trésorière a réussi par la suite à retrouver le grand-livre 2006.

➤ *Les participations familiales*

Les participations familiales sont calculées d'après les barèmes imposés par la CAF (Cf. § 5.1.2) à partir du revenu imposable de chaque famille. Concrètement, à la rentrée de septembre, la commission vice trésorerie cotisations, sur la base du guide des tarifs de la CAF et en relation étroite avec la CAF, calcule les cotisations mensuelles des parents.

Les participations familiales ont largement progressé en 2007 (+24%) :

Activité	2005	2006	2007
Capacité d'accueil maximale (en nombre de places)	21	21 puis 24	24
Amplitude horaire d'ouverture quotidienne	10,5	10,5	10,5
Nombre de jours d'ouverture	255	255	255
Capacité d'accueil maximale (en nombre d'heures)	56228	64260	64260
Nombre d'heures facturées	56227	57778	58716
Taux de fréquentation	100%	90%	91%

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

Cette augmentation provient principalement d'un changement d'agrément qui passe de 21 enfants à 24 enfants. Il en résulte un nombre d'heures facturées en progression de 4,4% de 2005 à 2007.

➤ Les subventions de fonctionnement

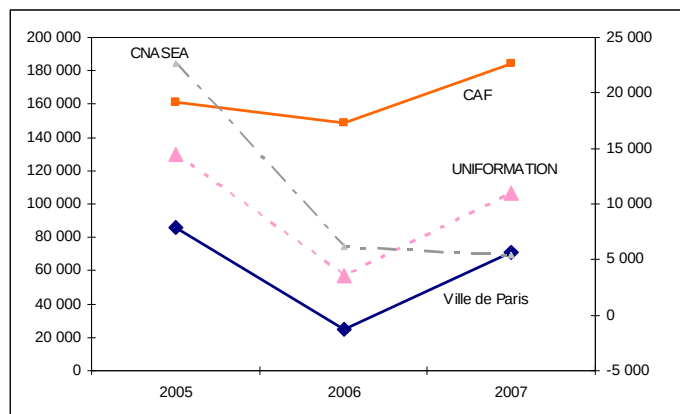
Contributions publiques et subventions d'exploitation - Période 2005-2007

En €	2004 pour mémoire	2005	2006	2007	Var 2007/2005 en %	Part 2006 en %	Part 2007 en %
Subventions CAF	140 721	161 163	149 023	184 516	14%	81%	68%
Subvention Ville de Paris	15 309	86 100	24 392	70 884	-18%	13%	26%
Aides CNASEA sur contrats aidés	59 011	22 672	6 185	5 448	-76%	3%	2%
Subventions UNIFORMATION	2 606	14 411	3 591	10 996	-24%	2%	4%
Total	217 647	284 346	183 191	271 844	-4%	100%	100%

Au total les subventions ont diminué sur trois ans de 4%. Toutefois, si l'on prend en référence également l'année 2004, donc avant le début des travaux, les subventions ont largement progressé de 25% aussi bien les subventions de la Ville de Paris que celles de la CAF.

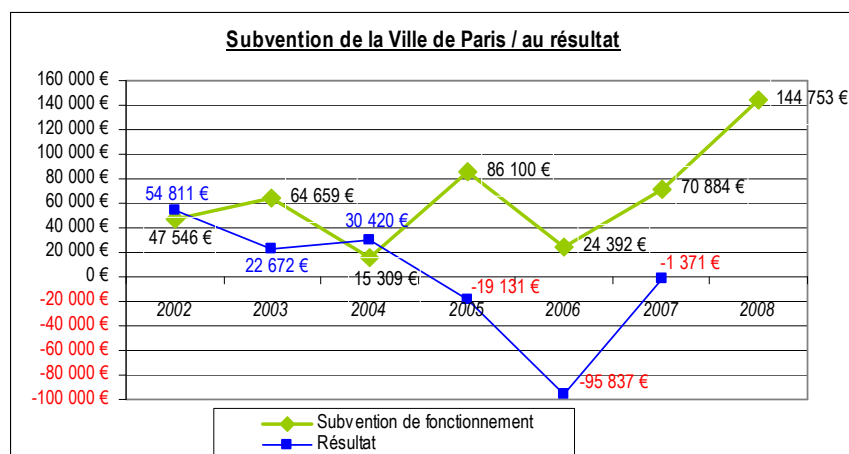
En revanche les aides CNASEA ont baissé car l'association fait moins appel aux emplois aidés. La baisse en 2006 est principalement due au non renouvellement des emplois aidés constaté de manière générale à cette époque (Emplois jeunes). Les aides à la formation ont progressé par rapport à 2004 mais diminué par rapport à 2005.

