

Exemplaire n°

**RAPPORT**  
**AUDIT DE L'ASSOCIATION ENFANT PRESENT**  
**- Août 2022 -**  
**N° 21-04**

**Rapporteurs :**

[.....], Inspectrice

[.....], Attachée hors classe

[.....], Attachée hors classe

| Précédents rapports IG sur un sujet voisin                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Étude sur l'organisation de l'accompagnement des enfants bénéficiaires d'une mesure d'aide sociale à l'enfance (avril 2018) |
| Audit des relations de la DASES avec les associations qu'elle finance (juillet 2014)                                        |
|                                                                                                                             |

## SOMMAIRE

|                                                                                                                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| NOTE DE SYNTHÈSE .....                                                                                                                                                     | 4         |
| INTRODUCTION .....                                                                                                                                                         | 6         |
| <b>1. LA PROTECTION DES TRÈS JEUNES ENFANTS ET LA PRÉVENTION DE POTENTIELLES VULNÉRABILITÉS AU CŒUR DES MISSIONS DE L'ASSOCIATION ENFANT PRÉSENT .....</b>                 | <b>8</b>  |
| 1.1. Des missions à la croisée des dispositifs d'accueil de la petite enfance, de PMI et d'aide sociale à l'enfance .....                                                  | 8         |
| 1.1.1. Les crèches « préventives », supports des dispositifs de prévention .....                                                                                           | 11        |
| 1.1.2. Deux services d'AED et de SAFE complètent le dispositif développé par Enfant Présent .....                                                                          | 12        |
| 1.1.3. La création progressive à partir de 2008 d'un ESMS conforte l'association dans ses missions .....                                                                   | 14        |
| 1.2. Des missions conduites par des équipes pluridisciplinaires dans un environnement statutaire en évolution .....                                                        | 15        |
| 1.2.1. Le profil d'assistante familiale « interstitielle », une particularité de l'association pour adapter la spécificité du mode d'accueil à l'évolution du statut ..... | 16        |
| 1.2.2. Dans les crèches collectives, l'organisation de l'accueil est basé sur le droit commun. ....                                                                        | 17        |
| 1.2.3. Des éducateurs spécialisés complètent les équipes pour conforter la dimension préventive .....                                                                      | 17        |
| <b>2. L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS ENTRE 2018 ET 2020 EST MARQUÉE PAR LA RÉDUCTION DE LA CAPACITÉ À ACCUEILLIR DES ENFANTS EN DEHORS DES HEURES DE JOURNÉE .....</b>          | <b>18</b> |
| 2.1. L'évolution des effectifs dans les crèches collectives et familiales .....                                                                                            | 18        |
| 2.1.1. Les crèches familiales .....                                                                                                                                        | 18        |
| 2.1.2. Les crèches collectives .....                                                                                                                                       | 22        |
| 2.2. Les dispositifs de protection de l'enfance .....                                                                                                                      | 24        |
| 2.2.1. Le SAFE .....                                                                                                                                                       | 24        |
| 2.2.2. L'AED .....                                                                                                                                                         | 25        |
| 2.3. Le siège .....                                                                                                                                                        | 25        |
| 2.4. Une réduction de l'ancienneté des effectifs .....                                                                                                                     | 26        |
| <b>3. L'ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS ET L'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE SERVICE .....</b>                                                                                         | <b>26</b> |
| 3.1. Les résultats d'activité des structures d'accueil d'Enfant Présent .....                                                                                              | 26        |
| 3.1.1. L'analyse des activités à travers les indicateurs de gestion .....                                                                                                  | 28        |
| 3.1.2. L'analyse des activités à partir des données produites dans les rapports d'activité ..                                                                              | 33        |
| 3.2. Les indicateurs montrent une évolution favorable du dispositif d'AED et une diminution de l'activité du SAFE .....                                                    | 38        |
| 3.2.1. Les activités de l'AED .....                                                                                                                                        | 38        |
| 3.2.2. Les activités du SAFE .....                                                                                                                                         | 40        |
| 3.3. Le profil des familles et des enfants accueillis .....                                                                                                                | 41        |
| 3.3.1. Des familles précarisées .....                                                                                                                                      | 41        |
| 3.3.2. Des enfants souvent atteints de fragilités psychologiques .....                                                                                                     | 44        |
| 3.4. La qualité de la gestion des structures et des prestations délivrées .....                                                                                            | 46        |
| 3.4.1. La gestion des structures .....                                                                                                                                     | 46        |

|                                                              |                                                                                                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.4.2.                                                       | L'évaluation de la qualité des activités .....                                                                                               | 48         |
| <b>4.</b>                                                    | <b>DES RÉSULTATS FINANCIERS FRAGILES ISSUS DE CHARGES POUR LA PLUPART INCOMPRESSIBLES ET DE PRODUITS QUASI-EXCLUSIVEMENT PUBLICS .....</b>   | <b>53</b>  |
| 4.1.                                                         | La situation financière globale de l'association est fragile structurellement.....                                                           | 53         |
| 4.1.1.                                                       | Le bilan comptable.....                                                                                                                      | 54         |
| 4.1.2.                                                       | Une structure financière fragile .....                                                                                                       | 55         |
| 4.1.3.                                                       | Des comptes de résultat marqués par le caractère exceptionnel de l'exercice 2020 .....                                                       | 56         |
| 4.2.                                                         | L'activité parisienne représente plus de 80% des charges et produits de l'association .....                                                  | 60         |
| 4.2.1.                                                       | Des produits issus majoritairement des financements publics de droit commun .....                                                            | 61         |
| 4.2.2.                                                       | Des participations familiales en baisse .....                                                                                                | 69         |
| 4.3.                                                         | Des charges d'exploitation dominées par les dépenses de personnel .....                                                                      | 71         |
| 4.3.1.                                                       | Une volonté de plus grande maîtrise des charges de personnel .....                                                                           | 71         |
| 4.3.2.                                                       | Les achats et les prestations .....                                                                                                          | 75         |
| 4.4.                                                         | Analyse des résultats financiers par structure.....                                                                                          | 78         |
| 4.4.1.                                                       | Les résultats de gestion de l'activité des crèches collectives et familiales .....                                                           | 78         |
| 4.4.2.                                                       | Les résultats de gestion des dispositifs de protection de l'enfance.....                                                                     | 80         |
| 4.4.3.                                                       | Les indicateurs budgétaires et de gestion .....                                                                                              | 82         |
| <b>5.</b>                                                    | <b>FACE À UN BESOIN RENFORCÉ DE PRÉVENTION PRÉCOCE, LA NÉCESSAIRE ADAPTATION DE L'ASSOCIATION À UN CONTEXTE GÉNÉRAL EN ÉVOLUTION .....</b>   | <b>84</b>  |
| 5.1.                                                         | La prévention précoce de situations de vulnérabilité répond à un besoin croissant reconnu.....                                               | 84         |
| 5.1.1.                                                       | Les évolutions sociétales renforcent le besoin de prévention.....                                                                            | 84         |
| 5.1.2.                                                       | Une attention renforcée portée à la détection des troubles du neuro-développement. ....                                                      | 86         |
| 5.2.                                                         | Une adaptation nécessaire face aux évolutions de l'environnement des activités de l'association.....                                         | 87         |
| 5.2.1.                                                       | Une gouvernance à conforter après une période déstabilisante .....                                                                           | 87         |
| 5.2.2.                                                       | Le nouveau projet associatif traduit la volonté de la nouvelle gouvernance de recentrer l'association sur son positionnement historique..... | 89         |
| 5.2.3.                                                       | Le déploiement d'un dispositif de contrôle interne est recommandé pour améliorer la maîtrise des risques financiers et opérationnels.....    | 91         |
| 5.2.4.                                                       | La production régulière de données d'activité homogènes serait de nature à faciliter un pilotage plus efficient .....                        | 92         |
| 5.2.5.                                                       | Une articulation croissante à conduire avec la PMI et l'ASE.....                                                                             | 93         |
| 5.2.6.                                                       | Des évolutions du cadre réglementaire et des modalités de financement dont l'impact doit être évalué par l'association .....                 | 96         |
| <b>CONCLUSION .....</b>                                      |                                                                                                                                              | <b>101</b> |
| <b>LISTE DES RECOMMANDATIONS .....</b>                       |                                                                                                                                              | <b>103</b> |
| <b>TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS .....</b> |                                                                                                                                              | <b>104</b> |
| <b>LISTE DES ANNEXES .....</b>                               |                                                                                                                                              | <b>107</b> |

## NOTE DE SYNTHÈSE

Créée en 1987, l'association Enfant Présent est spécialisée dans le secteur de la prévention précoce des vulnérabilités que peuvent rencontrer les jeunes enfants. Elle est la seule entité à agir en direction des 0-3 ans à Paris.

Structurées autour d'un accueil modulable dans des crèches collectives et familiales d'une part et des dispositifs relevant de l'aide sociale à l'enfance d'autre part, les missions développées par l'association répondent à des enjeux qui demeurent d'actualité.

Certaines évolutions sociétales tendent en effet à renforcer le besoin de développement de la prévention précoce en direction de la petite enfance : ainsi l'augmentation du nombre de familles monoparentales, la précarisation mais aussi la conciliation parfois difficile entre vie professionnelle et vie familiale induisent des contextes qui peuvent conduire le jeune enfant à présenter des fragilités de nature à perturber voire retarder son développement.

Si l'utilité de son intervention est reconnue par ses partenaires (ville et CAF), l'association est confrontée à une fragilité financière, liée à des coûts de fonctionnement plus élevés que ceux des autres structures d'accueil plus classiques ou de protection de l'enfance en raison de sa singularité, et à des ressources dont l'évolution tend à se ralentir, notamment en raison d'une activité en décroissance.

Ce constat conjugué à l'évolution des politiques publiques de la petite enfance intervenues depuis une vingtaine d'années nécessite, selon la mission, une analyse conjointe entre la nouvelle gouvernance de l'association installée au printemps 2021 et ses partenaires, Ville en premier lieu mais aussi CAF.

Cette démarche apparaît nécessaire pour permettre à l'association de mieux répondre aux besoins tels qu'ils s'expriment aujourd'hui, sans remettre en cause ses valeurs intrinsèques en termes de prévention précoce.

Par ailleurs, comme l'a relevé la structure elle-même, la gestion de l'association dont le budget prévisionnel 2022 s'établit à plus de 9 M€<sup>1</sup>, doit gagner en efficience.

Le déploiement d'un contrôle interne en vue d'assurer une meilleure maîtrise des risques financiers et opérationnels apparaît indispensable.

De même la production régulière de données et d'indicateurs harmonisés seraient de nature à favoriser un pilotage plus aisé et à valoriser, au plan quantitatif et qualitatif, les activités de l'association auprès de ses partenaires.

La recherche de financements complémentaires notamment au travers de réponses à des appels à projet, nombreux dans la sphère d'intervention d'Enfant Présent, serait ainsi rendue plus aisée.

Enfin compte tenu de l'évolution du contexte dans lequel s'est inscrite la mission d'audit avec notamment la mise en place d'une nouvelle gouvernance dont l'objectif est notamment de resserrer les liens avec les partenaires en termes d'adéquation aux besoins, il serait souhaitable que l'association fasse l'objet d'un nouvel audit dans un délai de 2 à 3 ans pour évaluer les effets des mesures en cours de définition et/ou de mise en œuvre.

---

<sup>1</sup> hors effet de l'inscription des quotes-parts des frais de siège

À l'issue de la phase contradictoire, l'association indique qu'elle partage ces observations. Elle précise que la fragilité financière est structurelle et récurrente sachant que le dispositif développé par Enfant Présent est unique à Paris et considéré comme innovant depuis sa création. Pour l'association, une part des difficultés de trésorerie peut être expliquée par le décalage avec les prestations classiques des EAPE et la mise en place de la PSU qui a mis fin au financement des accueils via un forfait à la journée, qui permettait selon elle de financer plus correctement les interventions pluridisciplinaires auprès des familles.

Elle ajoute que le COVID participe fortement à l'activité décroissante circonstancielle à compter de 2020, comme le souligne le rapport d'audit.

## INTRODUCTION

[.....] et [.....], respectivement assistante sociale et psychologue clinicienne, créent en 1985 l'association « Enfant Présent », dont l'objet est la recherche et l'étude sur les problèmes de la petite enfance d'une part, la mise en œuvre des moyens appropriés pour répondre aux besoins d'enfants à risques, sans rompre les liens familiaux d'autre part<sup>2</sup>.

Leurs expériences professionnelles, en particulier au sein de la Ville de Paris, les conduisent à identifier un besoin intermédiaire, complémentaire du suivi et de l'accompagnement dispensés par les services de protection maternelle et infantile (PMI) et des mesures de protection de l'enfance mises en place au titre de l'aide sociale à l'enfance.

Elles établissent en effet qu'une détection et une prévention de vulnérabilité chez le très jeune enfant permet de réduire sensiblement le risque de mesures de soutien voire de placements hors de la famille à moyenne échéance.

Elles s'appuient sur une structure de crèche classique à laquelle elles adjoignent des éducateurs spécialisés et des psychologues pour élaborer le concept de crèches préventives.

Elles créent ainsi la première crèche familiale préventive ouverte 24 jours sur 24, 7 jours sur 7 en y proposant un mode d'accueil modulable et préventif pour les enfants de 2 mois à 4 ans.

Deux autres crèches familiales et deux crèches collectives sont ouvertes un peu plus tard, entre 1999 et 2005. Parallèlement, l'association est agréée pour conduire des mesures d'aide éducative à domicile (AED) et accueillir des jeunes enfants dans le cadre d'un placement au titre de l'aide sociale à l'enfance (SAFE).

Ces activités s'inscrivent toutefois dans un cadre juridique et financier de droit commun : réglementation et financement des établissements d'accueil des jeunes enfants (EAJE) d'une part et de la protection de l'enfance d'autre part.

Depuis l'origine, les recettes de l'association reposent essentiellement sur les financements accordés par la CAF et la Ville de Paris (commune + département), le montant des participations familiales étant très faible en raison de la sociologie des familles des enfants accueillis.

La situation financière de la structure s'est dégradée en 2018, après les disparitions brutales et successives des deux fondatrices qui ont engendré une période de troubles pour l'association.

Ce contexte a nourri la décision de la Maire de Paris de confier à l'Inspection Générale une mission d'audit de l'association, par note en date du 10 février 2021.

Cette mission visait à établir un diagnostic de la gestion de la structure et à évaluer la qualité de la prestation fournie dans les différents établissements au regard notamment des objectifs fixés dans les conventions pluriannuelles conclues entre la Ville et les cinq établissements.

---

<sup>2</sup> Journal Officiel du 20 février 1985 - page 378

L'annonce du départ du directeur général en mars 2021 a conduit à la suspension de l'audit dont les travaux ont repris en novembre 2021. Entre-temps une nouvelle présidence et un conseil d'administration renouvelé se sont installés à la tête de la structure. Une nouvelle directrice générale a pris ses fonctions à l'été 2021.

Au niveau de l'association, l'audit s'est fondé sur des entretiens d'une part avec la Présidente de l'association et d'autre part avec la directrice générale, sur les visites des structures au cours desquelles des échanges nourris ont été conduits avec les responsables, directrices-adjointes et cheffes de service.

Au sein de la Ville, la mission s'est rapprochée des services compétents de la DFPE et de la DASES.

Le rapport de mission développe successivement les missions et les activités conduites par l'association puis la situation financière, qui s'est améliorée en 2020, sous l'effet, essentiellement, des mesures exceptionnelles liées à la crise sanitaire, par nature non pérennes. Enfin, l'évolution de l'environnement - interne et externe - dans lequel s'exercent les missions de l'association est analysée pour en dégager les atouts sur lesquels elle peut s'appuyer et les fragilités qu'il lui est recommandé de prendre en considération pour en réduire les effets.

## 1. LA PROTECTION DES TRÈS JEUNES ENFANTS ET LA PRÉVENTION DE POTENTIELLES VULNÉRABILITÉS AU CŒUR DES MISSIONS DE L'ASSOCIATION ENFANT PRÉSENT

### 1.1. Des missions à la croisée des dispositifs d'accueil de la petite enfance, de PMI et d'aide sociale à l'enfance

Le dispositif innovant de prévention conçu par l'association repose sur l'accueil de jeunes enfants dans des établissements spécifiques - crèches familiales et crèches collectives préventives - et, en fonction de leur niveau de vulnérabilité, sur un accompagnement éducatif renforcé au titre de l'aide éducative à domicile voire d'un placement provisoire sur décision administrative. Le regroupement de plusieurs systèmes d'accueil et d'interventions aux modalités de fonctionnement différentes et complémentaires permet ainsi de proposer une palette de réponses diversifiées aux parents et aux enfants en difficulté.

Cette offre de service vise à répondre aux objectifs poursuivis par les deux fondatrices d'Enfant Présent, d'accueillir des bébés et des jeunes enfants risquant d'évoluer sur un mode déficitaire ou manifestant déjà des troubles du développement et d'apporter à leur situation une réponse adaptée, intermédiaire entre les structures de droit commun, type crèche, et les structures spécialisées, type placement familial ou pouponnière.

L'enjeu consiste à éviter autant que possible à ces jeunes enfants de subir les conséquences d'une situation familiale perturbée, pouvant aboutir à un placement familial mais aussi de maintenir le lien avec la famille que les intervenants de la protection de l'enfance - pédiatres/pédopsychiatres, magistrats, services de l'Aide Sociale à l'Enfance, spécialistes de la petite enfance - s'entendent à privilégier.

Le rapport de la commission des 1000 premiers jours<sup>3</sup> souligne à ce titre la connaissance croissante de l'importance des premières années de la vie pour le développement social, cognitif, affectif et relationnel ultérieur du jeune enfant.

Après l'ouverture en 1987 de la première crèche familiale préventive de 45 places - portées à 60 en 1993 - implantée dans les 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> arrondissements, ouverte 24 h sur 24, les 12 mois de l'année, l'association apporte une réponse innovante « *proposant aux jeunes enfants et à leurs parents une aide intensive de qualité, sans pour autant s'inscrire de façon précoce dans un dispositif spécialisé susceptible d'être stigmatisant* »<sup>4</sup>.

Comme le décrit le projet d'établissement de l'association, le mode d'accueil préventif développé par Enfant Présent au travers de ce premier établissement, vise à offrir, au sein d'une crèche de droit commun :

- une possibilité d'accueil souple et modulable chez des assistantes maternelles d'enfants de 0 à 3 ans ;
- une suppléance familiale plus ou moins intensive (accueil le soir, le week-end) ;

<sup>3</sup> Rapport de la commission présidée par Boris Cyrulnik « les 1000 premiers jours » de l'enfant - septembre 2020

<sup>4</sup> « une crèche familiale originale : point de vue sur les apports de l'évaluation au changement social » : article de Michel Corbillon, Christine Auguin, Paul Durning, Dominique Fablet et Françoise Gerber, paru dans « Éduquer avant l'école » Éditions Presses de l'université de Montréal suite à l'évaluation réalisée par le GERIS en 1990-1991 - référence citée dans le projet d'établissement de l'association Enfant Présent

- un soutien et un accompagnement des familles en difficulté dans les remaniements psychologiques et/ou dans les réorganisations sociales à opérer ;
- une évaluation des liens familiaux.