Evolutions des contributions publiques sur la période 2005-2007



La subvention de fonctionnement de la Ville de Paris

Le caractère très fluctuant de la subvention s'explique par son mode d'évaluation qui l'apparente à une subvention d'équilibre (Cf. supra). La DFPE fait une analyse de la gestion de la crèche en tenant compte des recettes et des dépenses prévisionnelles, elle module la subvention en fonction d'une part de l'évolution des recettes provenant de la CAF et d'autre part en fonction du résultat n-2.



L'association perçoit en moyenne 51000€ de subvention de la Ville entre 2002 et 2007. En 2005, le montant de la subvention passe à 86100€, principalement pour prendre en compte le poids financier des algécos destinés à reloger les enfants pendant les travaux (coût exceptionnel de 67 297€, note technique BAA du 11 mai 2005).

En 2007, la subvention tient compte du déficit de 2005. En 2008, la DFPE tient compte du résultat 2006, la subvention s'élève donc à 144 753€.

Les subventions de la CAF

Les montants versés par la CAF sont en progression.

	2005	2006	2007
PSU	93 168 €	97 427 €	132 923 €
PSEJ	67 995 €	51 596 €	51 595 €
Total CAF	161 163 €	149 023 €	184 519 €
Participations familiales (PF)	52 166 €	52 263 €	64 432 €
Activité en nb d'heures	56227	57778	58716
Total lié à l'activité (PSU+PF)	145 334 €	149 690 €	197 355 €

Globalement les revenus de la crèche concernant l'activité (PSU+PF) représentent 197355€ en 2007, cette augmentation traduit la progression liée à l'activité en 2007 (24 enfants au lieu de 21).

6.1.3. Les charges

➤ *Les charges de personnel*

Evolution des dépenses de personnel de 2005 à 2007

En €	2005	2006	2007	%
Charges de personnel	213 647	226 845	222 763	+4,2%

Note : ces chiffres représentent la masse salariale figurant au compte de résultat certifié par le commissaire aux comptes.

Les dépenses de personnel représentent en 2007 62% des charges d'exploitation et progressent de 4,2% par rapport à 2005.

Au cours de l'année 2008, la crèche a préparé l'adhésion à la convention collective de la SNAEC SO (Cf. 3^e partie). Cette convention permet notamment une revalorisation des salaires des personnels de la crèche. Cette adhésion est effective en janvier 2009. En conséquence, les salaires du personnel ont été revalorisés en 2008. Cette revalorisation a été prise en compte lors de l'élaboration du budget 2008.

➤ *Autres dépenses*

En €	2 005	2 006	2 007	%
EDF, GDF et combustibles	2 717	9 323	-567	-1%
Alimentation	12 290	13 604	15 250	16%
Loyer, charges locatives et de copropriété	86 272	16 832	13 803	14%
Entretien, maintenance, travx. crèche	2 112	23 479	4 106	4%
Produits d'entretien, fournitures diverses	9 875	11 321	7 994	8%
Assurances	608	1 116	12 535	13%
Matériel pédagogique, jeux	2 632	1 950	1 358	1%
Formation, études			2 480	3%
Personnel intérimaire	1 500	490		0%
Rémunération inter. Honoraires (dont compta.)	12 425	6 092	9 370	10%
Rémunération extérieure (ménage)			19 192	20%
Frais de sortie	2 497	4 778		0%
Fêtes et réceptions (ateliers poterie et danse)	1 539	1 006	8 244	9%
Autres (frais postaux, téléphone, divers)	3 122	2 624	3 183	3%
Total Achat externe et services extérieurs	137 588	92 614	96 948	100%

Le niveau des « Autres dépenses » a fortement baissé depuis 2005 ce qui est logique puisque la crèche a réintégré ses locaux (coût de location des algécos en moins). La crèche a fait l'objet d'un remboursement EDF en 2007 suite à une erreur de facturation.

Toutefois, les dépenses sont encore élevées en raison d'une part de l'assurance dommage ouvrage payée en 2007 (mais qui ne devrait plus apparaître en 2008) et des frais de ménage. La crèche a signé un contrat avec une société de ménage le 27/07/06, ce contrat inclue le nettoyage des surfaces vitrées au plafond (véranda) qui font l'objet d'un nettoyage trimestriel. Consciente du coût élevé du ménage (mais la surface de crèche est plus importante à présent), la crèche recherche activement une entreprise à moindre coût. Auparavant, le ménage était effectué par une personne rémunérée par la crèche et dont le coût était inclus dans les frais de personnel.

Des erreurs d'imputations comptables

Les rapporteurs observent que dans les comptes 2007, année de reprise de la comptabilité par l'ACEPPRIF, certaines imputations comptables sont erronées:

*Les charges d'honoraires de comptabilité (ACEPPRIF et CAC) étaient auparavant enregistrées en « honoraires » (compte 622000), depuis 2007 ils sont enregistrés en « rémunération intermédiaire » (compte 611 000), mais la FNP (facture non parvenue) du CAC est enregistrée dans le compte 622 000 avec les factures de ménage (cette dernière dépense est retraitée dans le tableau ci-dessus).

*Les dépenses d'ateliers de poterie (.....) et de danse (.....) sont enregistrés dans le compte « Missions et réceptions » (compte 625000) et dans le compte « Réceptions » (compte 625700). Au total, ces ateliers représentent une charge de 5 438€ : cette comptabilisation ne facilite pas l'analyse des comptes et constitue une erreur d'imputation.

Ainsi, globalement, les dépenses de la crèche bien qu'en diminution devraient continuer à baisser encore en 2008 si la crèche poursuit sa maîtrise des dépenses. Malgré tout la comptabilité fait l'objet d'imputations incorrectes qui doivent être corrigées pour une lecture et une analyse juste des dépenses.

6.1.4. Le budget prévisionnel 2008

Le budget 2008 est réalisé par l'ancien trésorier, conformément à la méthode exigée par la DFPE. Il se base dans sa note explicative sur les comptes certifiés 2006 réalisés. On peut noter le caractère formel et peu pertinent de l'exercice d'autant que l'année 2006 est atypique : la crèche est encore en travaux et n'accueille que 21 enfants au lieu de 24 enfants à partir de 2007.

Ces observations faites, l'élément principal à prendre en compte dans l'augmentation des dépenses en 2008 est le passage à la convention SNAECSO, qui a un impact au plan des charges de personnel, ainsi que l'embauche d'un psychologue. Cette augmentation est estimée à 19000€ brut.

Le total des dépenses d'exploitation 2007 est de 361 517€, en 2008 la crèche prévoit un total de dépenses d'exploitation de 378 245€ (y compris les dotations aux amortissements), soit une augmentation des dépenses d'exploitation de 5% (+16 728€).

Néanmoins, ce budget semble serré sur certaines lignes, par exemple la crèche prévoit 14 000€ de dépenses d'alimentation pour 2008 quand il y en a déjà pour 15249€ en 2007.

La crèche va donc devoir être très vigilante pour continuer à maîtriser ses dépenses et à équilibrer ses comptes en 2008. Toutefois, en 2008, la crèche n'a plus de dépenses d'assurance travaux ni de dépenses de maintenance ou de fournitures diverses conséquentes aux travaux.

6.2. Structure financière de l'association

6.2.1. Le bilan

Le bilan de l'association présenté ci-dessous se compose principalement des immobilisations corporelles, soit 90% du total du bilan en 2007.

D'une manière générale, on constate un niveau de bilan élevé, surtout sur les deux dernières années. Le bilan a progressé en trois ans de 28% principalement en raison des travaux de rénovation de la crèche.

Bilan simplifié – Période 2005/2007

ACTIF en €	2005	2006	2007	Var en %	2007 en %
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles	268 106	547 714	523 223	95%	90%
Immobilisations financières	8 688	3 297	3 297	-62%	1%
Actif immobilisé	276 794	551 011	526 520	90%	91%
Avances et acomptes					
Créances	12 451	49 406	26 673	114%	5%
dont créances sur participations familiales	nc	nc	0		0%
dont créances Ville de Paris	nc	nc	3 573		
dont créances CAF	nc	nc	21 345		
Valeurs mobilières de placement	30 000	30 000	0	-100%	0%
Disponibilités	132 106	24 138	25 779	-80%	4%
Charges constatées d'avance	3 917	1 923	1 923		0%
Actif circulant	178 474	105 467	54 375	-70%	9%
TOTAL ACTIF	455 268	656 478	580 895	28%	100%