L'association crée un peu plus tard, en 1999, la deuxième crèche familiale dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement en 1999, puis la troisième dans le 18<sup>ème</sup> en 2005. Deux crèches collectives complètent l'offre d'accueil, l'une depuis 2003, la seconde dans le 18<sup>ème</sup> depuis 2005.

Parallèlement, elle obtient les autorisations nécessaires en 1996 pour conduire des mesures d'aide éducative à domicile (AED) et en 2008 pour gérer un service d'accueil familial (SAFE).

L'association étend par ailleurs son activité en dehors des limites géographiques de Paris successivement dans le Val d'Oise et dans la Vienne : en 2019, le dispositif du Val d'Oise est transformé en une crèche familiale de 27 places en extension sur une crèche collective préventive de 20 places créée en 2007 ; en 2020, une nouvelle crèche familiale préventive Enfant Présent de 30 places ouvre ses portes dans la Vienne.

Enfant Présent accueille des enfants de 0-6 ans et les fratries de familles en difficultés au sein de ses dispositifs, crèches préventives et services spécialisés agréés ESMS en mettant en œuvre des moyens et des actions de prévention précoce, de protection, d'évaluation, d'interventions éducatives et sociales, de suivis médico-sociaux et médico-psychologiques.

Les dispositifs Enfant Présent peuvent accueillir près de 500 enfants par an et accompagner près de 600 parents.

L'association précise qu'elle a été la première à parler de prévention précoce et à proposer des structures et des interventions spécifiques Petite Enfance. Elle souligne qu'elle reste en 2022, une structure de prévention unique à bien des égards.

Tableau 1 : Structure de l'association Enfant Présent

|                                  |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Siège</b>                     | Rue des Montiboeufs - Paris 20 <sup>ème</sup> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Établissements parisiens</b>  | <b>CRECHES COLLECTIVES PREVENTIVES</b>        | <b>PANOYAUX (Christine Auguin)</b><br>Paris 20 <sup>ème</sup><br>20 places<br><br><b>MARCADET</b><br>Paris 18 <sup>ème</sup><br>30 places                                                                                                                                                                                                           |
|                                  | <b>CRECHES FAMILIALES PREVENTIVES</b>         | <b>MARCADET</b><br>Territoires 10 <sup>ème</sup> , 17 <sup>ème</sup> , 18 <sup>ème</sup><br>60 places<br><br><b>PANOYAUX (Christine Auguin)</b><br>Territoires 11 <sup>ème</sup> , 19 <sup>ème</sup> , 20 <sup>ème</sup><br>60 places<br><br><b>GOURDAULT</b><br>Territoires 13 <sup>ème</sup> , 14 <sup>ème</sup> , 15 <sup>ème</sup><br>60 places |
|                                  | <b>SERVICE AED</b>                            | 60 mesures                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                  | <b>PLACEMENT SAFE</b>                         | 15 places                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                  | <b>CRECHE COLLECTIVE PREVENTIVE</b>           | <b>Val Enfant</b><br>Département du Val d'Oise<br>Garges-lès-Gonesse<br>20 places                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Établissements hors Paris</b> | <b>CRECHES FAMILIALES PREVENTIVES</b>         | <b>Département du Val d'Oise</b><br>Sarcelles, Villiers le Bel, Garges-lès-Gonesse, Arnouville, Goussainville<br>27 places<br><br><b>Département de la Vienne</b><br>Poitiers, Châtelleraut, Chauvigny, Montmorillon, Gençay, Rouillé, Neuville<br>30 places                                                                                        |

Source : IG-à partir documentation Enfant Présent

### 1.1.1. Les crèches « préventives », supports des dispositifs de prévention

Le mode innovant d'accueil du jeune enfant développé par Enfant Présent repose sur deux types d'établissement de droit commun - les crèches familiales préventives et les crèches collectives préventives - auxquels est adossé un dispositif allant de la prise en charge de l'enfant en journée à la suppléance familiale partielle ou totale sur certaines périodes.

#### 1.1.1.1. les crèches familiales préventives

Elles ont pour objectif d'accueillir les enfants dont les parents rencontrent des difficultés sociales, médicales, psychologiques ou éducatives en leur offrant des horaires d'accueil modulables, nuit et week-end compris. L'association leur permet d'accéder à une suppléance familiale adaptée à leurs difficultés.

À titre d'exemple, une mère isolée et malade peut confier son enfant 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 lorsqu'elle est hospitalisée pour suivre un traitement.

Ce type d'accueil constitue une spécificité de l'action de l'association et concourt à la prévention précoce de risques pour les très jeunes enfants.

Le projet d'établissement précise ainsi que « les crèches familiales préventives s'adressent à des bébés ou à des jeunes enfants risquant d'évoluer sur un mode déficitaire ou manifestant déjà des troubles du développement.

Elles s'adressent à des familles :

- rencontrant plusieurs difficultés : sociales, économiques, familiales, éducatives, psychologiques ou de santé, qui ont des conséquences sur le bien-être, voire le développement de l'enfant ;
- en capacité d'investir et de s'occuper de leur enfant,
- prêtes à s'inscrire dans le cadre de l'accueil en crèche familiale et d'adhérer à l'accompagnement proposé par l'équipe médico-psycho-socio-éducative »<sup>5</sup>

Parmi les 180 places d'accueil des jeunes enfants, 44 places sont dédiées à une prise en charge dite « interstitielle », spécificité de l'association : « Financé par la CAF et la DFPE au titre des missions de petite enfance, l'accueil en crèches familiales préventives comprend un accueil dit « interstitiel » de 44 places qui permet d'accueillir des situations difficiles dans une structure adaptée et offrant la souplesse nécessaire ».

#### 1.1.1.2. les crèches collectives préventives

Ces structures s'adressent aux enfants dont les parents rencontrent le même type de difficultés sociales, éducatives et/ou psychologiques mais n'attendent qu'un accueil en journée. Ces parents doivent en outre être en capacité de respecter le cadre et les horaires d'accueil.

Cet accueil peut être complété par un accueil le week-end ou la nuit, en cas de besoin.

Quel que soit l'établissement d'accueil, un accompagnement socio-éducatif est proposé aux parents afin de les aider à assumer au mieux leurs fonctions parentales.

« Au-delà de l'accueil de l'enfant, les crèches collectives préventives assurent, en fonction des besoins, un rôle de :

---

<sup>5</sup> Projet d'établissement - dispositif Enfant Présent - janvier 2016

- repérage des difficultés des enfants et des parents
- soutien à la parentalité
- accompagnement social et éducatif
- mise en relation avec des services publics ou associatifs de proximité »<sup>6</sup>

L'association Enfant Présent gère aujourd'hui 5 crèches préventives réunies sur 3 sites, dont 3 crèches familiales et 2 crèches collectives :

| Panoyaux-<br>Christine Auguin                  |                  | Marcadet                                                                     |                  | Gourdault                                           |
|------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------|
| 70, rue des Panoyaux - Paris 20 <sup>ème</sup> |                  | 107, rue Marcadet - Paris 18 <sup>ème</sup>                                  |                  | 1-7, rue Pierre Gourdault - Paris 13 <sup>ème</sup> |
| Crèche collective                              | Crèche familiale | Crèche collective<br>multi accueil                                           | Crèche familiale | Crèche familiale                                    |
| 20 places                                      | 60 places        | 30 places<br>accueil régulier : 20 places<br>accueil occasionnel : 10 places | 60 places        | 60 places                                           |

Source : IG - données Enfant Présent

La qualification de « crèche préventive » donnée par l'association pour traduire les objectifs poursuivis n'a pas d'existence juridique en tant que telle. « Les structures de l'association répondent à un besoin d'accueil dans l'entre-deux des dispositifs ASE et PMI »<sup>7</sup>.

Au plan juridique, les crèches préventives gérées par l'association relèvent par conséquent du droit commun. Il en résulte que leur mode de financement est identique à celui des établissements d'accueil des jeunes enfants (EAJE), en général comme le rapport de mission le détaille dans le volet financier.

### 1.1.2. Deux services d'AED et de SAFE complètent le dispositif développé par Enfant Présent

#### 1.1.2.1. L'aide éducative à domicile (AED)

L'AED constitue l'une des deux mesures d'actions éducatives de l'aide sociale à l'enfance au titre de la prévention à côté de l'action éducative en milieu ouvert (AEMO). Elle résulte d'une décision administrative prise par le président du conseil départemental, à la demande des parents ou avec leur accord, contrairement à l'AEMO, consécutive à une décision judiciaire.

Le dispositif s'adresse à des jeunes enfants risquant de développer - ou manifestant déjà - des troubles du développement.

<sup>6</sup> Projet d'établissement - dispositif Enfant Présent - janvier 2016

<sup>7</sup> Source : observatoire national de l'enfance en danger-fiche Enfant Présent - 7 février 2006

Outre l'apport d'un soutien éducatif et psychologique aux mineurs et jeunes majeurs ainsi qu'à leur famille, l'AED vise à éviter le placement hors du milieu familial, à préparer un placement ou à l'issue de celui-ci, à préparer le retour en famille.<sup>8</sup>

Ce service est exercé par des éducateurs spécialisés, une assistante de service social et des psychologues à temps partiel.

L'association Enfant présent est habilitée depuis 1996 par la Ville de Paris, au titre de ses compétences départementales, à conduire 60 mesures, non sectorisées, au sein d'un service d'action éducative. L'absence de sectorisation permet d'assurer la continuité de l'intervention quels que soient les changements de domicile des parents.

Ces 60 mesures concernent des enfants de 0 à 6 ans. Elles se répartissent en 20 mesures adossées à chacune des 3 crèches familiales.

Ces mesures sont typées « AED soutenue » car elles concernent des situations avec danger ou risque de danger qui nécessitent un accompagnement en face à face quasi-quotidien, intense et soutenu.

Elles s'étendent sur une durée variant de quelques mois à plusieurs années, l'âge limite de prise en charge par l'association Enfant présent étant de 6 ans.

La DASES en charge d'administrer ces mesures au sein de la Ville souligne la particularité du projet porté par Enfant Présent qui permet de coupler la mesure d'AED avec une prise en charge au sein d'une crèche gérée par l'association, fonctionnant sur la base d'un accueil souple en horaires décalés et/ou continus.

#### 1.1.2.2. Une mission de protection : Le service d'accueil familial et évaluation (SAFE)

L'accueil familial s'adresse à des familles en situation préoccupante ou rencontrant des difficultés - sociales, économiques, familiales, éducatives, psychiques, de santé -, ayant des conséquences sur le développement de l'enfant. Les jeunes enfants de moins de 6 ans à l'admission sont généralement en manque de repères ou de sécurité et risquent de présenter ou manifestent déjà des troubles de l'attachement et/ou du développement.

Les décisions de placement sont prises face à un danger ou à un risque de danger avéré.

Elles résultent de décision judiciaire, sous la contrainte, sur le fondement du code civil ou de procédure civile ou de décision administrative, avec l'accord des parents, sur le fondement du code de l'action sociale.

L'association est agréée pour 15 places. Elle dispose de deux types d'accueil<sup>9</sup> :

- un accueil au titre d'une mesure administrative (Accueil Provisoire) ou d'une mesure en assistance éducative (Ordonnance de Placement Provisoire). Cet accueil, à l'origine envisagé pour 6 mois renouvelable 1 fois, tend à s'adapter dans la durée au projet pour l'enfant, afin que cet élément ne soit pas une contrainte dans l'accueil.
- un accueil relais à court terme, possiblement en urgence, de quelques jours à quelques semaines

---

<sup>8</sup> Source : <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/panorama/infos/enfance.htm>

<sup>9</sup> Source : Rapport d'activités 2018

### **1.1.3. La création progressive à partir de 2008 d'un ESMS conforte l'association dans ses missions**

Jusqu'en 2005, les projets conduits par les deux fondatrices se sont développés au travers du partenariat établi dès l'origine avec la Ville de Paris et la Caisse d'allocations familiales de Paris qui a permis à l'association d'obtenir les dérogations nécessaires lorsqu'il le fallait.

La distinction introduite en 2005 entre les métiers d'assistant maternel et d'assistant familial, détaillé en 1.2 du présent rapport, a nécessité une évolution de la structure de l'association.

D'un commun accord, il est alors décidé la création d'un établissement médico-social à titre expérimental. Le dispositif global est présenté au comité régional de l'organisation sociale et médico-sociale (CROSMS) des 4 et 5 octobre 2007. Il comprend :

- le maintien d'une crèche collective de 20 places -crèche collective Panoyaux - et d'un établissement multi accueil de 30 places (crèche multi-accueil Marcadet),
- la création d'un établissement médico-social (EMS) à caractère expérimental, au sens de l'article L 312-1 du code de l'action sociale et des familles, comprenant une activité de crèches familiales préventives de 180 places - crèches familiales Panoyaux, Marcadet et Gourdault -, un placement familial (SAFE) et un service d'action éducative à domicile (AED).

Cette structure juridique permet :

- Le recrutement d'assistantes familiales dont le statut permet l'accueil jour-nuit
- La création d'un service « interstitiel » entre mode de garde et prise en charge ASE
- La création d'un petit placement familial de 15 places.

Un premier arrêté du Département de Paris en date du 22 janvier 2008 autorise la création, à titre expérimental, par l'association Enfant Présent, d'un établissement social et médico-social (ESMS). Cette autorisation est accordée pour une durée de 5 ans.

Par arrêté du 1<sup>er</sup> février 2013, cette autorisation est renouvelée pour une période de 2 ans, sur la base des conclusions de l'évaluation conduite en 2012. Il est à ce moment prévu que ce premier renouvellement puisse être suivi d'un arrêté définitif de 15 ans avant la fin des 2 ans si toutes les parties signataires sont d'accord.<sup>10</sup>

Par arrêté du 17 juin 2015 du Département de Paris, l'association est finalement autorisée pour une durée de 15 ans à gérer au titre de l'article L312-1 du code de l'action sociale et des familles, l'établissement « Enfant Présent », avec un périmètre inchangé.

---

<sup>10</sup> Source : rapport d'activités 2013

**Tableau 2 : Principales étapes du développement de l'association**

|      | Paris                                                                                                                                                                                                                                                                            | Hors Paris                                                                                                                                                                                                                                                |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1987 | Ouverture d'une crèche familiale de 45 places dans le 19 <sup>ème</sup> et 20 <sup>ème</sup> arrondissement (enfants de 2 mois à 4 ans)                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1996 | Ouverture d'un AED pour les 0-6 ans pour 20 mesures dans la crèche préventive                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1999 | Ouverture d'une crèche familiale de 60 places (enfants de 2 mois à 4 ans) dans le 13 <sup>ème</sup> arrondissement avec un service d'AED (enfants de 0 à 6 ans)                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2003 | Ouverture d'une crèche collective préventive de 20 places dans le 20 <sup>ème</sup> arrondissement (multi accueil et actions socio-éducatives)                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2005 | Ouverture d'une crèche collective de 30 places (enfants de 2 mois à 4 ans) dans le 18 <sup>ème</sup> arrondissement (multi accueil et actions socio-éducatives)                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2007 | Création d'un ESMS expérimental (autorisation CROSMS du 30/11/2007 pour 5 ans) de 255 places dont 180 en crèches familiales préventives, 15 en placement familial (PF) et 60 en Action Éducative à Domicile (AED)                                                                | Création ESMS Val Enfant dans le Département du val d'Oise incluant une crèche collective de 20 places (enfants de 2 mois à 4 ans) Accueil familial de 10 places pour les enfants non admis en ASE, un placement séquentiel de 15 places pour les 0-6 ans |
| 2013 | Renouvellement autorisation ESMS pour 2 ans                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2015 | Reconnaissance et autorisation pour 15 ans ESMS (article L313-1 du code de l'action sociale et des familles)<br><br>Ouverture d'une crèche familiale préventive de 60 places (enfants de 2 mois et demi à 4 ans) dans les 17 <sup>ème</sup> et 18 <sup>ème</sup> arrondissements |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2019 |                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Extension de la crèche collective Val Enfant (95) avec une crèche familiale de 27 places                                                                                                                                                                  |
| 2020 |                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Création d'une crèche familiale préventive de 30 places dans le département de la Vienne                                                                                                                                                                  |

Source : IG

### **1.2. Des missions conduites par des équipes pluridisciplinaires dans un environnement statuaire en évolution**

Les missions conduites par Enfant Présent induisent la nécessité pour l'association de s'appuyer sur une équipe pluridisciplinaire expérimentée, dans les secteurs de la petite enfance, de la santé, du social et de la protection de l'enfance : assistantes maternelles, assistantes familiales, auxiliaires de puériculture, infirmières, éducateurs de jeunes enfants, pédiatres, éducateurs spécialisé, assistantes sociales, psychologues.

**1.2.1. Le profil d'assistante familiale « interstitielle », une particularité de l'association pour adapter la spécificité du mode d'accueil à l'évolution du statut**

**1.2.1.1. La professionnalisation des assistantes maternelles et familiales se renforce avec l'adoption de la loi n° 2005-706 du 27 juin 2005**

La loi du 17 mai 1977 a bouleversé le secteur de la garde des jeunes enfants en créant un statut professionnel pour les nourrices dont la dénomination est modifiée en « assistante maternelle ».

Jusqu'en 2005, la réglementation distingue les assistantes maternelles non permanentes (ANMP), accueillant des enfants à la journée et les assistantes maternelles permanentes (AMP), accueillant des enfants dans le cadre d'un placement. Certaines assistantes maternelles bénéficient d'un agrément mixte.

C'est dans ce contexte juridique que l'association constitue, à l'origine, ses équipes d'accueil des jeunes enfants.

La loi n° 2005-706 du 27 juin 2005 modifie substantiellement ce cadre en introduisant la distinction entre le métier d'assistante familiale - qui se substitue à celui d'assistante maternelle permanente - et celui d'assistante maternelle, correspondant à la terminologie « assistante maternelle non permanente ».

Désormais, l'assistant familial est la personne qui accueille habituellement et de façon permanente des mineurs et des jeunes majeurs de moins de vingt et un ans à son domicile, dans le cadre d'un dispositif de protection de l'enfance, un dispositif médico-social ou un service d'accueil familial thérapeutique.

L'assistant maternel est la personne qui accueille habituellement et de façon non permanente, à son domicile, des mineurs confiés par leurs parents, directement ou par l'intermédiaire d'un service d'accueil (crèche familiale par exemple).

Au-delà d'une terminologie différente, la loi et ses décrets d'application renforcent la professionnalisation des assistantes maternelles et familiales.