PASSIF en €	2005	2006	2007	Var en %	2007 en %
Fonds associatif					
Report à nouveau	172 872	153 743	57 907	-67%	10%
Résultat	-19 129	-95 836	-1 368	-93%	0%
Subvention d'investissement	116 475	442 668	415 885	257%	72%
Capitaux propres	270 218	500 575	472 424	75%	81%
Provisions pour risques et charges					
Emprunts et dettes		60 631	56 732		10%
Emprunts et dettes financières					
Avances et acomptes					
Dettes fournisseurs	139 800	8 467	7 315		1%
Dettes fiscales et sociales	35 469	41 683	42 640	20%	7%
Autres dettes	8 917	45 122	1 784	-80%	0%
Produits constatés d'avance	865				
DETTES	185 051	155 903	108 471	-41%	19%
TOTAL PASSIF	455 269	656 478	580 895	28%	100%

A l'actif, le bilan se compose essentiellement des immobilisations corporelles à 90% en 2007. L'actif immobilisé a plus que doublé en 2007 par rapport à 2005. Les travaux de restructuration se sont déroulés essentiellement en 2005 et 2006. Les acquisitions d'immobilisations en 2006 se sont élevées à 558 345€.

Le passif se compose essentiellement des subventions d'investissement versées par la Ville de Paris et par la CAF pour financer les travaux. Les capitaux propres représentent 81% du passif du bilan en 2007. Les subventions d'investissements reçues représentent 72% du bilan. La crèche a également contracté un emprunt en 2006 de 67 000€ pour compléter le financement de ses travaux.

La subvention d'équipement ou d'investissement

Le compte « Subvention d'investissement » « est destiné à faire apparaître au bilan le montant des subventions d'investissement jusqu'à ce qu'elles aient rempli leur objet, et à permettre aux entreprises subventionnées d'échelonner sur plusieurs exercices la constatation de l'enrichissement provenant de ces subventions ». (cf. Francis Lefebvre).

Concrètement, chaque année, la subvention est amortie en produits exceptionnels « quote-part des subventions d'investissement virée au compte de résultat » (cf. compte de résultat). Le profit en résultant sera ainsi échelonné sur plusieurs exercices.

Afin de financer ses travaux de réhabilitation, la crèche « Les petits lardons », sur la base d'un plan d'investissement remis à la DFPE, reçoit à compter de 2005 des subventions d'investissements de la Ville de Paris et de la CAF. Globalement, ces subventions sont les suivantes :

	Aides	Coût d'investissement
Ville de Paris	317 848 €	58%
CAF	144 000 €	26%
Association	84 180 €	15%
Total	546 028 €	100%

Le coût global du projet s'élève à 546 028€. La Ville finance 58% des travaux, la crèche en prend 15% à sa charge (financement par emprunt principalement).

A noter : l'annexe comptable des dettes comporte une erreur en 2007. La dette à long terme contractée par l'association a été enregistrée à court terme dans l'annexe, ce qui fausse l'analyse financière. Cette erreur a été retraitée dans le tableau suivant afin de présenter l'évolution réelle du fonds de roulement.

Initialement, la subvention d'investissement de la Ville de Paris a été calculée pour couvrir 40% de la dépense par place d'enfant, 40% du mobilier et 100% de la literie. Ce qui amenait la participation de la Ville à 225 000€. La CAF finance 6000€ par enfant (6000€*24) soit 144 000€. En bout de course, pour permettre à la crèche de mener à bien son projet, la Ville a augmenté son financement pour arriver à 317 848€, soit 13200€ par enfant (317848/24). En réalité, elle accroît sa participation en raison des dépenses de location d'Algécos que l'association ne peut couvrir en totalité. *Source : fiche technique du BAA du 11 mai 2005.*

En conclusion :

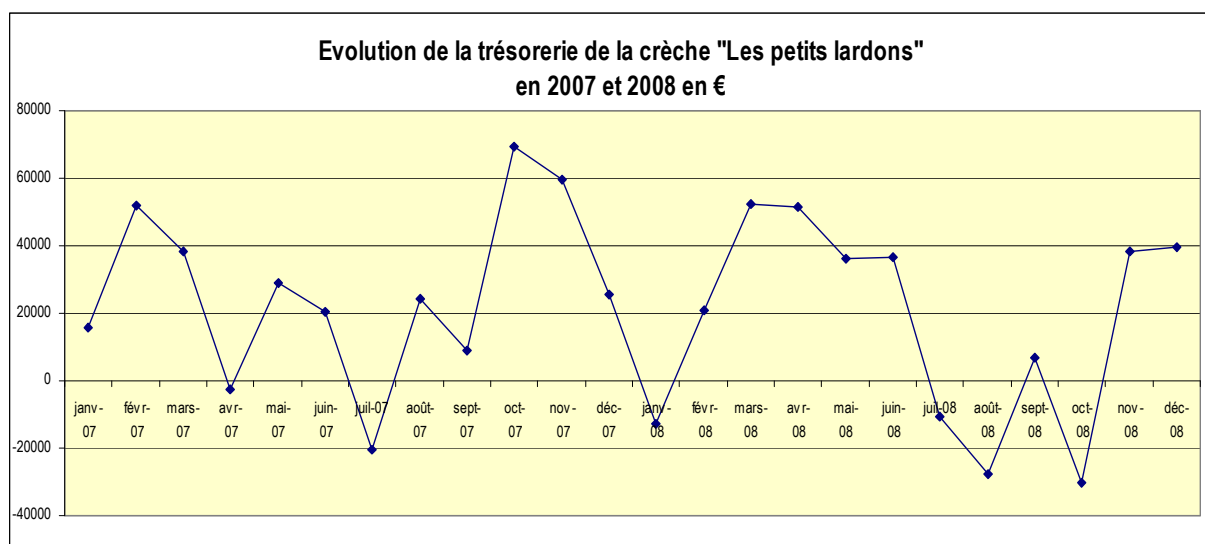
L'association présente donc une situation financière en voie de rééquilibrage:

	2005	2006	2007
Capitaux permanents	270 218	552 412	513 383
Actif immobilisé	276 794	551 011	526 520
Actif circulant (hors disponibilités et VMP)	16 369	51 329	28 596
Dettes à court terme	184 185	104 067	67 512
avances et comptes			
Fonds de roulement (FR)	-6 576	1 401	-13 137
Besoin en fonds de roulement (BFR)	-167 817	-52 737	-38 916
Trésorerie nette (TN)	161 241	54 138	25 779

La crèche a réalisée de gros investissements, elle doit rembourser son emprunt contracté en 2006. Sa trésorerie demeure légèrement positive au 31 décembre et son besoin en fonds de roulement s'améliore chaque année. La crèche doit donc poursuivre dans cette voie.

6.2.2. La trésorerie

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



Le graphique ci-dessus met en évidence une trésorerie irrégulière au fil des mois en 2007 et 2008.

En 2007, la crèche passe le premier semestre difficilement et voit la fin des travaux de rénovation mais elle doit payer les dernières factures de chantier. L'inauguration de la crèche a lieu en juin 2007. Ce n'est qu'à partir d'août 2007, date de versement de l'essentiel de la subvention de la Ville de Paris que sa trésorerie s'améliore.

Sur l'année 2008, la situation de trésorerie de l'association reste très difficile dès le mois de juillet, le deuxième acompte n'étant versé que très tardivement en novembre 2008 au lieu d'août comme prévu initialement.

➤ Les versements des subventions

Les versements des subventions en 2007 ont été les suivants :

08/02/07	Versement acompte subvention ville de Paris	17 074 €
23/02/07	Versement CAF PSU acompte	50 225,85 €
21/05/07	Versement CAF subvention d'investissement	15 325 €
23/05/07	Versement CAF, PSE 1 ^{er} acompte	25 798,13 €
30/08/07	Versement solde subvention Ville de Paris	53 810 €
03/10/07	Versement CAF solde 2006	76 830 €
03/10/07	Versement Ville de Paris 2006	35 878 €
31/10/07	Versement Ville de Paris subvention 2 ^e acompte	30 208 €

Au 23 mai 2007, la crèche avait perçu seulement 36 % des subventions totales de 2007, c'est pourquoi elle a eu des difficultés de trésorerie. Les soldes de subventions d'investissement sont intervenus au cours du dernier trimestre quand les travaux se sont finis début 2007.

En 2008, suite à un versement tardif du solde de la subvention 2008 (au total 144 753€), l'association a perçu 49 619€ (34%) le 17 mars 2008 mais le solde de 95 134€ (soit 66% de la subvention) seulement en novembre 2008 au lieu d'août 2008.