À titre d'illustration, pour les assistantes familiales, de nouveaux critères d'agrément sont ajoutés tels des aptitudes éducatives, l'absence de certaines condamnations pénales concernant le(s) majeur(s) résidant au domicile du candidat. La durée des formations en cours d'emploi est doublée pour être portée à 240 heures. Ces formations « adaptées aux besoins spécifiques des enfants accueillis » doivent être dispensées sur une période comprise entre 18 et 24 mois et être réalisées dans le délai de trois ans après le premier contrat de travail suivant l'agrément. La loi de 2005 ne modifie pas le fait qu'aucun diplôme n'est exigé pour exercer cette profession. Toutefois, elle prévoit que la formation peut désormais déboucher sur un diplôme d'État de niveau 5. Le diplôme peut être obtenu par la certification ou la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Pour les assistantes maternelles, la délivrance de l'agrément tient compte des conditions d'accueil qui doivent garantir la santé, la sécurité et l'épanouissement des enfants accueillis et est assorti d'une évaluation des capacités éducatives des candidats, la vérification de leur maîtrise du français oral sont également effectuées préalablement à la délivrance de l'agrément.

Pris en application de cette loi, le décret n°2006-627 du 29 mai 2006 relatif aux dispositions du code du travail applicable aux assistants maternels et aux assistants familiaux, plafonne par ailleurs le nombre d'heures hebdomadaires des assistantes maternelles à 48 heures (moyenne calculée sur la base de quatre ou douze mois, en accord

entre les parties). Un repos quotidien de 11 heures est prévu auquel s'ajoute un repos hebdomadaire de 24 heures minimum.

#### 1.2.1.1. Ce nouveau cadre impacte substantiellement l'organisation de l'association

Au regard de ces évolutions juridiques, l'association est tenue de revoir son organisation au travers de la création d'un ESMS et de la conversion ou le recrutement d'assistantes familiales pour assurer les accueils en soirée, nuit et week-end. Les personnels accueillant disposent ainsi soit d'un agrément d'assistante maternelle pour les accueils en journée, soit d'un agrément d'assistante familiale pour le service de placement (SAFE), soit d'un double agrément pour permettre à une même personne d'accueillir un enfant en journée et en soirée, nuit et/ou week-end.

La notion d' « assistante familiale interstitielle » propre à l'association désigne la personne en capacité d'accueillir un enfant en journée et en soirée, nuit et/ou week-end.

**Tableau 3 : Répartition des places et profils des personnels accueillants dans les crèches familiales**

|                                   | Crèches familiales préventives |                        | Placement familial     |          |
|-----------------------------------|--------------------------------|------------------------|------------------------|----------|
| Profil des personnels accueillant | Assistantes maternelles        | Assistantes familiales | Assistantes familiales |          |
| Âge des enfants accueillis        | 0 à 3 ans                      | 0 à 3 ans              | 0 à 6 ans              |          |
| Localisation                      | Paris 13 <sup>ème</sup>        | 41 places              | 19 places              | 5 places |
|                                   | Paris 18 <sup>ème</sup>        | 46 places              | 14 places              | 3 places |
|                                   | Paris 20 <sup>ème</sup>        | 49 places              | 11 places              | 7 places |
| Total                             | 136 places                     | 44 places              | 15 places              |          |
|                                   | 180 places                     |                        |                        |          |

Source : Enfant Présent (dossier siège social) - traitement IG

#### 1.2.2. Dans les crèches collectives, l'organisation de l'accueil est basé sur le droit commun

Contrairement aux crèches familiales, les crèches collectives gérées par l'association s'appuient sur un personnel accueillant semblable à celui des crèches de droit commun : auxiliaires de puériculture, éducatrices de jeunes enfants.

L'association emploie également des personnes dotées d'un CAP petite enfance, décomptés dans le tableau 7 avec les auxiliaires de puériculture.

#### 1.2.3. Des éducateurs spécialisés complètent les équipes pour conforter la dimension préventive

Au sein des crèches familiales, la dimension préventive est confortée par les interventions d'éducateurs spécialisés et de psychologues dont le temps de présence est renforcé.

Les services d'AED et du SAFE disposent aussi d'une équipe d'éducateurs spécialisés.

## 2. L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS ENTRE 2018 ET 2020 EST MARQUÉE PAR LA RÉDUCTION DE LA CAPACITÉ À ACCUEILLIR DES ENFANTS EN DEHORS DES HEURES DE JOURNÉE

L'analyse des effectifs développée ci-après ne tient pas compte des personnels affectés dans le Val d'Oise et dans la Vienne.

L'association n'ayant pas pu produire un état mensuel des équivalents temps plein travaillé, ni des états consolidés des absences (congrés maternité, arrêt de maladie ordinaire, de longue durée), la mission s'est appuyée sur les états annuels des effectifs salariés au cours de chacune des années sous revue pour reconstituer une évaluation des équivalents temps plein travaillé (ETPT) sur la base des arrivées et des départs qui y sont retracés. Les arrêts de travail ne sont pas comptabilisés bien qu'ils réduisent notablement la capacité d'action de l'association, comme le montre l'analyse des activités développée en partie 3.

La recommandation visant à développer la production régulière de données homogènes à même de simplifier le pilotage de l'association, proposée en partie 5, est notamment justifiée par le diagnostic porté sur le suivi des effectifs, aujourd'hui insuffisamment documenté pour permettre le pilotage des activités et s'assurer de la bonne adéquation des objectifs et des moyens en ressources humaines.

En réponse au rapport provisoire, la direction de l'association précise que tous les éléments permettant d'analyser et de justifier de l'activité ainsi que des éléments de gestion financière et RH sont désormais suivis.

### 2.1. L'évolution des effectifs dans les crèches collectives et familiales

Depuis 2019, les crèches familiales sont dirigées par une directrice-adjointe, les crèches collectives par une cheffe de service. Cette structuration est issue de la réforme organisationnelle introduite en 2019 par la précédente direction visant à déconcentrer dans les établissements une partie des tâches assurées par les fonctions support, notamment en matière de gestion RH, précédemment réalisées au niveau du siège, telles la gestion des commandes de formation. Outre la désignation de directrices-adjointes et de cheffes de service, en lieu et place de cheffes d'établissement, des « assistants manager » sont recrutés en CDD à compter de 2018. Ils deviennent en 2020 des apprentis assistants de direction. L'association a mis fin à ces contrats en juin 2021.

Tant sur les sites Panoyaux que Marcadet, les deux responsables des crèches familiales et collectives indiquent travailler en étroite coordination, sans hiérarchie marquée.

#### 2.1.1. Les crèches familiales

Les crèches familiales connaissent entre 2018 et 2020, un renouvellement de leur encadrement parfois assorti de plusieurs mobilités dans l'année en cours. Seule la crèche familiale Panoyaux fait exception, la direction adjointe, recrutée par l'association en 2000, étant toujours en fonction en 2022.

La crèche familiale Marcadet est particulièrement touchée par ce turn-over : en 2019, après le départ de la titulaire en poste depuis 2000, 2 personnes se succèdent au poste de directrice-adjointe, l'une bien qu'en CDI ne restant que 4 mois dans la structure. La deuxième, arrivée sur un CDI en novembre 2019, quitte ses fonctions 1 an plus tard. La nouvelle directrice adjointe, nommée en novembre 2020, est toujours en poste au 1<sup>er</sup> février 2022.

La crèche Gourdault voit quant à elle son encadrement se renouveler en 2020. La directrice adjointe recrutée en 2020 est toujours en fonction au 1<sup>er</sup> février 2022.

L'actuelle direction explique ces importants mouvements de personnel par l'impact de la réforme organisationnelle qui aurait nécessité un accompagnement du changement plus robuste alors que les fonctions de responsables d'établissements auparavant essentiellement « métier petite enfance et social » évoluaient vers davantage de tâches administratives de gestion.

L'association a signalé lors de la phase contradictoire que les mouvements de personnel notamment des directrices adjointes, en particulier dans la crèche familiale Marcadet, ne résultent pas exclusivement du manque d'accompagnement du changement consécutif à la réforme organisationnelle [.....] mais qu'ils sont également dus à l'évolution stratégique qu'impliquait cette réforme.

*Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Outre les catégories de personnel détaillées ci-dessous, des psychologues à temps partiel sont affectés dans les crèches familiales et dans les crèches collectives. Les psychologues interviennent généralement à hauteur de 17,5 heures par semaine.

L'association précise que les pédiatres et les psychologues constituent une ressource précieuse tant pour les familles et les enfants que pour les professionnelles.

#### 2.1.1.1. les assistantes maternelles et familiales

Les assistantes maternelles représentent l'effectif le plus important parmi les personnels des crèches familiales. Leur proportion s'accroît nettement entre 2018 et 2020 en passant de 66% à près de 80% en 2020 pour atteindre 82% au 1<sup>er</sup> février 2022. Cette évolution a pour conséquence une réduction de la capacité de l'association à prendre en charge des enfants en dehors des heures habituelles de garde (nuits, week-ends...).

Après une progression observée entre 2018 et 2019, les effectifs globaux d'assistantes maternelles et familiales connaissent une légère baisse en 2020 qui s'accroît très nettement au regard de la situation observée au 1<sup>er</sup> février 2022 pour atteindre 49 ETPT correspondant quasiment à une réduction de 6 postes par rapport à 2018.

Cette réduction des effectifs concerne les 3 types d'agréments : assistantes maternelles, assistantes familiales et double agrément. Cependant, les baisses les plus marquées concernent les deux dernières catégories avec une division par deux des effectifs. L'association ne dispose en effet plus que de 9 assistantes familiales et assistantes maternelles/assistantes familiales au 1<sup>er</sup> février 2022 alors qu'elle comptait 18,8 ETPT en 2018. Après déduction des agents absents, l'effectif réellement en activité s'établit au 1<sup>er</sup> février 2022 à 41 ETPT, en raison de 2 inaptitudes, 5 arrêts maladie de longue durée et 1 suspension.

Ce bilan qui résulte d'un nombre important de départs entre 2020 et 2022 (11 départs à la retraite dont 8 non remplacés, et 2 départs volontaires), pèse sur la capacité de l'association à atteindre ses objectifs en termes d'accueil.

En réponse au rapport provisoire, l'association souligne que la baisse des effectifs des assistantes maternelles et familiales reste pour elle une préoccupation et un axe de travail prioritaire car il est fondamental que le dispositif puisse fonctionner avec la possibilité de proposer des nuits et des week-ends de façon souple et modulable. Elle précise que la possibilité de demander, au service de PMI, des dérogations pour des assistantes maternelles afin qu'elles puissent accueillir ponctuellement des enfants la nuit ou le week-end pourrait permettre de pallier la diminution du nombre d'assistantes familiales.

La direction de l'association rappelle qu'Enfant Présent est confronté aux tensions observées plus généralement sur le marché de l'emploi des secteurs de la petite enfance et du social.

La situation des effectifs d'assistantes maternelles et familiales des crèches, actualisée au 1<sup>er</sup> février 2022 avec les directrices-adjointes et cheffes de service lors des entretiens, se résume ainsi :

◆ Crèche familiale Gourdault

Après avoir connu une progression en 2019 (21,3 ETPT), les effectifs d'assistantes maternelles et familiales décroissent fortement pour s'établir à 15 ETPT au 1<sup>er</sup> février 2022.

- la crèche familiale Gourdault dispose au 1<sup>er</sup> février 2022 de 10 assistantes maternelles au lieu de 11,9 en 2020, après un départ en retraite et une rupture conventionnelle. Elle retrouve ainsi à peu près le même effectif qu'en 2018. Il est noté qu'en 2019, l'effectif avait progressé pour atteindre 12,33 ETPT.
- les doubles statuts qui étaient de 5 en 2020 passent à 4 postes en 2022 dont 2 occupés par un arrêt de longue durée et une suspension d'agrément. La capacité d'accueil repose donc sur 2 AM/AF
- seule un poste d'AF demeure après deux départs à la retraite non remplacés. Le poste étant cependant occupé par une personne en congé maladie de longue durée, la crèche ne dispose plus d'AF en situation d'activité.

◆ Crèche familiale Panoyaux-Christine Auguin

Après avoir connu une progression en 2019 et 2020, la crèche Panoyaux dispose de 18 ETPT au 1<sup>er</sup> février 2022, effectif supérieur à celui de 2018.

- la crèche familiale Panoyaux dispose de 16 assistantes maternelles au lieu de 19 en 2020 en raison de 2 départs à la retraite et d'un départ volontaire non remplacés. Il est à noter que la progression de l'effectif en 2019 puis en 2020 a pour origine le recrutement au cours de l'année 2019, de 6 nouvelles assistantes maternelles en CDI qui, pour partie, remplaçaient deux départs en 2018. L'impact en année pleine intervient en 2020 avec une augmentation des ETPT de 16,4 à 19.
- les 2 personnes en double agrément AM/AF sont en arrêt maladie. La crèche ne dispose donc plus de capacité d'accueil en dehors des heures de garde classiques.
- la crèche n'a pas d'assistante familiale (agrément simple)

◆ Crèche familiale Marcadet

La crèche familiale connaît une baisse marquée en 2020 (- 2 ETPT). Au 1<sup>er</sup> février 2022, son effectif est à nouveau réduit de 2 ETPT.

- la crèche Marcadet dispose au 1<sup>er</sup> février 2022, de 14 assistantes maternelles (dont 1 poste aménagé), 1 assistante familiale et une personne en double agrément. Deux postes sont vacants bien que la structure ait recruté 3 assistantes maternelles pour compenser les 5 départs à la retraite depuis 2020. En revanche, l'établissement n'enregistre pas d'absences de longue durée.

**Tableau 4 : Répartition en ETPT des effectifs des assistantes maternelles et familiales par établissement**

| Assistants familiales                              |              |              |              |            |           |
|----------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------|-----------|
| Établissement                                      | 2018         | 2019         | 2020         | ...        | 2022      |
| GOURDAULT                                          | 3            | 2,3          | 2,25         |            | 1         |
| MARCADET                                           | 1            | 1            | 1            |            | 1         |
| PANOYAUX                                           | 0            | 0            | 0            |            | 0         |
| <b>Sous-total</b>                                  | <b>4</b>     | <b>3,3</b>   | <b>3,25</b>  |            | <b>2</b>  |
| Assistants maternelles                             |              |              |              |            |           |
| Établissement                                      | 2018         | 2019         | 2020         | ...        | 2022      |
| GOURDAULT                                          | 10,3         | 12,33        | 11,9         |            | 10        |
| MARCADET                                           | 13,75        | 16           | 15           |            | 14        |
| PANOYAUX                                           | 13           | 16,4         | 19           |            | 16        |
| <b>Sous-total</b>                                  | <b>37,05</b> | <b>44,73</b> | <b>45,9</b>  |            | <b>40</b> |
| Double statut Assistants familiales et maternelles |              |              |              |            |           |
| Établissement                                      | 2018         | 2019         | 2020         | ...        | 2022      |
| GOURDAULT                                          | 7            | 6,6          | 5            |            | 4         |
| MARCADET                                           | 4,8          | 2,7          | 1,9          |            | 1         |
| PANOYAUX                                           | 3            | 2,25         | 2            |            | 2         |
| <b>Sous-total</b>                                  | <b>14,8</b>  | <b>11,55</b> | <b>8,9</b>   | <b>...</b> | <b>7</b>  |
| <b>Total</b>                                       | <b>55,85</b> | <b>59,58</b> | <b>58,05</b> | <b>...</b> | <b>49</b> |
| GOURDAULT                                          | 20,3         | 21,23        | 19,15        |            | 15        |
| MARCADET                                           | 19,55        | 19,7         | 17,9         |            | 16        |
| PANOYAUX                                           | 16           | 18,65        | 21           |            | 18        |

Source : registres des personnels fournis par l'association - traitement IG

Il est observé que les recrutements d'assistantes maternelles et familiales sont quasiment exclusivement en CDI à une exception près.

#### 2.1.1.2. Les éducatrices spécialisées

Elles sont rattachées aux effectifs des crèches familiales.

Il est relevé que la crèche familiale Gourdault compte parmi ses effectifs une éducatrice de jeunes enfants comptabilisé dans le tableau de synthèse ci-dessous avec les éducatrices spécialisées.

L'analyse de l'évolution des ETPT entre 2018 et 2020 montre que la crèche Panoyaux a recruté en 2019 une seconde éducatrice spécialisée. Les effectifs en ETPT des deux autres crèches familiales sont globalement stables.

**Tableau 5 : Effectifs en ETPT des éducatrices spécialisées affectées dans les crèches familiales**

| Établissement | 2018     | 2019        | 2020       |
|---------------|----------|-------------|------------|
| GOURDAULT (1) | 3        | 2,9         | 3,2        |
| MARCADET      | 2        | 2,2         | 2,2        |
| PANOYAUX      | 1        | 1,75        | 2          |
| <b>Total</b>  | <b>6</b> | <b>6,85</b> | <b>7,4</b> |

Source : registres des personnels fournis par l'association - traitement IG

Un turn over important est noté à Marcadet où les 2 éducatrices spécialisées en fonction depuis 2017 quittent la structure en novembre 2019 et en mars 2020. De même à Gourdauld, deux éducatrices spécialisées en poste depuis 2014 et 2015 quittent la structure début 2018.

Ces mouvements de personnel expliquent les écarts notables entre les ETPT et les effectifs qui ont été présents une partie de l'année<sup>11</sup>, comme le décrit le tableau ci-dessous :

**Tableau 6 : Effectif des éducateurs spécialisés présents au cours de l'année dans les crèches préventives familiales**

| Établissement | 2018     | 2019      | 2020      |
|---------------|----------|-----------|-----------|
| GOURDAULT (1) | 5        | 5         | 4         |
| MARCADET      | 2        | 4         | 4         |
| PANOYAUX      | 1        | 2         | 2         |
| <b>Total</b>  | <b>8</b> | <b>11</b> | <b>10</b> |

(1) l'effectif inclut une éducatrice de jeunes enfants sur les 3 années

Source : registres des personnels fournis par l'association - traitement IG

### 2.1.2. Les crèches collectives

Comme pour la crèche familiale du même site, la crèche collective Marcadet connaît plusieurs cheffes de service sur la période 2018-2020. Quatre personnes vont ainsi se succéder, dont 3 en 2019, qui avaient pourtant signé un CDI. La cheffe de service en poste au 1<sup>er</sup> février 2022 a remplacé sa prédécesseure devenue directrice-adjointe de la crèche familiale à la mi-novembre 2020.

Outre les personnels affectés auprès des enfants détaillés ci-dessous, les crèches collectives comptent dans leurs effectifs :

- un médecin pédiatre : 0,3 ETPT à Panoyaux et 0.4 ETPT à Marcadet
- des cadres de santé : entre 1 et 2 ETPT
- un cuisinier, chaque établissement disposant d'une cuisine dans laquelle les repas sont préparés

<sup>11</sup> Le tableau 4 qui se fonde sur les données transmises par l'association comptabilise en effet l'ensemble des personnes ayant occupé le poste d'éducateur spécialisé au cours de l'année indépendamment de cette durée d'occupation. Ainsi un éducateur spécialisé ayant occupé le poste durant 2 mois en 2019 est compté pour 1 dans ce tableau.