➤ Estimation du niveau de la trésorerie

Afin d'apprécier le niveau de la trésorerie, il est intéressant de calculer la trésorerie en mois de charges d'exploitation :

(En K€)	2005	2006	2007
Disponibilités au bilan (au 31 déc)	132	24	26
Total des charges d'exploitation	358	354	362
Trésorerie moyenne en mois de charges d'exploitation	4,4 mois	0,8 mois	0,8 mois

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

En 2006 et 2007, le niveau de trésorerie de l'association est largement insuffisant pour assurer un fonctionnement serein et le paiement des salaires et des charges courantes est très tendu. Le niveau de trésorerie s'est très fortement dégradé, la crèche a à peine un mois de trésorerie devant elle en 2006 et 2007 pour assurer son fonctionnement. Ces difficultés sont liées aux investissements lourds réalisés conjugués aux décalages des versements de subvention.

La situation de la trésorerie en 2008 ne s'est pas améliorée :

Pour illustrer ces difficultés, fin octobre 2008, la banque - compte tenu du retard de paiement de la subvention- a bloqué le compte bancaire de la crèche qui n'a pu verser les salaires. Alertée par la crèche, la DFPE a finalement fait verser le solde de la subvention le 6 novembre et les salariés ont pu être payés ! En parallèle, suite au blocage du compte bancaire, la trésorière a engagé une démarche de changement de banque. La crèche va ouvrir un compte au Crédit coopératif qui lui semble plus habitué aux associations et notamment aux établissements de petite enfance.

Malgré ces incidents, la crèche gère sa trésorerie au mieux, elle place sur un livret dès que possible les sommes versées par la CAF et la Ville de Paris et perçoit donc des produits financiers chaque année en raison de sa bonne gestion. Elle gère sa trésorerie en bon père de famille.

Conclusion financière:

Forces

L'équipe dirigeante en place est sérieuse et investie dans la gestion de la crèche. Elle diversifie ses financeurs par la recherche de mécènes.

La crèche est entièrement rénovée, les parents peuvent à présent se consacrer pleinement à sa bonne gestion et à la poursuite de l'activité.

L'association présente des comptes en bonne voie de rééquilibrage grâce à une bonne maîtrise de ses dépenses qu'elle doit poursuivre en 2008.

Le trésorier gère au mieux la trésorerie par des placements sécurisés.

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

Faiblesses

L'archivage de la crèche est insuffisant, les grands livres comptables 2005 et 2006 n'étaient pas disponibles au moment de l'intervention des rapporteurs.

Bien que reprise par l'ACEPPRIF, la comptabilité présente en 2007 des erreurs d'imputations comptables qui masquent la nature des dépenses. Ces erreurs n'ont pas été relevées par le commissaire aux comptes.

Le commissaire aux comptes dans les annexes 2007 a mal qualifié la dette contractée en 2006 par l'association.

La structure financière est encore faible.

La trésorerie demeure insuffisante pour la bonne marche de l'association.

Conclusion

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

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

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

Les relations avec la DFPE sont plus conflictuelles :

- En ce qui concerne le suivi des budgets, l'association entretient des relations régulières avec la correspondante du bureau des actions associatives. Les échanges concernant les budgets font l'objet de questions réponses par messagerie ainsi que d'entretiens. Néanmoins, la crèche et son trésorier contestent la dépendance dans laquelle la DFPE la maintient du fait du mode de calcul de la subvention de la ville qui prend en compte tout son budget pour en déduire in fine le montant de la subvention. La DFPE négocie alors à la baisse tous les choix de la crèche dans le but de minimiser le montant de la subvention ce qui ne permet pas de responsabilisation de celle-ci. La crèche se demande alors quelle est « la réalité de sa liberté associative ? ».
- Quand aux versements de subvention de fonctionnement, en 2008, la Ville a provoqué le blocage des salaires pendant une semaine en raison d'un retard de paiement qui intervenait dans un contexte de trésorerie particulièrement tendue.
- L'association a mené à bien son projet de rénovation des locaux. Le complément de subvention d'équipement accordé par la Ville a permis cette réalisation.

Liste des propositions

L'association devrait :

- Veiller à continuer d'organiser le passage de témoins entre les différentes équipes de parents.
- Engager des efforts d'archivages des documents de la crèche leur permettant ainsi de conserver la mémoire des dossiers.
- Effectuer des contrôles de cohérence sur sa comptabilité effectuée par l'ACEPPRIF et les états financiers réalisés par le commissaire aux comptes.
- Reconstituer sa trésorerie par une gestion stricte de ses dépenses.
- Etre vigilante sur la transmission des copies de diplômes et certificats de vaccinations aux services de la PMI.
- Poursuivre la mise aux normes du jardin et de la rampe.
- S'assurer de la bonne fin des travaux réalisés (suivi des dégâts des eaux).
- S'assurer que les statuts de l'association sont en adéquation avec la réalité de la vie sociale.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

M. Christophe NADJOVSKI	Adjoint chargé de la petite enfance
Mme	Conseillère petite enfance et adoption, Cabinet du Maire

Direction des familles et de la petite enfance (DFPE)

Mme	Sous-directrice de la petite enfance
Mme	Chef du bureau des actions associatives
Mme	Chef de section, bureau des actions associatives
Mme	Chargé de secteur, bureau des actions associatives
Mme	Conseillère technique des coordinatrices
Mme	Médecin chef des services de PMI

Association LES PETITS LARDONS

M	Président de l'association
Mme	Vice présidente de l'association
M	Responsable technique de la crèche
Mme	Trésorière de la crèche
Mme	Coordonnatrice de la DFPE
Dr	Médecin PMI du 10ème

Autres personnes rencontrées

Mme	Association collectifs enfants, parents, professionnels de la région Ile de France (ACEPPRIF) - Coordinatrice
Mme	Association collectifs enfants, parents, professionnels de la région Ile de France (ACEPPRIF) - Trésorière
Mme	Association collectifs enfants, parents, professionnels de la région Ile de France (ACEPPRIF) – Responsable du service « Relais gestion »
M.	Association collectifs enfants, parents, professionnels (ACEPP) – Membre fondateur et membre d'honneur
M.	Ministère des affaires sociales – Direction générale de l'action sociale - Adjoint au chef du Bureau enfance et famille.
Mme	Caisse d'allocations familiales de Paris – Directrice adjointe de l'action sociale
Mme	Caisse d'allocations familiales de Paris – Responsable d'unité
M.	Préfecture de Police de Paris – Architecte de sécurité

Procédure contradictoire

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit des crèches parentales a été transmis le 25 mai 2009 à la Direction des Familles et de la Petite Enfance et au Président de l'association.

- La réponse au rapport provisoire du président de l'association a été adressée par courriel le 8 juillet 2009.
- La réponse au rapport provisoire de la directrice des familles et de la petite enfance a été adressée par courrier en date du 4 août 2009.

De:
Envoyé: jeudi 9 juillet 2009 10:07
À:
Objet: TR : audit des petits lardons

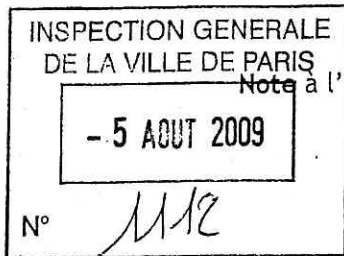
Inspecteur général de la ville de Paris

-----Message d'origine-----

De : [mailto:
Envoyé : mercredi 8 juillet 2009 16:15
À :
Objet : audit des petits lardons

Chère madame,
Après une lecture attentive du rapport, je n'ai guère de commentaire à faire sur le travail précis et sérieux des inspecteurs. cordialement, président des
petits lardons.

Bureau des Actions Associatives



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

Madame
Générale

, Directrice Générale de l'Inspection

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

Paris, le : 04 AOUT 2009

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

Extrait =

II) ASSOCIATION « LES PETITS LARDONS », gestionnaire de la crèche située 20 rue des écluses St Martin à Paris 10^{ème}

p.16 : s'agissant du montant de la PSEJ, la DFPE s'en enquiert auprès de la CAF lors de l'instruction de la subvention. Les données utilisées pour le calcul de la subvention proviennent donc bien de la CAF.

P.29 : il ne peut être écrit « En 2008 suite à une erreur dans les dates de versements..... ». En effet, le solde de la subvention 2008 (95 134€) a été mandaté le 27 octobre 2008, après le vote de la subvention de 144 753€, par le conseil de Paris, dans sa séance des 29 et 30 septembre.

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

La Directrice des Familles et de la Petite Enfance

ANNEXES

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