- des agents de service dont 1 ETPT à Marcadet et 1 à Panoyaux en 2019 et 2020 (1,9 en 2018)

S'agissant des médecins et des cadres de santé, l'association souligne dans sa réponse au rapport provisoire, leur contribution primordiale au dispositif de prévention précoce, en crèche collective comme en crèche familiale :

- repérage des enfants ayant des troubles du neurodéveloppement et leur orientation pour diagnostics et prises en charge,
- repérage des difficultés des parents à répondre dans la continuité aux besoins des enfants,
- prise en compte des pathologies des enfants et des parents.

#### 2.1.2.1. Les auxiliaires de puériculture et les titulaires du CAP petite enfance

Les titulaires du CAP petite enfance sont intégrés par l'association dans les effectifs des auxiliaires de puériculture. La distinction entre ces deux niveaux ne peut donc être retracée.

Les effectifs ont peu évolué sur la période 2018-2020. Il est dénombré de l'ordre de 7,7 ETPT dans la crèche Marcadet et 4,25 ETPT dans la crèche Panoyaux. Au 1<sup>er</sup> janvier 2022, la crèche collective Marcadet dispose d'une personne en moins à la suite d'un départ en 2020.

Pour mémoire, les crèches collectives Marcadet et Panoyaux-Christine Auguin sont agréées respectivement pour 30 et 20 places.

**Tableau 7 : Effectifs en ETPT des auxiliaires de puériculture et des titulaires de CAP petite enfance**

| Auxiliaires de puériculture et titulaires CAP petite enfance |              |              |              |            |             |
|--------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------|-------------|
| Établissement                                                | 2018         | 2019         | 2020         | ...        | 2022        |
| MARCADET                                                     | 7,75         | 7,4          | 7,8          | ...        | 6,8         |
| PANOYAUX                                                     | 4            | 4,25         | 4,25         | ...        | 5           |
| <b>Total</b>                                                 | <b>11,75</b> | <b>11,65</b> | <b>12,05</b> | <b>...</b> | <b>11,8</b> |

Source : registres des personnels fournis par l'association - traitement IG

La rencontre avec les responsables ont permis de distinguer les auxiliaires de puériculture des titulaires de CAP petite enfance, au 1<sup>er</sup> février 2022 :

- Crèche Marcadet : 5 auxiliaires de puériculture et 2 titulaires du CAP petite enfance
- Crèche Panoyaux : 1 auxiliaire de puériculture et 4 titulaires du CAP petite enfance

Il est noté que 3 des 6 titulaires du CAP petite enfance sont dans une démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE) pour devenir auxiliaire de puériculture.

Contrairement aux crèches familiales pour les assistantes maternelles et familiales, les crèches collectives recourent parfois à des CDD pour recruter des auxiliaires de puériculture : sur la période 2018-2020, 4 personnes ont été en CDD (dont une a obtenu 2 CDD puis 1 CDI) dans la crèche collective Panoyaux, et 5 personnes ont eu un CDD dans la crèche collective Marcadet.

Le nombre de personnes ayant occupé le poste au cours de l'année est ainsi sensiblement plus élevé que l'effectif en ETPT comme le décrit le tableau ci-dessous :

**Tableau 8 : Évolution des effectifs des auxiliaires de puériculture, présents en cours d'année, entre 2018 et 2020**

| Crèches collectives        | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------------------|------|------|------|
| Auxiliaire de puériculture | 13   | 14   | 19   |

Source : Données Association Enfant Présent - Traitement IG

#### 2.1.2.2. Les éducatrices de jeunes enfants (EJE)

Les éducatrices de jeunes enfants exercent leurs fonctions au sein des crèches collectives. La crèche familiale Gourdault emploie une EJE, que la mission a comptabilisé avec les éducatrices spécialisées.

**Tableau 9 : Effectifs en ETPT des éducatrices de jeunes enfants**

| Établissement | 2018       | 2019       | 2020       |
|---------------|------------|------------|------------|
| MARCADET      | 3          | 2,4        | 2,5        |
| PANOYAUX      | 2,5        | 2          | 2          |
| <b>Total</b>  | <b>5,5</b> | <b>4,4</b> | <b>4,5</b> |

Source : registres des personnels fournis par l'association - traitement IG

La crèche collective Panoyaux-Christine Auguin s'appuie sur 2 éducatrices spécialisées, en poste depuis 2015 et 2017. Une éducatrice en CDD a été recrutée entre septembre 2017 et juillet 2018, ce qui explique que l'effectif en ETPT en 2018 était de 2,5.

## 2.2. Les dispositifs de protection de l'enfance

Le service AED-SAFE est dirigé par une directrice-adjointe également en charge de l'AED. Elle a pris ses fonctions après le départ en 2018 de sa prédécesseure en poste depuis 2000. Une personne en CDD est intervenue pendant 3 mois avant l'arrivée de la nouvelle directrice-adjointe.

Elle est assistée par une apprentie assistante de direction.

### 2.2.1. Le SAFE

Le SAFE s'appuie sur une équipe d'éducateurs spécialisés et d'assistantes familiales. Une psychologue intervient à hauteur de 24,5 heures par semaine depuis 2020 après avoir exercé à mi-temps en 2018 et 2019.

Depuis 2019, l'effectif des assistantes familiales est globalement stable, de même que celui des éducatrices spécialisées.

Pour mémoire, ce service est agréé pour 15 places.

**Tableau 10 : Effectifs en ETPT du SAFE**

| SAFE                     |            |            |            |
|--------------------------|------------|------------|------------|
|                          | 2018       | 2019       | 2020       |
| Assistants familiales    | 4          | 5,9        | 6,5        |
| Éducatrices spécialisées | 1,6        | 2          | 2          |
| Psychologue              | 0,5        | 0,5        | 0,7        |
| <b>Total</b>             | <b>6,1</b> | <b>8,4</b> | <b>9,2</b> |

Source : registres des personnels fournis par l'association - traitement IG

Au 1<sup>er</sup> février 2022, le SAFE était composé de 2 éducatrices spécialisées et de 6 assistantes familiales, la psychologue intervenant à mi-temps.

### 2.2.2. L'AED

Le service d'AED s'appuie sur une équipe stable sur la période 2018-2020, composée de 3 éducatrices spécialisées et d'une assistante de service social. L'équipe est inchangée au 1<sup>er</sup> février 2022.

**Tableau 11 : Effectifs en ETPT du service de l'AED**

| AED                          |            |          |          |
|------------------------------|------------|----------|----------|
|                              | 2018       | 2019     | 2020     |
| Éducatrices spécialisées     | 3          | 3        | 3        |
| Assistante de service social | 0,4        | 1        | 1        |
| <b>Total</b>                 | <b>3,4</b> | <b>4</b> | <b>4</b> |

Source : registres des personnels fournis par l'association - traitement IG

En conclusion, l'évolution des effectifs dédiés à la prise en charge des enfants se caractérise par la diminution des ressources humaines destinées à l'accueil des enfants en dehors des horaires de journée dans les crèches familiales préventives.

## 2.3. Le siège

Les effectifs du siège progressent de près de 10% entre 2018 et 2020 en passant de 5,88 à 6,46 ETPT.

Des modifications dans la composition des effectifs sont intervenues entre 2018 et 2020, notamment en raison de la suppression des 2 postes de cadres comptables après le transfert de la gestion comptable au cabinet d'expertise comptable. Ces deux emplois ont été redéployés permettant notamment le recrutement des 2 responsables administrative et financière d'une part et ressources humaines d'autre part. Un agent administratif a par ailleurs été recruté en 2019. Un chargé de mission recruté sur un CDD en 2020 n'a pas été remplacé après son départ à l'issue d'une période de 9 mois.

Au 1<sup>er</sup> février 2022, l'organisation et les effectifs apparaissent stabilisés. Le siège comporte 6 postes à plein temps :

- Une directrice générale
- 1 agent administratif en charge du secrétariat

- 1 responsable administrative et financière
- 1 assistante administrative et financière
- 1 responsable des ressources humaines
- 1 assistante en charge des ressources humaines

#### 2.4. Une réduction de l'ancienneté des effectifs

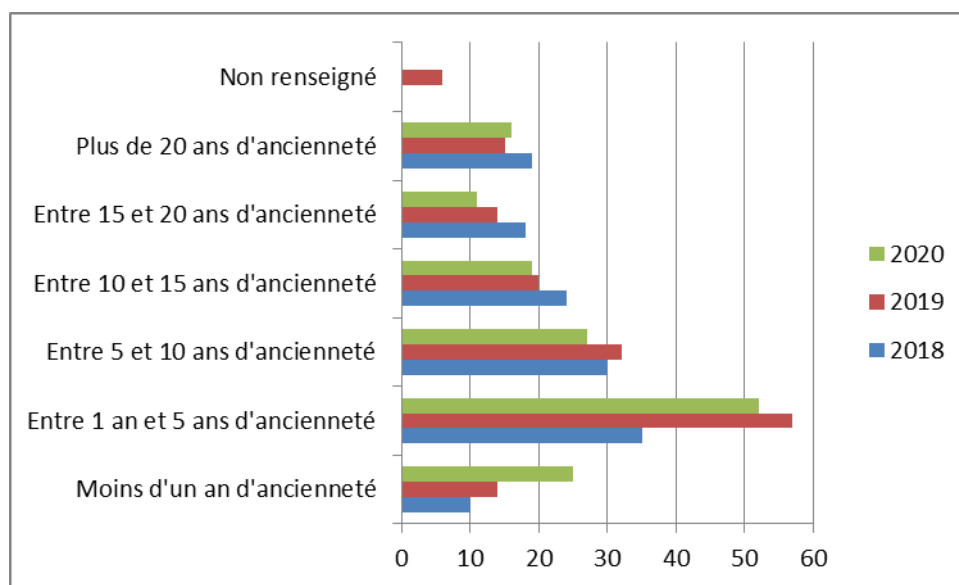
Une réduction de l'ancienneté des effectifs est observée entre 2018 et 2020 qui se traduit par une augmentation de 10 % des personnels ayant moins d'un an d'ancienneté.

Le nombre de salariés ayant moins de 10 ans d'ancienneté passe ainsi de 55 % à 70 % sur la période.

Corrélativement, le nombre de salariés ayant 10 ans d'ancienneté et plus marque un réel déclin passant de 45 % des personnels en 2018 à 30 % des salariés en 2020.

Cette évolution s'explique par les nombreux départs à la retraite et le turn over décrits précédemment.

**Tableau 12 : Évolution de l'ancienneté des effectifs de 2018 à 2020**



Source : Données Association Enfant Présent - Traitement IG

### 3. L'ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS ET L'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE SERVICE

#### 3.1. Les résultats d'activité des structures d'accueil d'Enfant Présent

Les activités de l'association ont été évaluées à partir des rapports d'activités, très documentés jusqu'en 2016, en raison de la forte implication des dirigeantes dans cet exercice, consolidé par leur soin. En 2017, la disparition des fondatrices et dirigeantes de l'association se répercute sur la qualité du rapport livré sur cet exercice.

Les rapports d'activités suivants juxtaposent les bilans réalisés par chacune des structures, sans consolidation. En outre, l'hétérogénéité des indicateurs et parfois leur manque de pérennité, ont limité la capacité d'analyse des résultats. Les rapporteurs ont par conséquent travaillé sur les seules données de ces documents qui présentaient un caractère récurrent et fiable. Ils ont également utilisé les données que l'association transmet à la CAF pour le versement de la PSU.

En complément, l'analyse des résultats d'activité se fonde sur des indicateurs de gestion qui mesurent les activités par rapport à des critères communément reconnus. La CAF de Lyon a défini une série de critères plus larges que ceux usuellement employés permettant aux établissements de mettre en place un contrôle continu.

Une analyse comparative avec les crèches parisiennes aurait pu apporter un éclairage plus précis sur le positionnement et les spécificités de l'association Enfant Présent.

La DFPE a en effet homogénéisé le format et le contenu des documents que les associations se doivent de renseigner à l'appui de leur demande de subvention adressée à la Ville. Ces données sont de nature à faciliter l'analyse des évolutions dans le temps de l'activité de chacune des structures et à permettre des comparaisons entre elles (par ex : par nature d'établissement, par arrondissement, par type d'accueil...).

Toutefois, en l'absence d'une application informatique permettant de gérer et de traiter un tel volume de données, la direction n'est pas, à ce stade, en capacité de produire ces analyses. Compte tenu de leur caractère chronophage, seuls des traitements manuels ponctuels peuvent être effectués, limitant ainsi les outils de pilotage à disposition des services et des décideurs.

Pendant une période - entre 2010 et 2014 environ - la DFPE avait à sa disposition un outil créé par un prestataire extérieur. Ce développement qui compilait des données issues des tableaux excel, était cependant lourd d'utilisation et il ne pouvait plus être exploité en l'état après le passage à Windows 10. Il a donc été abandonné.

Actuellement, le suivi historique par structure est assuré par une compilation des tableaux Excel existants.

La mission suggère à la DFPE de se faire accompagner par la DSIN pour la mise en forme et l'analyse des données de gestion des crèches associatives via une solution technique adaptée.

**Recommandation 1 :** En interne Ville, étudier la conception d'un traitement des données de gestion des crèches associatives (recueil, analyse, restitution) pilotée par la DFPE avec l'appui du pôle Data de la DSIN

En réponse au rapport provisoire, la DFPE indique qu'elle partage ce constat. Il est en effet nécessaire pour la direction de disposer d'un outil plus performant pour remplacer le traitement de tableaux excel dont le partage est compliqué. Elle précise que la question de la saisine des éléments chiffrés par les associations doit également être étudiée. En effet, explique-t-elle, la multiplication de ces demandes par les financeurs (notamment CAF et Ville de Paris) peut parfois mettre en difficulté certaines structures associatives et il revient également aux différents acteurs de rationaliser les remontées financières. La DFPE souligne la nécessité de poursuivre un objectif commun d'une vision la plus juste possible de la santé financière des associations pour adapter le montant de leurs participations et pouvoir agir vite en cas de grande fragilité ou de retournement de situation.

### 3.1.1. L'analyse des activités à travers les indicateurs de gestion

Le tableau de bord de gestion d'une crèche<sup>12</sup> est un outil indispensable de pilotage des activités des structures de petite enfance. Pour offrir un accueil de qualité aux usagers et tenir compte des contraintes financières des partenaires, la CAF suggère aux gestionnaires et directeurs de ces structures de rendre compte de leurs activités en élaborant un tableau de bord de gestion à partir de résultats synthétiques complémentaires des deux indicateurs les plus connus : le taux d'occupation et le prix de revient horaire. La mission s'est appuyée sur ces indicateurs recommandés par la CAF du Rhône pour analyser les données brutes fournies par l'association.

**Tableau 13 : Les 12 Indicateurs de gestion définis par la CAF**

| Thématique           | Indicateurs                                              | Cible                                                                                                    | Mode de calcul                                                                                   |
|----------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Le public            | Participation horaire moyenne des usagers                | Les ressources des usagers                                                                               | Compte 70 641 / Nombre d'heures facturées dans l'année                                           |
| L'offre d'accueil    | L'offre théorique d'accueil                              | Le potentiel maximum d'heures d'accueil sur un an                                                        | Capacité en places * nombre d'heures d'ouverture par jour * nombre de jours d'ouverture par an   |
| L'usage de la crèche | L'audience de la crèche                                  | La "part de marché" de la crèche                                                                         | Nombre d'inscrits / Nombre d'enfants de moins de 3 ans du territoire (ou de la zone de mission). |
|                      | Le nombre d'inscrits par place                           | La nature de l'offre d'accueil de l'équipement et mesurer une partie de la charge de travail de l'équipe | Nombre d'inscrits / Capacité d'accueil en places                                                 |
|                      | Le temps d'accueil moyen par enfant                      | La durée moyenne en heures d'accueil d'un enfant sur un an                                               | Somme annuelle des heures d'accueil (facturées) / Nombre d'inscrits                              |
|                      | Le nombre moyen d'heures par place                       | Le temps d'utilisation moyen de chaque place par an                                                      | Somme annuelle des heures d'accueil (facturées) / Capacité d'accueil en places                   |
|                      | Le taux d'occupation                                     | L'utilisation de l'équipement par rapport à son potentiel                                                | (Somme annuelle des heures d'accueil (facturées ou réelles) / Offre théorique d'accueil)*100.    |
| Le budget            | Le prix de revient horaire                               | Le coût de réalisation d'une heure d'accueil d'un enfant                                                 | Total des charges / Somme annuelle des heures d'accueil (facturées)                              |
|                      | Le financement horaire Caf / PSU                         | La participation de la Caf ramenée à l'heure d'accueil                                                   | Compte 70 623 / Somme annuelle des heures d'accueil facturées                                    |
|                      | Le coût de fonctionnement annuel d'une place             | La charge annuelle liée à la mise en œuvre d'une place en crèche                                         | Total des charges (classe 7) / Capacité d'accueil                                                |
|                      | Le financement collectivité par place                    | La participation de la collectivité locale ramenée à la place                                            | Compte 744 ou 746 / Capacité d'accueil                                                           |
|                      | La masse salariale et dépenses de remplacement par place | Analyse pluriannuelle et approche comparative entre crèches                                              | (Compte 64 + partie des comptes 61 ou 62) / Capacité d'accueil                                   |

Source : Traitement IG - Bulletin information - Partenaires petite enfance N°2 - Décembre 2016 Caf du Rhône

#### 3.1.1.1. Le profil du public accueilli confirme les objectifs de prévention liés à l'activité d'Enfant présent

La participation horaire moyenne des parents de l'association Enfant Présent se situe 60 % en dessous de la moyenne nationale dans une fourchette très basse. Au regard du profil des familles accueillies et du montant annuel des participations des familles, ce montant est cohérent avec les objectifs de l'association qui vise des familles vulnérables et souvent précaires.

<sup>12</sup> Bulletin information - Partenaires petite enfance N°2 - Décembre 2016 Caf du Rhône

**Tableau 14 : Participation horaire moyenne des familles**

| Participation horaire moyenne des usagers | 2018 | 2019 | 2020 | Moyenne sur 3 ans | Médiane de l'arrdt | Ecart |
|-------------------------------------------|------|------|------|-------------------|--------------------|-------|
| CC MARCADET                               | 0,42 | 0,47 | 0,48 | 0,46              | 1,83               | -1,37 |
| CC PANOYAUX                               | 0,55 | 0,58 | 1,36 | 0,83              | 1,84               | -1,01 |
| CF GOURDAULT                              | 0,50 | 0,54 | 0,46 | 0,50              | 1,95               | -1,45 |
| CF MARCADET                               | 0,41 | 0,41 | 0,34 | 0,39              | 1,83               | -1,44 |
| CF PANOYAUX                               | 0,30 | 0,51 | 0,59 | 0,46              | 1,84               | -1,38 |

Source : Déclaration CAF Enfant Présent - Traitement IG

Cet écart se creuse davantage avec les médianes des participations des familles observées dans les arrondissements d'implantation. On observe en moyenne un écart de 1,33 € en moins sur l'ensemble des structures.

Ces chiffres corroborent la cible des publics visés, mais accentuent les difficultés financières de l'association qui ne bénéficie que de recettes propres très faibles sur les dispositifs de crèches.

**Tableau 15 : Médiane des participations des familles pour les EAJE en 2018**

| Arrondissement                                               | 13 <sup>ème</sup><br>arrondissement | 18 <sup>ème</sup><br>arrondissement |                        | 20 <sup>ème</sup><br>arrondissement |                        |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| Médiane de l'arrondissement (1)                              | 1,95 €                              | 1,83 €                              |                        | 1,84 €                              |                        |
| Écart avec les structures Enfant Présent de l'arrondissement | CF Gourdault<br>-1,45 €             | CC Marcadet<br>-1,37 €              | CF Marcadet<br>-1,44 € | CC Panoyaux<br>-1,01 €              | CF Panoyaux<br>-1,38 € |

Source : CAF DATA

(1) En 2018, sur Paris, la médiane du prix horaire facturé aux familles est de 2,14 €

### 3.1.1.2. L'offre d'accueil des crèches collectives et familiales

La capacité d'accueil théorique résulte du produit de trois paramètres : le nombre de places agréées, le nombre d'heures d'ouverture par jour et le nombre de jours d'ouverture par an.

L'offre théorique d'accueil est par conséquent sensiblement plus élevée dans les crèches familiales, qui peuvent accueillir des enfants très tôt le matin (6h30) et tard le soir (22h), que dans les crèches collectives ouvertes de 8 heures à 19 heures.

**Tableau 16 : Évolution de l'offre théorique d'accueil entre 2016 et 2020 (nombre d'heures)**

| Etablissement | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| CC MARCADET   | 75 570  | 75 240  | 72 563  | 72 563  | 56 760  |
| CC PANOYAUX   | 50 380  | 50 160  | 48 375  | 48 160  | 37 840  |
| CF GOURDAULT  | 151 140 | 150 480 | 148 500 | 147 840 | 139 305 |
| CF MARCADET   | 151 140 | 150 480 | 148 500 | 147 840 | 117 351 |
| CF PANOYAUX   | 151 140 | 150 480 | 148 500 | 147 840 | 108 785 |

Source : Données CAF fournies par l'Association Enfant Présent - Traitement IG

⇒ Le nombre d'inscrits par place <sup>13</sup>

Le nombre d'inscrits par place donne une indication sur la nature de l'offre d'accueil de l'équipement. Il rapporte le nombre d'enfants différents ayant utilisé la crèche au cours de l'année au total des places offertes. Cette valeur permet de mesurer si la structure correspond aux objectifs d'accueil. À titre d'exemple la valeur moyenne en France en 2015 était de 3 enfants par place.

Cet indicateur a été calculé sur 2018 uniquement, seul exercice comportant des données disponibles et pertinentes.

**Tableau 17 : Nombre d'inscrits par place en 2018**

| Nombre d'inscrits par place | 2018 |
|-----------------------------|------|
| CC MARCADET                 | 1,90 |
| CC PANOYAUX                 | 1,70 |
| CF GOURDAULT                | 1,13 |
| CF MARCADET                 | 1,33 |
| CF PANOYAUX                 | 1,03 |

Source : Déclaration CAF Enfant Présent - Traitement IG

Le nombre relativement limité d'inscrits par place dans les structures d'Enfant Présent correspond aux objectifs de l'association d'accueil d'un nombre restreint d'enfants sur une période longue que ce soit en crèche collective ou en crèche familiale. L'association ne recherche en effet pas l'optimisation des places qui serait un obstacle à la prise en charge renforcée en raison de la situation de vulnérabilité des enfants accueillis.

⇒ Temps d'accueil moyen des enfants <sup>14</sup>

Le temps d'accueil moyen, complémentaire du précédent indicateur, donne une indication sur l'usage de la crèche par les familles. Cet indicateur affiche la durée moyenne d'accueil d'un enfant, présentée en heures par an.

<sup>13</sup> Calcul = Nombre d'inscrits / Capacité d'accueil en places

<sup>14</sup> Somme annuelle des heures d'accueil (facturées) / Nombre d'inscrits

En l'absence de données pertinentes sur l'ensemble de la période d'étude, seule l'année 2018 a été retenue et comparée à la moyenne des temps d'accueil sur le territoire national en 2015 (737 heures), seule donnée de comparaison disponible.

**Le temps d'accueil est long - plus d'un millier d'heures - dans les crèches collectives comme dans les crèches familiales et se situe au-dessus de la moyenne nationale.**

Il illustre les propos de l'association qui évalue à 1,5 an en moyenne la durée de prise en charge de l'enfant par ses établissements.

**Tableau 18 : Temps d'accueil moyen dans les crèches en 2018**

| Temps d'accueil moyen par enfant | 2018    |
|----------------------------------|---------|
| CC MARCADET                      | 1084,81 |
| CC PANOYAUX                      | 1183,29 |
| CF GOURDAULT                     | 1514,99 |
| CF MARCADET                      | 1202,01 |
| CF PANOYAUX                      | 1139,50 |

Source : Données CAF fournies par l'Association Enfant Présent - Traitement IG

⇒ Nombre moyen d'heures par place<sup>15</sup>

Le nombre d'heures par place est un indicateur de fréquentation de la crèche. Il affiche le temps d'utilisation moyen de chaque place, en heures par an.

Les valeurs enregistrées soulignent une fréquentation légèrement plus importante des crèches collectives mais néanmoins plutôt faible rapportée à une moyenne nationale de 1641 heures en 2015.

Les résultats des crèches familiales sont structurellement moins bons que ceux obtenus par les crèches collectives en raison des amplitudes horaires d'accueil plus larges qui introduisent un biais dans le résultat.

Le nombre moyen d'heures par place décline entre 2018 et 2019, ce qui souligne une utilisation moins performante des structures d'accueil. La crise sanitaire de l'année 2020 impacte fortement cet indicateur.

**Tableau 19 : Nombre d'heures moyen par place**

| Nombre moyen d'heures par place | 2018    | 2019    | 2020    |
|---------------------------------|---------|---------|---------|
| CC MARCADET                     | 2061,13 | 1891,07 | 913,60  |
| CC PANOYAUX                     | 2011,60 | 1758,65 | 1164,45 |
| CF GOURDAULT                    | 1716,98 | 1262,78 | 763,22  |
| CF MARCADET                     | 1602,68 | 1555,43 | 1076,33 |
| CF PANOYAUX                     | 1177,48 | 1218,37 | 813,32  |

Source : Données CAF fournies par l'Association Enfant Présent - Traitement IG

<sup>15</sup> Calcul = Somme annuelle des heures d'accueil (facturées) / Capacité d'accueil en places

⇒ Taux d'occupation financiers<sup>16</sup> et réels<sup>17</sup>

Le taux d'occupation est un autre indicateur de fréquentation de la crèche. Il affiche l'utilisation de l'équipement par rapport à son potentiel (l'offre théorique d'accueil). L'indicateur peut être calculé en prenant en compte les heures facturées aux familles : c'est le "taux d'occupation financier". Ce taux reflète le niveau de réservation des places. Il peut également être calculé en tenant compte des heures de présence effective des enfants : c'est le "taux d'occupation réel" qui reflète l'usage concret de la crèche.

Le seuil d'alerte est fixé à 70 %, calculé sur le taux d'occupation financier.

**Tableau 20 : Taux d'occupation des crèches collectives et familiales entre 2018 et 2020**

| Taux d'occupation financier et réel | 2018  | 2019  | 2020  |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|
| TOF CC MARCADET                     | 85,21 | 76,41 | 36,91 |
| TOR CC MARCADET                     | 56,82 | 56,79 | 33,32 |
| TOF CC PANOYAUX                     | 83,17 | 71,06 | 47,05 |
| TOR CC PANOYAUX                     | 59,95 | 59,88 | 42,55 |
| TOF CF GOURDAULT                    | 69,37 | 51,02 | 30,84 |
| TOR CF GOURDAULT                    | 47,32 | 42,77 | 24,83 |
| TOF CF MARCADET                     | 64,75 | 62,85 | 43,49 |
| TOR CF MARCADET                     | 53,14 | 44,68 | 35,68 |
| TOF CF PANOYAUX                     | 47,58 | 49,23 | 32,86 |
| TOR CF PANOYAUX                     | 34,94 | 37,15 | 26,56 |

Source : Données CAF fournies par l'Association Enfant Présent - Traitement IG

Les taux d'occupation financiers des crèches collectives se situent dans une moyenne haute. En revanche, ceux des crèches familiales sont en deçà du seuil d'alerte établi par la CAF.

La situation des crèches familiales s'explique par leurs larges amplitudes horaires journalières d'ouverture qui génèrent mécaniquement une offre théorique d'accueil élevée, comme décrit précédemment.

Une comparaison avec les taux moyens observés par la CAF dans les arrondissements d'implantation des 3 pôles (Marcadet - Panoyaux et Gourdault) met en lumière des taux d'occupation financier sensiblement plus faibles dans les trois crèches familiales.

| Arrondissement                                                           | 13 <sup>ème</sup><br>arrondissement | 18 <sup>ème</sup><br>arrondissement |                         | 20 <sup>ème</sup><br>arrondissement |                         |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| Taux d'occupation moyen des EAJE en 2018                                 | 78,1                                | 81,1                                |                         | 80,8                                |                         |
| Taux d'occupation 2018 des structures Enfant Présent de l'arrondissement | CF<br>Gourdault<br>69,37            | CC<br>Marcadet<br>85,21             | CF<br>Marcadet<br>64,75 | CC<br>Panoyaux<br>83,17             | CF<br>Panoyaux<br>47,58 |

Source : CAFDATA

<sup>16</sup> Calcul = (Somme annuelle des heures d'accueil facturées / Offre théorique d'accueil)\*100

<sup>17</sup> Calcul = (Somme annuelle des heures d'accueil réelles / Offre théorique d'accueil)\*100

L'ensemble des structures marquent une baisse de leur fréquentation, exprimée par ces deux taux entre 2018 et 2020 et de manière plus marquée pour la crèche collective Panoyaux et pour la crèche familiale Gourdault.

En faisant abstraction de l'année 2020, les constats sont quasiment identiques. Seule la crèche familiale Panoyaux, dont les 2 taux étaient significativement inférieurs à ceux des autres crèches en 2018, affiche une progression de l'ordre de 2 points.

La conjugaison de trois autres facteurs contribue également à abaisser le taux d'occupation :

- l'association indique que les volumes horaires prévus dans les contrats signés avec les familles sont ajustés au plus près de la demande de la famille ;
- la facturation est établie sur le volume horaire prévu dans le contrat dont sont déduites les absences non facturables définies par la CAF auxquelles s'ajoute le cas échéant jusqu'à 15 heures supplémentaires accordées par l'association en raison de la fragilité des familles.
- le taux d'occupation est corrélé au degré de vulnérabilité des enfants accueillis : plus les enfants sont vulnérables et plus le taux d'occupation baisse car le temps mobilisé autour de l'enfant s'accroît, limitant ainsi la capacité de la structure à accueillir d'autres enfants.

Une récente étude de l'APUR<sup>18</sup> apporte un éclairage complémentaire en permettant une comparaison avec la fréquentation des crèches parisiennes subventionnées par la Ville de Paris et/ou par la CAF. Celle-ci confirme un niveau de fréquentation des crèches Enfant Présent inférieur à la moyenne parisienne.

L'APUR observe ainsi dans ces établissements en 2019, un taux de fréquentation<sup>19</sup> de 76% en moyenne et de 60% dans les crèches familiales. Avec des taux respectifs de 57 et 60% dans les deux crèches collectives et compris entre 37 et 45 % dans les crèches familiales, les structures gérées par Enfant Présent connaissent une fréquentation plus faible que ces moyennes, quel que soit le mode d'accueil (collectif ou familial).

### **3.1.2. L'analyse des activités à partir des données produites dans les rapports d'activité**

Comme il l'a été exposé précédemment, au-delà de l'absence de consolidation depuis l'année 2017, les rapports d'activité produits par les crèches et le service AED/SAFE présentent des données et des indicateurs marqués par un manque d'homogénéité et de permanence dans le temps qui grève l'analyse des résultats.

La mission a par conséquent retenu les seules données qui pouvaient permettre une comparaison et une évaluation pertinentes.

#### **3.1.2.1. L'activité des crèches familiales : un absentéisme et des difficultés de recrutement qui pèsent sur les capacités d'accueil**

Il ressort des données et des analyses issues des rapports d'activité que les difficultés de recrutement pèsent sur la capacité réelle d'accueil des enfants d'autant que, comme

---

<sup>18</sup> Étude de l'APUR « Familles, modes d'accueil et parentalité à Paris » - avril 2022

<sup>19</sup> L'APUR définit le taux de fréquentation comme le rapport entre le nombre d'heures d'accueil réalisées (présence réelle des enfants dans les EAJE) et le nombre d'heures théoriques (capacité d'accueil exprimée en heures). Cette définition correspond à celle du « taux d'occupation réelle » de la CAF.

décrit précédemment, l'association confie aux assistantes maternelles et familiales un nombre d'enfants inférieur à leur capacité d'accueil théorique déterminée par leur agrément, en raison de la spécificité de la prise en charge.

#### ⇒ Crèche familiale Panoyaux

Si le nombre d'enfants accueillis progresse chaque année entre 2018 et 2020, le taux d'occupation de la structure diminue en lien avec la réduction de la durée moyenne de présence des enfants.

Le rapport d'activité mentionne que peu d'enfants ont bénéficié d'un accueil interstitiel en 2019 et que la situation d'autres enfants accueillis chez des assistantes maternelles aurait justifié ce type d'accueil. Déjà en 2018, le même document relève que « faute de place chez les assistantes familiales, nous notons que 26 % des enfants n'ont pas pu profiter de cet accueil. »

En revanche, en termes de nombre de nuits et de week-end au cours desquels les enfants ont été accueillis, le volume d'activités est un peu plus élevé en 2019 qu'en 2018 :

- en 2018, 123 nuits et 72 week-ends
- en 2019, 156 nuits et 72 week-ends
- en 2020, 21 nuits et 8 week-ends

La baisse significative de ces accueils résulte de la fermeture administrative durant le confinement ainsi que des arrêts maladies des assistantes familiales.

Des difficultés de recrutement d'assistantes maternelles et familiales sont soulignées : en 2018, le recrutement lancé pour permettre d'atteindre la capacité de 60 places a permis de ne retenir qu'1 seule assistante maternelle parmi les 11 rencontrées. En 2019, 6 assistantes maternelles ont été recrutées à l'issue de 15 entretiens et d'un job dating.

**Tableau 21 : Activités de la crèche familiale Panoyaux-Christine Auguin**

| Activités CF Panoyaux                   | 2018    | 2019    | 2020    |
|-----------------------------------------|---------|---------|---------|
| Nb de jours d'ouverture                 | 365     | 365     | 304     |
| Nb d'enfants accueillis                 | 58      | 67      | 70      |
| Nb de familles accompagnées             | 48      | 62      | 64      |
| Taux d'occupation                       | 29%     | 22,55%  | 30%     |
| Durée moyenne de présence               | 20 mois | 12 mois | 11 mois |
| Nb d'enfants accueillis en journée      | 58      | 67      | 70      |
| Nb d'enfants accueillis en interstitiel | 88      | 6       | 6       |
| Dont nb de nuits                        | 123     | 156     | 21      |
| Dont nb de week end                     | 72      | 72      | 8       |

Source : Rapports d'activité Enfant Présent

#### ⇒ Crèche familiale Marcadet

Comme les autres structures, les problématiques de ressources humaines qui touchent les assistantes maternelles et familiales, impactent le niveau d'activité et la capacité de l'association à répondre à la demande.

Le rapport d'activité 2018 souligne que « le nombre de places au sein de la crèche familiale a diminué en lien avec des arrêts maladies. De plus une assistante familiale a fait valoir ses droits à la retraite. Au 1er janvier 2018, nous avions 11 places d'accueil en accueil familial interstitiel et seulement 9 places au 31 décembre 2018. Un travail autour du recrutement des assistantes familiales est en cours ».

Il est relevé que la crèche a mis en place des remplacements en crèche collective suite à des arrêts maladies ou congés d'assistantes maternelles et/ou familiales et que 11 enfants de crèche familiale ont ainsi pu être accueillis dans ce cadre.

Les difficultés physiques et psychologiques liées au métier des assistantes maternelles et familiales sont évoquées pour expliquer le nombre et la durée des absences.

Le tableau qui suit est incomplet pour 2018, les données produites dans le rapport d'activité de cette année ne faisant pas toujours la distinction entre la structure familiale et la structure collective.

**Tableau 22 : Activités de la crèche familiale Marcadet**

| Activités CF Marcadet                   | 2018   | 2019    | 2020    |
|-----------------------------------------|--------|---------|---------|
| Nb de jours d'ouverture                 | NR     | 365     | 177,25  |
| Nb d'enfants accueillis                 | 78     | 83      | 67      |
| Nb de familles accompagnées             | 75     | 75      |         |
| Taux d'occupation                       | 45,31% | 66%     | 51,62%  |
| Durée moyenne de présence               |        | 15 mois | 15 mois |
| Nb d'enfants accueillis en journée      |        | 92      | 84      |
| Nb d'enfants accueillis en interstitiel |        | 11      | 2       |
| Dont nb de nuits                        |        | 526     | 202     |
| Dont nb de week end                     |        | 125     |         |

Source : Rapports d'activité Enfant Présent

#### ⇒ Crèche familiale Gourdault

Le nombre d'enfants accueillis progresse entre 2018 et 2019. Le rapport d'activité 2018 indique qu'au 31/12/2018, la crèche familiale est en défaut de 8 places d'accueil assistantes familiales et 4 places d'accueil d'assistante maternelle. En 2019, la crèche confirme que « La problématique majeure est induite par l'absentéisme des assistantes : 7 arrêts de travail de plus d'1 mois au 01/11/2019 soit 21 accueils en attente. Il est à noter, qu'aucune assistante sur le site du 13ème n'a de place dite « relais ». Les arrêts de travail des assistantes sont longs et récurrents. Ces professionnelles ne peuvent être remplacées. Cet absentéisme ne permet pas d'accueillir le nombre d'enfants prévus à l'agrément ».

Sur l'année 2019, la crèche mentionne que 20% des enfants ont bénéficié d'un accueil interstitiel à un moment où à un autre. D'autres enfants (environ 15%) auraient justifié de ce type d'accueil mais faute de place, il n'a pas été possible de le mettre en place.

La durée de présence des enfants est en revanche plus longue que celle observée dans les 2 autres crèches familiales.

**Tableau 23 : Activités de la crèche familiale Gourdault**

| Activités CF Gourdault                  | 2018    | 2019    | 2020 |
|-----------------------------------------|---------|---------|------|
| Nb de jours d'ouverture                 | 365     | 224     | 185  |
| Nb d'enfants accueillis                 | 67      | 72      | 65   |
| Nb de familles accompagnées             | 62      | 65      | 58   |
| Taux d'occupation                       | NR      | 54%     | 33%  |
| Durée moyenne de présence               | 29 mois | 24 mois | NR   |
| Nb d'enfants accueillis en journée      | 67      | 60      | 65   |
| Nb d'enfants accueillis en interstitiel | 20      | 13      | 8    |
| Dont nb de nuits                        | 120     | 1300    | 161  |
| Dont nb de week end                     | 22      | 225     | 57   |

Source : Rapports d'activité Enfant Présent

### 3.1.2.2. L'activité des crèches collectives

En 2020, la baisse du nombre de jours d'ouverture s'explique par la fermeture des crèches collectives en raison de la pandémie.

⇒ Crèche collective Marcadet

Pour mémoire, la crèche collective Marcadet est agréée pour 30 places.

De même que la structure familiale, la crèche collective Marcadet a connu en 2019 un mouvement important des professionnels comme en 2018, avec des départs/arrivées et de nombreux arrêts de travail. Le rapport d'activité indique que ce « turnover » assez marquant peut mettre en lumière un malaise social ».

En 2020, la progression du nombre d'enfants accueillis résulte de l'augmentation des contrats occasionnels décidée par l'association en 2019 pour augmenter le niveau d'activité.

Le rapport d'activité observe que l'accueil séquentiel a doublé entre 2019 et 2020, passant de 12 à 24 accueils correspondant respectivement à 27% et à 40% du total des enfants accueillis (44% en 2019 et 60% en 2020).

Il souligne toutefois que ces contrats de 1 à 5 jours, signés avec les familles, ont un fort impact sur l'organisation de la crèche, le profil des familles accueillies nécessitant un accompagnement soutenu de la part des travailleurs sociaux.

Au-delà de ces considérations quantitatives, le rapport d'activité pointe l'important travail éducatif et social mené auprès des familles. Il recense la mise en œuvre de 6 AED par Enfant Présent, d'1 mesure d'AED extérieure à la sortie de l'enfant et de 3 mesures d'investigation judiciaire dont une concerne une fratrie.

Le document souligne le travail accompli par la psychologue durant le confinement sanitaire. De mars à mai 2020, elle a maintenu le lien avec les familles via des entretiens téléphoniques hebdomadaires.

**Tableau 24 : Activités de la crèche collective Marcadet**

| Activités crèche collective Marcadet | 2018    | 2019      | 2020    |
|--------------------------------------|---------|-----------|---------|
| Nb de jours d'ouverture              | NR      | 235       | 176     |
| Nb d'enfants accueillis              | 48      | 44        | 60      |
| Nb de familles accompagnées          | 41      | 38        | 54      |
| Taux occupation                      | 83<br>% | 84<br>%   | 52<br>% |
| Durée moyenne de présence            | NR      | 14,3 mois | NR      |

Source : Rapports d'activité Enfant Présent

#### ⇒ Crèche collective Panoyaux

Pour mémoire, la crèche collective est agréée pour 20 places.

L'établissement a connu une progression de 11% des effectifs accueillis en 2019 en lien avec l'augmentation des contrats à temps partiel et l'accueil de deux enfants de la crèche familiale dont l'assistante maternelle a été absente pendant une période longue.

Le rapport d'activité souligne que l'ouverture de l'accueil des tous petits a de plus favorisé un taux de fréquentation à hauteur de 75% pour le mois de septembre 2019.

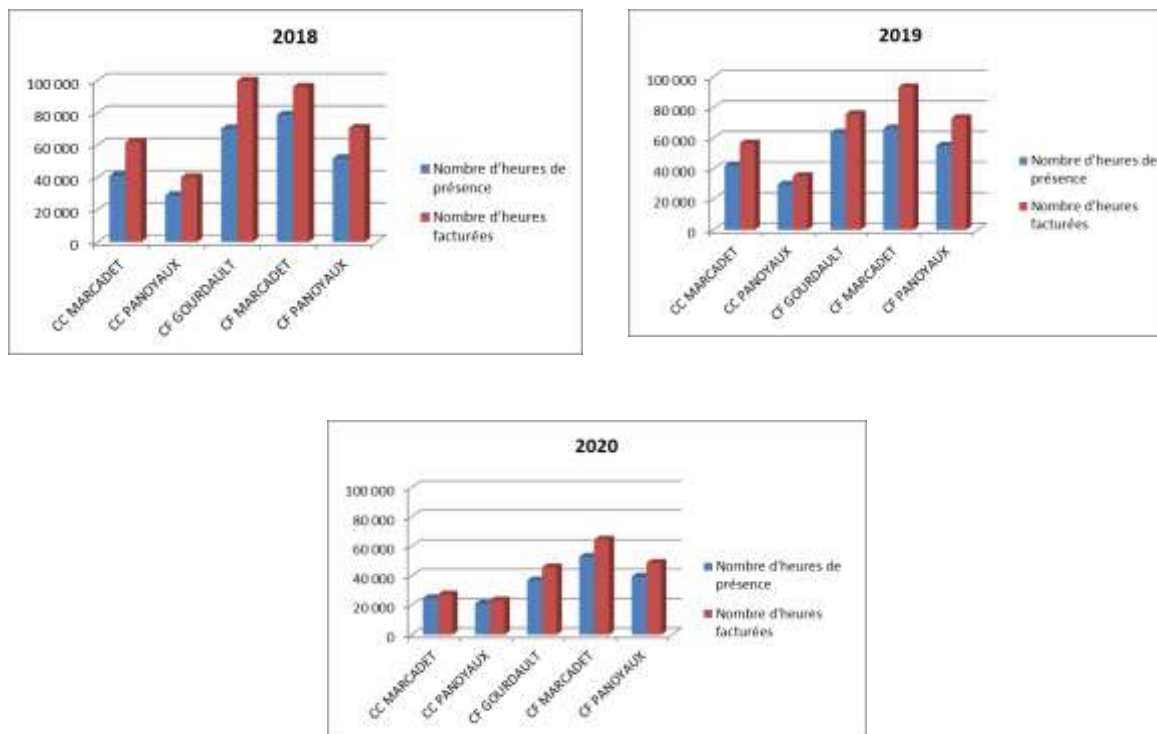
En 2020, les consignes sanitaires qui s'imposaient dans les crèches après leur réouverture ont limité la possibilité d'accueillir des enfants sur des contrats occasionnels.

L'accueil occasionnel pour 3 familles de la crèche familiale a cependant pu être maintenu afin de renforcer la passerelle entre un accueil familial et un accueil collectif dans un souci de trouver un équilibre entre les besoins des parents et ceux de leur enfant.

L'allongement de la durée de l'accueil observé qui passe de 9 mois en 2019 à 26 mois en 2020 résulte de l'ouverture de l'unité bébés en 2019, l'âge de l'enfant lors de l'admission influant sur la durée moyenne de l'accueil.

Enfin, le rapport d'activité 2020 souligne l'impact de la décision de l'association d'accueillir de manière inconditionnelle les plus démunis : en 2020, le nombre de familles sans numéro CAF à l'admission a augmenté de 19% ; en fin d'année, le nombre de familles dans des situations de vie très précaires (sans papier, sans ressource financière) augmente de 50% passant de 3 à 6 familles.

Graphique 1 : Synthèse de l'évolution de l'activité dans les crèches collectives et familiales



### 3.2. Les indicateurs montrent une évolution favorable du dispositif d'AED et une diminution de l'activité du SAFE

#### 3.2.1. Les activités de l'AED

L'originalité du dispositif proposé par Enfant Présent réside dans la possibilité de coupler une mesure AED avec l'accueil de l'enfant dans l'une des crèches gérées par l'association. Il est relevé que l'association ne conditionne plus la mise en place d'une mesure AED à la prise en charge de l'enfant dans l'une de ses crèches. Cet élargissement de la population susceptible d'être accueillie par l'association pourrait en expliquer le bilan globalement positif.

Les données d'activités de l'AED communiquées par l'association portent sur la période 2019-2020, le rapport d'activité 2018 n'ayant pas été fourni.

Tableau 25 : Mesures AED 2019-2020

| Nombre de mesures AED | 2019      | 2020      |
|-----------------------|-----------|-----------|
| Gourdault             | 22        | 25        |
| Marcadet              | 30        | 25        |
| Panoyaux              | 25        | 25        |
| <b>Total</b>          | <b>77</b> | <b>75</b> |

Source : Rapports d'activité Enfant Présent

Les rapports d’instruction produits par la DASES apportent des informations intéressantes quant au taux d’occupation. Celui-ci est respectivement de 77,86% en 2017, 88,21% en 2018 et 98,74% en 2019.

L’association sollicite depuis plusieurs années l’extension du dispositif de 60 à 80 mesures. La DASES n’a à ce jour pas donné une suite favorable à cette demande compte tenu des bilans qui lui ont été adressés par la structure. Si la progression des mesures mises en œuvre par l’association devait se poursuivre et s’installer durablement, la demande de l’association mériterait d’être reconsidérée.

S’agissant de l’origine des mesures d’AED mises en place par l’association, la détection par l’association elle-même du besoin d’aide éducative est majoritaire sur la période avec un taux de près de 45 % du total des 29 mesures nouvelles engagées en 2019 et 2020.

**Tableau 26 : Origines des AED mises en œuvre en 2019 et 2020**

| Origines des demandes d'AED | Gourdault |          | Marcadet |          | Panoyaux |          |
|-----------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                             | 2019      | 2020     | 2019     | 2020     | 2019     | 2020     |
| Service PMI et/ou SSP       |           |          |          |          |          |          |
| Informations préoccupantes  |           | 2        | 4        |          |          |          |
| ASE/Centres maternels       | 3         |          | 1        |          |          |          |
| Maternité/naissance         |           | 1        |          | 1        |          | 2        |
| Associations                |           | 2        |          |          |          |          |
| Enfant Présent              | 3         | 4        | 1        | 1        | 4        |          |
| <b>Total</b>                | <b>6</b>  | <b>9</b> | <b>6</b> | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>2</b> |

Source : Rapports d’activité Enfant Présent

L’association précise qu’elle enregistre depuis plusieurs années et de façon récurrente, des demandes importantes de mesures d’AED spécifiques petite enfance, venant de l’ensemble des territoires parisiens de PMI et des services sociaux. Elle constate que ce besoin n’est actuellement pas couvert bien que l’AED constitue une des politiques publiques de prévention précoce.

Enfant Présent souligne qu’elle a pour objectif de doubler sa capacité AED.

### 3.2.2. Les activités du SAFE

Ce dispositif dont le taux d’occupation ne dépasse pas 65% sur la période est marqué par des problèmes récurrents de ressources humaines, soulignés dans les rapports d’activité du service.

En 2018, de nombreux changements sont intervenus dans l’équipe, [.....]. Le rapport d’activités indique que l’équipe s’est peu à peu reconstituée et a dû prendre le temps de retrouver des repères stables dans son travail au quotidien, tant en interne qu’auprès des familles et des partenaires extérieurs.

*Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l’administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Les absences prolongées de 3 des 6 assistantes familiales en 2019 et de deux en 2020 ont par ailleurs créé une discontinuité dans l’accompagnement des situations suivies et nécessité la mise en place de relais qui ont limité les capacités d’accueil.

**Tableau 27 : Les indicateurs d'activité du SAFE de 2018 à 2020**

| Accueil                                        | 2018 | 2019  | 2020 |
|------------------------------------------------|------|-------|------|
| Nombre de jours                                | 365  | 365   | 365  |
| Nombre d'enfants accueillis                    | 22   | 20    | 19   |
| Nombre d'accueil provisoire                    | 8    | 6     | 10   |
| Nombre d'odonnance de placement provisoire     | 14   | 15    | 7    |
| Nombre de familles accompagnées                | 21   | 20    | 16   |
| Mise à l'abri L223-2                           |      |       | 2    |
| Taux d'occupation                              | 63%  | 65%   | 55%  |
| Durée moyenne de présence                      | 157  | 153,5 | 159  |
| File active                                    | 22   | 23    | 19   |
| Durée minimale                                 | 12 j | 3 j   | 5 j  |
| Nombre de sorties                              | 10   | 14    | 10   |
| Retour en familles avec AED/AEMO               | 7    | 4     | 1    |
| Orientation vers une autre structure d'accueil | 3    | 0     | 3    |

Source : Rapports d'activité Enfant Présent

### 3.3. Le profil des familles et des enfants accueillis

#### 3.3.1. Des familles précarisées

Les familles accueillies par l'association dans les crèches Enfant Présent sont pour une large part en situation de fragilités économiques et sociales. L'étayage apporté par les équipes d'Enfant Présent permet à certaines d'entre elles de voir leurs conditions de vie s'améliorer avec les conséquences positives induites pour leurs enfants.

De faibles revenus plaçant la famille souvent sous le seuil de pauvreté, une part importante de familles monoparentales, un accès difficile à l'emploi et à un logement stable et une absence de relai familial ou amical sont les principaux marqueurs des familles accueillies.

⇒ des familles disposant majoritairement de bas revenus

Les revenus annuels des familles accueillies constituent un bon indicateur de leur profil socio-économique.

Ils reflètent pleinement l'objectif d'accueil de familles pauvres qui ont besoin de soutien dans la prise en charge de leurs jeunes enfants.

Sur la période 2018-2020, quel que soit le type de crèche, collective ou familiale, la part des familles accueillies vivant sous le seuil de pauvreté s'établit à un niveau significativement élevé, supérieur à 75% pour la plupart des crèches en 2020, d'autant que près de 2/3 des familles disposent d'un revenu annuel inférieur ou égal à 7000 € soit très nettement inférieur au seuil de pauvreté, égal à 1100€/mois pour une personne seule et 2300€ pour un couple avec 2 enfants en 2019.

À titre de comparaison, la part des familles à bas revenus<sup>20</sup> fréquentant les EAJE municipaux parisiens dans 3 arrondissements de localisation des crèches Enfant Présent

<sup>20</sup>Le seuil de bas revenus est de 1 096 € par unité de consommation en décembre 2019

(13<sup>ème</sup>, 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup>) s'établit en moyenne à 25 %<sup>21 22</sup>. Les crèches collectives accueillent une part de familles un peu plus aisées avec 7% de familles dont les revenus annuels sont supérieurs à 30 000 €, contre 5% pour les crèches familiales.

En réponse au rapport provisoire, l'association s'interroge sur l'opportunité de revoir le profil des familles qu'elle accueille dans ses dispositifs. Elle observe en effet que le glissement progressif des situations, avec les problèmes de précarité financière et sociale qui viennent s'ajouter à la vulnérabilité médico-psycho-sociale, fragilise les dispositifs Enfant Présent.

La mission partage cette analyse.

**Tableau 28 : Répartition des familles accueillies entre 2018 et 2020 par tranches de revenus annuels**

| Revenus annuels de la famille par tranches | Familles accueillies dans les crèches collectives |             | Familles accueillies dans les crèches familiales |             |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------|-------------|
|                                            | en nombre                                         | en %        | en nombre                                        | en %        |
| 85 740€ (plafond de la tarification)       | 2                                                 | 1%          | 0                                                | 0%          |
| Entre 55 000€ et 85 000€                   | 11                                                | 3%          | 10                                               | 1%          |
| Entre 30 000€ et 54 000€                   | 11                                                | 3%          | 33                                               | 4%          |
| Entre 7100€ et 29000€                      | 92                                                | 28%         | 239                                              | 30%         |
| 7 000 € et moins                           | 208                                               | 64%         | 515                                              | 65%         |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>324</b>                                        | <b>100%</b> | <b>797</b>                                       | <b>100%</b> |

Source : Données Association Enfant Présent communiquées à la DFPE - Traitement IG

L'intervention des équipes d'Enfant Présent permet à certaines des familles accueillies de voir leur situation administrative évoluer, ce qui facilite leur accès à l'emploi, à des formations et/ou aux prestations sociales.

Le rapport d'activité 2020 de la crèche familiale Marcadet rapporte ainsi que 76% des familles accueillies dans la CFA se trouvaient sous le seuil de pauvreté en début d'accueil et 73% l'étaient encore à la sortie.

La même source pour la crèche familiale Panoyaux indique que 87,5% des familles sont sous le seuil de pauvreté à l'entrée et 80% à la sortie. Alors que 20% des familles étaient sans papier à l'arrivée, 7% ont pu être régularisées au cours de l'année 2020.

Dans la crèche familiale Gourdault un taux de pauvreté extrêmement élevé est rapporté en 2020 (96%), la part des familles disposant d'un revenu inférieur à 583 € s'établissant à 68%.

Dans la crèche collective Panoyaux en revanche, 44% des familles accueillies en 2020 vivent en dessous du seuil de pauvreté contre 80% en 2019. Le rapport d'activité 2020 précise que cette évolution résulte de la diminution des familles monoparentales.

<sup>21</sup> Le taux pour le 13<sup>ème</sup> est de 24%, celui pour les 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> est de 26%

<sup>22</sup> Étude de l'APUR « Familles, modes d'accueil et parentalité à Paris » - avril 2022

⇒ Une proportion importante de familles monoparentales et de familles sans relai familial et amical

La proportion des familles monoparentales apparaît un peu plus élevée dans les crèches familiales mais varie fortement selon les établissements.

Ainsi, les familles accueillies en 2020 dans la crèche familiale Marcadet étaient pour 47% d'entre elles des familles monoparentales. Dans la crèche collective en revanche, seules 22% des familles sont en situation de monoparentalité.

Dans les crèches collectives et familiales Panoyaux, les taux sont respectivement de 44% et 45%. Ce taux atteint 71% dans la crèche familiale Gourdault.

L'absence de relai familial est également un marqueur des familles accueillies. À titre d'illustration, la part des parents accueillis à la rentrée 2020 qui ne disposaient d'aucun relai familial ou amical sur lequel s'appuyer s'établissait à 62 % pour la crèche collective Panoyaux et à 76,5% pour la crèche familiale Panoyaux.

⇒ des familles pour la plupart en difficulté d'emploi

L'insertion professionnelle est favorisée par l'accueil en crèche et l'accompagnement social apporté aux familles. À titre d'illustration, 72 % des familles accueillies à la crèche familiale Panoyaux sont sans emploi ou en situation d'emploi instable (formation CDD, CDI à temps partiel). Il est relevé qu'à la fin de la garde ou à fin 2020, ce taux est ramené à 62,5%.

Dans la crèche collective, la part des familles disposant d'un emploi passe de 40% à 56%.

⇒ des familles souvent en difficulté de logement

La crèche collective Panoyaux relève qu'en 2020, 43% des familles vivent dans des conditions de logement instable. Ce taux est 73,4% pour la crèche familiale. Il atteint 75% dans la crèche collective Marcadet.

En complément, l'association précise que le constat dressé sur le profil des familles des enfants accueillis montre que celles-ci adhèrent au projet mais qu'elles ont beaucoup de mal à être constantes et assidues et à respecter leur contrat. Pour celles d'entre elles très précaires, les jours les nuits ou les week-ends restent difficiles à payer. Cette question financière reste un frein important. L'association poursuit : « ces familles sont souvent isolées socialement et faiblement intégrées, elles montent progressivement en assiduité dans nos dispositifs et se reconnectent progressivement avec l'accompagnement. Les profils désocialisés expliquent aussi la baisse de fréquentation, le recours important à l'accueil occasionnel ». Toutefois, la structure rappelle qu'il est important de considérer les demandes de ces familles afin de prendre en compte les besoins de leurs bébés notamment leurs « besoins fondamentaux ».

Elle analyse qu'il est essentiel de renouer avec une mixité équilibrée de population, et important de réinterroger le rôle des autres acteurs de l'accueil petite enfance, Enfant Présent ne pouvant rester seul à accueillir en majorité les situations les plus précaires ».

L'association explique en réponse à la phase contradictoire que l'évolution du profil des populations accueillies est multifactorielle :

- pour une grande part, elle est due à la distanciation des liens avec les partenaires habituels de l'association notamment la PMI, l'ASE, les services sociaux départementaux, les mairies d'arrondissement, les CMP, les hospitalisations mères-enfants, les staffs de parentalité des maternités, les associations exerçant des mesures d'AEMO, les juges des enfants.

- elle résulte également du choix de la précédente direction de s'adresser en majorité à des populations plus précarisées (sans papiers, à la rue...). Enfant Présent fait aujourd'hui le constat que l'adhésion de ces familles au projet Enfant Présent est beaucoup plus difficile, que leur fréquentation de la structure est moindre, mais aussi que leurs attentes sont décalées par rapport à l'objet de l'association.

### 3.3.2. Des enfants souvent atteints de fragilités psychologiques

⇒ l'âge des enfants accueillis

L'association souligne que l'accueil d'un enfant en bas âge avec un accompagnement psycho-socio-éducatif, facilite de fait le repérage précoce des difficultés et une évaluation.

Les rapports d'activité de la crèche familiale Panoyaux décrivent pour les 3 années 2018-2019-2020, la répartition des enfants accueillis par tranche d'âge. En revanche, cette donnée n'est pas disponible pour l'ensemble de la période pour les deux autres crèches familiales. L'analyse peut donc être biaisée.

**Tableau 29 : Répartition des enfants accueillis dans les crèches familiales, par tranche d'âge**

| Crèches familiales<br>âge des enfants accueillis | < 6 mois | < 12<br>mois | < 24<br>mois | < 36<br>mois | > 36<br>mois |
|--------------------------------------------------|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| CF Panoyaux<br>moyenne 2018-2020                 | 29%      | 30%          | 30%          | 10%          | 1%           |
| CF Marcadet<br>année 2019                        | 2%       | 3%           | 33%          | 32%          | 30%          |
| CF Gourdault<br>moyenne 2018-2019                | 9%       | 20%          | 21%          | 22%          | 27%          |

Source : Rapports d'activité Enfant Présent

L'association explique que les enfants qui lui sont adressés sont rarement âgés de moins de 6 mois car les mères sont souvent sans emploi et ne souhaitent pas confier leur bébé.

La crèche familiale Panoyaux fait exception sans qu'une explication précise puisse être avancée.

Comme pour la crèche familiale, les rapports d'activité de la crèche collective sont les seuls à présenter une répartition par tranche d'âge des enfants accueillis sur la période 2018-2019. Il y est relevé que l'ouverture de l'unité bébé en septembre 2019 a permis l'accueil de 6 nourrissons et de répondre à la demande croissante d'admission des moins de 12 mois à cette époque. Cette tendance ne s'est pas confirmée en 2020, sans qu'un enseignement puisse en être tiré compte tenu de la situation sanitaire.

**Tableau 30 : Répartition des enfants accueillis dans la crèche collective Panoyaux, par tranche d'âge**

| Crèche collective Panoyaux<br>âge des enfants accueillis | < 6 mois | < 12<br>mois | < 24<br>mois | < 36<br>mois | > 36<br>mois | Total |
|----------------------------------------------------------|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|
| 2018                                                     | 0        | 4            | 18           | 13           | 0            | 35    |
| 2019                                                     | 6        | 8            | 0            | 18           | 7            | 39    |
| 2020                                                     | 0        | 2            | 6            | 7            | 20           | 35    |

Source : Rapports d'activité Enfant Présent

⇒ des enfants en situation de fragilités psychologiques

Les rapports d'évaluation successifs produits en 1993, 2012 et 2015 montrent un glissement du profil des enfants, marqué par des fragilités psychologiques croissantes. En 1993, l'évaluation conduite sur les trois premières années d'existence de l'association<sup>23</sup> souligne en effet que plus de la moitié des enfants n'ont pas de problème particulier mais que 3 % présentent des troubles importants, 11 % ont été hospitalisés et plus d'un quart des enfants ont fait l'objet de maltraitance.

En revanche, l'évaluation conduite en 2012<sup>24</sup> montre l'aggravation des problèmes rencontrés chez les enfants accueillis. Elle indique ainsi qu'en moyenne, toute structure confondue, 75% des enfants présentent des troubles psychologiques, voire psychiatriques ou une maladie grave (20%) pour la majorité consécutifs aux problématiques parentales. En crèche familiale, la proportion de ces troubles est aussi importante que l'AED et le SAFE. En crèche collective, 40% des enfants présentent des troubles d'importance variable.

Ce constat est à relier au bilan dressé par cette même évaluation externe de la situation des mères au plan psychologique. En effet, seules 20% des mères ne présentaient aucun trouble psychologique et psychiatrique, en moyenne pour les années 2010 et 2011 dans les crèches familiales. Ce taux était de 9% pour l'AED. S'agissant du placement familial (SAFE), la quasi-totalité des parents présentaient des troubles, 50% des mères étant atteintes de troubles psychiatriques.

L'évaluation de 2015 n'apporte pas d'éléments sur cette problématique qui n'est en outre pas réellement abordée dans les rapports d'activités de l'association, davantage centrés sur les conditions de vie et la situation sociale des familles.

Les propos recueillis lors des entretiens avec les membres de l'association incitent cependant à penser que le contexte décrit dans l'évaluation de 2015 demeure d'actualité voire s'est accentué.

Une nouvelle évaluation devrait être menée en 2022<sup>25</sup>. Elle devrait permettre d'établir un diagnostic actualisé, utile tant pour l'association que pour ses partenaires.

⇒ les mesures éducatives et de protection mises en œuvre pour soutenir l'enfant

Le travail de détection précoce mené par l'association la conduit à recommander, pour certaines situations, des actions éducatives ou de protection durant la prise en charge et/ou en sortie de ses dispositifs.

Dans certains cas, l'enfant accueilli fait déjà l'objet de telles actions, avant sa prise en charge par Enfant Présent.

Les tableaux qui suivent décrivent les situations pour les 3 crèches familiales.

Il est relevé que des signalements pour information préoccupante (IP) sont assez régulièrement effectués par l'association : 6 en 2018 et en 2019 pour la crèche familiale

---

<sup>23</sup> « Enfant Présent » une crèche familiale entre accueil et prévention - Évaluation d'un mode d'accueil innovant - Recherche mise en œuvre à l'initiative de C. AUGUIN, F. GERBER par Michel CORBILLON (coordinateur) P. DURNING, D. FABLET, T. AUSCHER avec la participation technique de Y. CHIROL, A. DULERY, MP. MACKIEWICZ, S. SALOMONOWICZ, S. ZYSERMAN - Rapport Final Mai 1993 - Avec l'aide et le soutien de la Direction de l'Action Sociale, de la Ville de Paris, de la Fondation pour l'Enfance, du C.F.P.E

<sup>24</sup> Évaluation externe - Établissement expérimental Enfant Présent Paris - [.....] - Consultante - Octobre 2012

<sup>25</sup> La dernière évaluation a été conduite en 2015 en vue de l'autorisation pour 15 ans de l'ESMS.

Panoyaux, 2 en 2019 puis 4 en 2020 pour la crèche familiale Marcadet, 5 en 2018, 7 en 2019 et 2 en 2020 pour la crèche Gourdault.

**Tableau 31 : Mesures éducatives et de protection - crèche familiale Panoyaux**

| Mesures éducatives et de protection CF Panoyaux | Années | AEMO | AED extérieur | AED Enfant Présent | MJIE | IP | AP | Total |
|-------------------------------------------------|--------|------|---------------|--------------------|------|----|----|-------|
| Existantes avant la PEC                         | 2018   | 2    | 2             | 3                  | 0    | 1  | 0  | 8     |
|                                                 | 2019   | 3    | 0             | 4                  | 0    | 3  | 0  | 10    |
|                                                 | 2020   | 1    | 3             | 6                  |      | 1  | 0  | 11    |
| Mises en oeuvres pendant l'accueil              | 2018   | 0    | 0             | 9                  | 1    | 5  | 0  | 15    |
|                                                 | 2019   | 2    | 0             | 3                  | 0    | 4  | 0  | 9     |
|                                                 | 2020   | 2    |               | 2                  |      |    | 1  | 4     |
| Mises en oeuvres ou demandées à la sortie       | 2018   | 0    | 0             | 2                  | 0    | 1  | 0  | 3     |
|                                                 | 2019   | 0    | 0             | 0                  | 0    | 2  | 0  | 2     |
|                                                 | 2020   | 0    | 0             | 0                  | 0    | 0  | 0  | 0     |

Source : Rapports d'activité Enfant Présent

**Tableau 32 : Mesures éducatives et de protection - crèche familiale Marcadet**

| Mesures éducatives et de protection CF Marcadet | Années | AEMO | AED extérieur | AED Enfant Présent | MJIE | IP | Total |
|-------------------------------------------------|--------|------|---------------|--------------------|------|----|-------|
| Existantes avant la PEC                         | 2018   | NR   | NR            | NR                 | NR   | NR |       |
|                                                 | 2019   | 1    | 3             | 4                  | 3    | 3  | 14    |
|                                                 | 2020   |      |               | 2                  |      | 4  | 6     |
| Mises en oeuvres pendant l'accueil              | 2018   | NR   | NR            | NR                 | NR   | NR | 0     |
|                                                 | 2019   | 0    | 6             | 6                  | 0    | 0  | 12    |
|                                                 | 2020   |      | 4             | 4                  | 3    | 2  | 13    |
| Mises en oeuvres ou demandées à la sortie       | 2018   | NR   | NR            | NR                 | NR   | NR | 0     |
|                                                 | 2019   | 0    | 3             | 1                  | 0    | 2  | 6     |
|                                                 | 2020   |      | 2             |                    |      | 2  | 4     |

Source : Rapports d'activité Enfant Présent

**Tableau 33 : Mesures éducatives et de protection - crèche familiale Gourdault**

| Mesures éducatives et de protection CF Gourdault | Années | AEMO | AED extérieur | AED Enfant Présent | MJIE | IP | Total |
|--------------------------------------------------|--------|------|---------------|--------------------|------|----|-------|
| Existantes avant la PEC                          | 2018   | 2    | 0             | 1                  | 2    | 4  | 9     |
|                                                  | 2019   | 1    | 0             | 0                  | 2    | 5  | 8     |
|                                                  | 2020   |      |               | 1                  |      |    | 1     |
| Mises en oeuvres pendant l'accueil               | 2018   | 0    | 0             | 10                 | 0    | 3  | 13    |
|                                                  | 2019   | 0    | 0             | 0                  | 1    | 3  | 4     |
|                                                  | 2020   |      |               | 2                  |      | 1  | 3     |
| Mises en oeuvres ou demandées à la sortie        | 2018   | 0    | 0             | 1                  | 0    | 2  | 3     |
|                                                  | 2019   | 1    | 0             | 3                  | 2    | 4  | 10    |
|                                                  | 2020   |      |               | 1                  |      | 1  | 2     |

### 3.4. La qualité de la gestion des structures et des prestations délivrées

#### 3.4.1. La gestion des structures

⇒ Les outils informatiques utilisés pour le fonctionnement des structures

L'association s'est dotée d'un progiciel de gestion des crèches - Coccinelle - à partir duquel les factures sont adressées aux familles. La direction dresse le constat que l'outil est bien adapté aux besoins de l'association en matière de gestion des crèches mais qu'il

est sous-utilisé tout particulièrement dans ses fonctionnalités de restitution des activités. Elle prévoit de renforcer son utilisation courant 2022 après déploiement de la version web, plus ergonomique, et la formation des utilisateurs.

À terme, il est prévu que les accueillantes saisissent directement dans l'outil les heures d'arrivée et de départ des enfants, à partir de leurs tablettes. Actuellement ces informations sont transcrites sur des supports papier.

En matière de ressources humaines, l'association ne disposait pas jusqu'à présent d'un système d'information pour gérer ses effectifs (de l'ordre de 150 équivalent temps plein)<sup>26</sup>.

Elle a acquis le progiciel EURECIA qu'elle prévoit de déployer au printemps 2022 après formation des équipes.

Les deux principaux enjeux pour la direction visent à centraliser les données du personnel y compris les évaluations d'une part, à se doter de procédures simplifiées, claires, partagées et lisibles d'autre part. Ce progiciel devrait par conséquent produire les données de ressources humaines indispensables au pilotage des moyens dévolus aux activités.

Le logiciel de paie (Silae) est quant à lui détenu par le cabinet d'expertise comptable Open Conseil, chargé de la comptabilité de la structure.

⇒ La comitologie

En 2015, le rapport d'évaluation établi par la DASES pour l'octroi d'une autorisation sur 15 ans présentait l'organisation des réunions professionnelles au sein de l'association.

En 2021, l'association a revu l'ensemble de sa « comitologie » pour alléger le rythme des réunions et mieux cadrer leur objet afin de permettre de libérer du temps aux différents acteurs des structures, tout en conservant une couverture essentielle des thématiques à observer.

#### Réunions hebdomadaires

Tous les mardis matin : CODIR/COPIL réunissant les directrices adjointes, les cheffes de services et le siège. Chaque début de mois ce CODIR/COPIL est consacré à l'activité du mois précédent et à la gestion et au pilotage dans les structures.

Tous les vendredis : un point d'une demie heure est prévu avec chacune des structures (crèches familiales et crèches collectives) entre la direction générale les directrices adjointes ou les chefs de service.

Des points spécifiques sont régulièrement organisés pour faciliter l'avancement du projet de service. Ils réunissent les équipes du siège, des établissements et des fonctions spécifiques quand l'actualité l'exige.

#### Réunions mensuelles :

Un comité social et économique est organisé au Siège ou si besoin par Visio conférence.

Une Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail est organisé sur Sites.

La réorganisation des services de l'association, conduite en 2018, a supprimé la fonction de direction des établissements assurée jusqu'alors par [.....] en plaçant à la tête de chaque structure - crèche familiale, crèche collective, service AED/SAFE - une directrice-adjointe (crèches familiales et AED/SAFE) ou une cheffe de service (crèches collectives).

---

<sup>26</sup> Rapport du commissaire aux comptes - exercice 2020

La mission estime que l'un des enjeux de la comitologie consiste à mettre en place les enceintes adaptées à la coordination des activités mais aussi à l'homogénéisation des pratiques et aux échanges de bonnes pratiques.

Capture écran 1 : Organisation de la comitologie de l'association en 2015

| Instance de direction        |                                                                                           |                                                  |                        |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------|
| Type de réunion              | Composition                                                                               | Objectif et contenu                              | Fréquence/Durée        |
| Réunions cadres de direction | Directrice générale, directrice des établissements, chefs de services Paris et Val d'Oise | Tous sujets, institutionnels et organisationnels | Une fois par trimestre |

| Instances transverses (inter sites ou inter partenariales)    |                                                                                                          |                                                                                                                         |                                        |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Type de réunion                                               | Composition                                                                                              | Objectif et contenu                                                                                                     | Fréquence/Durée                        |
| Réunions des chefs de service (hors crèches collectives)      | Directrice des établissements, chefs de services (y compris 95), chef de service SAF et AED              | Tous sujets, institutionnels et de fonctionnement des services                                                          | 2 fois par mois                        |
| Réunions des chefs de service (crèches collectives comprises) | Directrice générale ou directrice étabts, chefs de service crèches co /fa, SAFE et AED                   | Tous sujets, institutionnels et organisationnels                                                                        | 1 fois par mois                        |
| Réunion AED et crèches familiales                             | Chefs de services crèches familiales+chefs de service AED                                                | Articulations des accueils et accompagnements entre crèches et AED                                                      | 1 fois par mois par site               |
| Autres réunions thématiques                                   | Professionnels par métier (psychologues, travailleurs sociaux, cadres de santé)                          | En fonction du thème choisi                                                                                             | Irrégulier                             |
| Regroupements d'AF/AM                                         | Tous les AF et AM, directrices et chefs de service                                                       | Questions institutionnelles<br>Thématiques diverses                                                                     | Une à deux fois par an le samedi matin |
| Commissions PMI/ASE                                           | Responsable de secteur ASE, PMI et chefs de service des crèches familiales+directrice des établissements | Tous sujets relatifs au travail en partenariat – situations en phase d'admission et situation de niveau 2 <sup>16</sup> | Tous les 2 mois                        |

Source : Rapport d'évaluation 2015

### 3.4.2. L'évaluation de la qualité des activités

#### 3.4.2.1. Les formations des salariés

L'association assure le suivi des formations en distinguant les formations des cadres et celles des employés.

⇒ La formation des cadres

En 2019, 22 cadres ont suivi des formations soit plus de quatre fois plus qu'en 2018. La mise place de la réforme organisationnelle conduite par le précédent directeur général et les besoins en formation qui en découlaient expliquent cette nette augmentation. En 2020, la crise sanitaire n'a pas permis la réalisation du plan de formation.

**Tableau 34 : Formations des cadres par structure entre 2018 et 2020**

| ETABLISSEMENT        | 2018     | 2019      | 2020     |
|----------------------|----------|-----------|----------|
| Gourdault            |          | 7         |          |
| Marcadet             | 1        | 3         |          |
| Panoyaux             | 2        | 5         | 1        |
| SAFE/AED             | 2        | 2         |          |
| Siège                |          | 5         |          |
| <b>Total général</b> | <b>5</b> | <b>22</b> | <b>1</b> |

Source : Enfant présent - Traitement IG

En 2018, les formations ont concerné essentiellement les Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale<sup>27</sup> (CAFDES) et les Certificats d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale (CAFERUIS)<sup>28</sup> qui s'adressent aux cheffes de service ou directrices adjointes des structures d'accueil.

Ces formations avaient été recommandées par le rapport d'évaluation de 2015 lequel préconisait de faciliter l'accès aux formations d'encadrement (CAFERUIS ou CAFDES) pour l'ensemble des cadres médico sociaux.

En 2019, les formations concernent principalement l'accompagnement de l'équipe cadre (32 %) et la formation au logiciel Coccinelle. Elles s'adressent essentiellement (50%) aux directrices adjointes et aux cheffes de service. Ces orientations de formation s'inscrivent dans le cadre des réorganisations des structures instituant des directrices adjointes dans chacune d'entre elles.

<sup>27</sup> Le CAFDES (Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale), homologué au niveau I, atteste des compétences nécessaires pour orienter, élaborer et conduire l'action d'un ou plusieurs établissements ou services du champ de l'action sociale, médico-sociale ou sanitaire. Il peut être obtenu par la voie de la formation ou par la VAE (validation des acquis de l'expérience).

<sup>28</sup> Le Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale (CAFERUIS) atteste des compétences nécessaires pour « animer une unité de travail dans le champ de l'intervention sociale et conduire son action dans le cadre du projet et des missions de l'Employeur ».

**Tableau 35 : Typologies des formations suivies par les cadres entre 2018 et 2020**

[.....]

*Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

⇒ La formation des employés

La formation des employés marque une nette augmentation en 2019, après une année 2018 très faible.

Les crèches ont bénéficié de 91 % des formations en 2019. Les crèches Gourdault (56%) et Panoyaux (28%) en ont été les principaux bénéficiaires.

**Tableau 36 : Formations des employés par structure entre 2018 et 2020**

| ETABLISSEMENT        | 2018     | 2019      | 2020     |
|----------------------|----------|-----------|----------|
| AED                  |          | 1         |          |
| Gourdault            |          | 22        |          |
| Marcadet             |          | 3         | 2        |
| Panoyaux             | 1        | 11        | 3        |
| SAFE                 |          | 1         | 1        |
| Siège                |          | 1         | 1        |
| <b>Total général</b> | <b>1</b> | <b>39</b> | <b>7</b> |

Source : Enfant présent - Traitement IG

En 2019, près de 43% des assistantes maternelles et familiales, plus de 20% des auxiliaires de puériculture et plus de 18% des éducatrices spécialisées ont suivi une formation.

**Tableau 37 : Typologies des formations suivies par les cadres entre 2018 et 2020**

[.....]

*Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

42 % des formations en 2019 ont porté sur le thème « Porter le jeune enfant - Gestes, attitudes, relation ».

En complément des formations, l'association a développé des groupes d'analyse des pratiques professionnelles à destination des assistantes maternelles/familiales et des éducatrices spécialisées et éducatrices de jeunes enfants. Ces groupes, animés par des tiers extérieurs, ont cependant dû s'interrompre pendant la crise sanitaire. Ils ont repris depuis 2021.

#### 3.4.2.2. Les visites à domicile des assistantes maternelles et familiales

L'association indique que les assistantes maternelles et familiales font l'objet de visites à domicile régulières pour contrôler les conditions d'accueil des enfants accueillis.

Ces visites se font par roulement, sur une périodicité d'une fois par mois.

À cette occasion les éducateurs spécialisés mais aussi d'autres membres de l'équipe de la crèche (cadre de santé, éducatrice de jeunes enfants ...) abordent les difficultés rencontrées par les assistantes maternelles et familiales.

Les structures suivent ces visites à travers des comptes rendus manuscrits dans des cahiers mais aucun outil ne permet de centraliser les observations, y compris sur l'état des matériels.

À la demande de la mission, les directrices-adjointes des 3 crèches familiales ont recensé les visites à domicile effectuées par leurs équipes au cours de l'année 2021.

Les résultats synthétiques sont les suivants :

- Crèche familiale Panoyaux : l'établissement indique avoir effectué 140 visites à domicile en 2021 dont 37 réalisées par les éducatrices spécialisées, 36 par l'éducatrice de jeunes enfants, 21 par la psychologue et 16 par la cadre de santé.
- Crèche familiale Gourdault : 140 visites ont été comptabilisées en 2021
- Crèche familiale Marcadet : l'établissement indique effectuer en moyenne 24 visites à domicile par mois, dont 8 réalisées par les éducatrices spécialisées, 8 par les éducatrices de jeunes enfants, 3 par la psychologue.

Les pédiatres se rendent également au domicile des assistantes maternelles et des assistantes familiales régulièrement.

La direction de l'association indique que ces données vont être intégrées au rapport d'activité 2021 et qu'elles devraient désormais faire l'objet d'un suivi régulier.

La mission suggère que les visites à domicile - de même que les regroupements - soient intégrées dans le dispositif de contrôle interne qu'elle recommande à l'association de mettre en place (partie 5).

Ces visites à domicile sont en effet déterminantes pour évaluer régulièrement la qualité de l'accueil, contrôler la bonne application des procédures et des recommandations ainsi que pour apporter tout l'appui nécessaire, aux assistantes maternelles et familiales pouvant être confrontées à des situations complexes. Elles concourent ainsi à réduire les risques liés à de mauvaises pratiques voire à des comportements inadaptés.

Il est relevé que deux signalements sont intervenus entre 2018 et 2020 qui ont entraîné pour l'un le licenciement de l'assistante familiale, pour l'autre une suspension d'agrément toujours en cours.

#### 3.4.2.3. Les matériels de puériculture, pédagogiques et ludiques

Pour les crèches collectives, l'association n'a pas souscrit de contrat cadre avec des fournisseurs spécifiques de matériels pour la petite enfance. Les différents matériels de puériculture, pédagogiques et ludique sont commandés auprès de divers fournisseurs : [.....].

Les assistantes familiales et maternelles disposent d'une indemnité d'entretien forfaitaire [.....], versée mensuellement sur leur fiche de paie.

*Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Les indemnités de repas, de goûter et autres sont relatives à l'accueil de l'enfant et s'ajoutent à cette indemnité (environ 4 € par jour et par enfant).

Le matériel à disposition des enfants est vérifié lors des visites à domiciles des professionnelles (Direction, éducateurs spécialisés, éducateurs de jeunes enfants, cadre de santé).

L'association ne dispose pas d'inventaire des matériels de puériculture (tables à langer, lits, matelas, tables, chaises, baignoires....), pédagogiques et ludiques (jouets, jeux....) et pharmaceutiques (thermomètres.....). Le renouvellement des équipements et matériel est établi lors des visites à domicile.

La mission invite l'association à améliorer le contrôle de l'état des matériels et la stratégie de son renouvellement en se dotant d'un outil commun de suivi.

**Tableau 38 : Répartition des dépenses allouées aux crèches en 2020**

|               | Linge      | Couches    | Produits pharmaceutiques | Sorties/spectacles/ actions collectives |
|---------------|------------|------------|--------------------------|-----------------------------------------|
| CCO panoyaux  | 550,00 €   | 2 000,00 € | 300,00 €                 | 500,00 €                                |
| CFA Panoyaux  | 300,00 €   | 5 800,00 € | 100,00 €                 | 1 000,00 €                              |
| CCO Marcadet  | 1 500,00 € | 3 000,00 € | 350,00 €                 | 600,00 €                                |
| CFA Marcadet  | 300,00 €   | 5 800,00 € | 100,00 €                 | 1 000,00 €                              |
| CFA Gourdault | 300,00 €   | 5 800,00 € | 100,00 €                 | 1 000,00 €                              |
| SAFE          |            |            |                          | 1 500,00 €                              |

Source : Enfant Présent

**Recommandation 2 :** Déployer un outil transverse de contrôle et de suivi des équipements dans les crèches familiales.

La Direction Générale indique en réponse au rapport provisoire que les tableaux de bord, d'analyse et de pilotage, et de suivis financiers sont désormais déployés. Les équipements dans les crèches familiales sont recensés. Dès septembre 2022, l'association reprend à sa charge le renouvellement des équipements afin que tous les dispositifs d'accueil soit également pourvus et bien étayés.

#### 4. DES RÉSULTATS FINANCIERS FRAGILES ISSUS DE CHARGES POUR LA PLUPART INCOMPRESSIBLES ET DE PRODUITS QUASI-EXCLUSIVEMENT PUBLICS

##### 4.1. La situation financière globale de l'association est fragile structurellement

Les bilans comptables de l'association regroupent l'ensemble des structures qu'elles soient parisiennes, val d'oisien ou basées dans le département de la Vienne.

L'analyse des bilans sur les 5 derniers exercices fait ressortir la fragilité de l'association qui subit des déficits réguliers résultant d'une situation financière qui se dégrade entre 2015 et 2019.

En 2018, le déficit du compte de résultat atteint un niveau particulièrement élevé, à hauteur de près de 750 000 €, ce qui provoque une grande inquiétude de la part de la Ville (DFPE) quant à la pérennité de l'association, dont l'action est par ailleurs reconnue.

|                              | 2015          | 2016         | 2017          | 2018          | 2019          |
|------------------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Déficit compte de résultat   | -127 963,00 € | 104 447,00 € | - 86 870,00 € | -749 229,00 € | - 16 780,00 € |
| Trésorerie                   | 59            | 69           | 46            | 2             | 4*            |
| Fonds de roulement           | 66            | 71           | 62            | 22            | 49            |
| Besoin en fonds de roulement | 7             | 2            | 16            | 20            | 45            |
| Résultat de gestion          | -130 576,00 € | 51 910,00 €  | 110 902,00 €  | -194 997,00 € | 684 343,00 €  |

\*en réalité - 14 jours (découvert bancaire)

Source : Fiches techniques DFPE

## 4.1.1. Le bilan comptable

Tableau 39 : Bilans comptables de l'association Enfant Présent de 2016 à 2020

|                                                                    | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
|--------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>ACTIF IMMOBILISE</b>                                            | <b>159 248</b>   | <b>218 022</b>   | <b>258 932</b>   | <b>338 202</b>   | <b>666 292</b>   |
| Immobilisations incorporelles                                      | 7 671            | 3 570            | 6 599            | 3 830            | 1 996            |
| Concessions, brevets, licences, marques, procédés                  | 7 671            | 3 570            | 6 599            | 3 830            | 1 996            |
| Immobilisations corporelles                                        | 114 544          | 177 304          | 197 312          | 278 921          | 607 751          |
| Installations techniques, matériel et outillage industriel         | 31 579           | 26 335           | 28 682           | 18 476           | 19 390           |
| Installation générale, agencement et aménagement des constructions | 40 646           | 101 207          | 98 997           | 223 329          | 420 537          |
| Matériel de transport                                              | -                | 14 337           | 10 957           | 7 577            | 4 197            |
| Matériel de bureau et informatique, mobilier                       | 42 319           | 35 425           | 31 539           | 29 539           | 76 380           |
| Immobilisation corporelles en cours                                | -                | -                | 27 137           | -                | 87 248           |
| Immobilisations financières                                        | 37 033           | 37 148           | 55 021           | 55 451           | 56 545           |
| Prêt et autres immobilisations financières                         | 37 018           | 37 133           | 55 006           | 55 436           | 56 530           |
| Autres participations                                              | 15               | 15               | 15               | 15               | 15               |
| <b>ACTIF CIRCULANT</b>                                             | <b>2 574 119</b> | <b>2 291 497</b> | <b>1 673 367</b> | <b>2 430 948</b> | <b>3 511 958</b> |
| Créances                                                           | 1 126 666        | 1 320 098        | 1 574 841        | 2 293 998        | 2 021 007        |
| Avances et acomptes sur commandes                                  | 1 363            | 1 900            | -                | -                | -                |
| Usagers et comptes rattachés                                       | 232 870          | 303 021          | 586 856          | 427 517          | 314 835          |
| Autres créances                                                    | 892 433          | 1 015 177        | 987 985          | 1 866 481        | 1 706 171        |
| Valeur mobilière de placement                                      | -                | -                | -                | -                | -                |
| Titres                                                             | -                | -                | -                | -                | -                |
| Instruments de trésorerie                                          | -                | -                | -                | -                | -                |
| Disponibilités                                                     | 1 377 436        | 917 835          | 35 767           | 79 064           | 1 344 766        |
| Banque                                                             | 1 376 386        | 916 982          | 24 618           | 60 662           | 1 331 183        |
| Caisse                                                             | 1 050            | 853              | 11 149           | 18 402           | 13 583           |
| Charges constatées d'avance                                        | 70 017           | 53 564           | 62 759           | 57 886           | 146 185          |
| <b>TOTAL ACTIF</b>                                                 | <b>2 733 367</b> | <b>2 509 519</b> | <b>1 932 299</b> | <b>2 769 150</b> | <b>4 178 250</b> |
| <b>FONDS PROPRES</b>                                               | <b>1 585 499</b> | <b>1 459 112</b> | <b>713 462</b>   | <b>1 381 573</b> | <b>2 817 548</b> |
| Fonds associatifs                                                  | 1 358 355        | 1 265 540        | 510 304          | 1 172 692        | 2 319 292        |
| Fonds associatifs sans droit de reprise                            | 52 253           | 52 253           | 52 253           | 52 253           | 52 253           |
| Réserves                                                           | 1 303 667        | 1 303 667        | 1 303 667        | 1 303 667        | 1 317 163        |
| Résultat de l'exercice                                             | 104 447          | 86 872           | 749 228          | 16 780           | 904 598          |
| Report à nouveau                                                   | 242 833          | 136 796          | 303 010          | 481 976          | 234 592          |
| Fonds associatifs avec droit de reprise                            | 128 389          | 126 799          | 206 141          | 364 120          | 1 110 965        |
| Subvention d'investissement                                        | 12 432           | 6 489            | 481              | 679 648          | 921 650          |
| Provisions pour risques et charges                                 | 227 144          | 193 572          | 203 158          | 208 881          | 498 256          |
| Provisions pour risques                                            | -                | -                | -                | 47 419           | 336 692          |
| Provisions pour charges                                            | 227 144          | 193 572          | 203 158          | 161 462          | 161 564          |
| <b>FONDS DEDIES</b>                                                | <b>557</b>       | <b>557</b>       | <b>557</b>       | <b>557</b>       | <b>557</b>       |
| Sur subvention de fonctionnement                                   | 557              | 557              | 557              | 557              | 557              |
| <b>DETTES</b>                                                      | <b>1 147 311</b> | <b>1 049 850</b> | <b>1 218 279</b> | <b>1 387 021</b> | <b>1 360 145</b> |
| Emprunts et dettes financières diverses                            | -                | -                | -                | 384 993          | -                |
| Avances et acomptes reçus sur commandes en-cours                   | -                | -                | -                | -                | -                |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés                           | 93 897           | 97 370           | 174 594          | 149 353          | 314 133          |
| Dettes fiscales et sociales                                        | 1 052 937        | 951 330          | 1 022 598        | 845 936          | 893 560          |
| Autres dettes                                                      | 477              | 630              | 1 587            | 2 491            | 120 701          |
| Produits constatés d'avance                                        | -                | 520              | 19 500           | 4 247            | 31 750           |
| <b>TOTAL PASSIF</b>                                                | <b>2 733 367</b> | <b>2 509 519</b> | <b>1 932 299</b> | <b>2 769 150</b> | <b>4 178 250</b> |

Source : Bilans comptables CAC

L'association a procédé à des installations et réalisé des travaux en 2019 pour un montant de 150 433 € correspondant essentiellement (122 284 €) à des aménagements du siège et des locaux des services AED et SAFE.

Les créances clients sont importantes et correspondent principalement au versement décalé des prix de journée dans le cadre de la protection de l'enfance ainsi que les subventions de l'État et de la CAF à recevoir.

Depuis 2018 la trésorerie enregistre une chute importante, passant de 917 835 € en 2017 à 24 618 € en 2018.

Sur cet exercice 2018, l'association enregistre un déficit de 749 228 € liés au poids des créances clients et des dettes fiscales et sociales lourdes (provision importante pour congés payés notamment).

En 2019 un important découvert bancaire de 384 993 € alourdit les dettes financières de l'association.

L'association reçoit en 2019 une importante subvention d'investissement de la CAF pour la réfection des locaux de l'association (aménagement des cuisines des crèches collectives, aménagement des accueils et des bureaux administratifs des structures).

## 4.1.2. Une structure financière fragile

Tableau 40 : Évolution de la structure financière entre 2016 et 2020

|                                              | 2016             | 2017             | 2018           | 2019             | 2020             |
|----------------------------------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|
| Capitaux permanents                          | 1 586 056        | 1 459 669        | 714 019        | 1 382 130        | 2 818 123        |
| - actif immobilisé                           | 159 248          | 218 022          | 258 932        | 337 202          | 666 292          |
| <b>FOND DE ROULEMENT</b>                     | <b>1 426 808</b> | <b>1 241 647</b> | <b>455 087</b> | <b>1 044 928</b> | <b>2 151 831</b> |
| Actif circulant                              | 1 196 683        | 1 373 662        | 1 637 600      | 2 351 884        | 2 167 192        |
| - dettes à court terme                       | 1 147 311        | 1 049 850        | 1 218 279      | 1 387 021        | 1 360 145        |
| <b>BESOIN EN FOND DE ROULEMENT</b>           | <b>49 372</b>    | <b>323 812</b>   | <b>419 321</b> | <b>964 863</b>   | <b>807 047</b>   |
| Fond de roulement                            | 1 426 808        | 1 241 647        | 455 087        | 1 044 928        | 2 151 831        |
| - besoin en fond de roulement                | 49 372           | 323 812          | 419 321        | 964 863          | 807 047          |
| <b>TRESORERIE NETTE</b>                      | <b>1 377 436</b> | <b>917 835</b>   | <b>35 766</b>  | <b>80 065</b>    | <b>1 344 784</b> |
| Charges de fonctionnement annuelles          | 7 316 349        | 7 302 095        | 7 482 761      | 7 795 030        | 6 742 642        |
| Charges de fonctionnement journalières       | 20 323           | 20 284           | 20 785         | 21 653           | 18 730           |
| <b>FDR en jours de fonctionnement</b>        | <b>70</b>        | <b>61</b>        | <b>22</b>      | <b>48</b>        | <b>115</b>       |
| <b>Trésorerie en jours de fonctionnement</b> | <b>68</b>        | <b>45</b>        | <b>2</b>       | <b>4</b>         | <b>72</b>        |

Source : Comptes CAC

L'association dispose d'un fond de roulement positif qui apparaît confortable sur les quatre années à l'exception de 2018 qui connaît une chute brutale. Un fond de roulement positif est un indicateur de bonne santé financière. Cependant la norme pour justifier d'une bonne gestion est d'au moins 90 jours de fonctionnement, or l'association se place régulièrement en deçà de ce seuil à l'exception de 2020, en raison de l'impact de la crise sanitaire (mesures de chômage partiel, moindre recours au remplacement de personnel, aide COVID de la CAF). En 2020, le fond de roulement atteint en effet 115 jours de fonctionnement.

Le besoin en fond de roulement est positif et pour des montants assez importants, ce qui signifie que la structure a des besoins très importants de trésorerie. Cela est dû notamment au fait que l'association a des créances clients d'un montant plus important que ses dettes fournisseurs, c'est-à-dire qu'elle paye ses fournisseurs avant d'être elle-même payée par ses clients.

La trésorerie est faible surtout en 2018 et 2019. Une norme admise en matière de bonne gestion et d'équilibre financier est de disposer en réserve d'une trésorerie située entre 60 et 90 jours de charges d'exploitation. En dessous de cette fourchette, il est nécessaire de recourir à des avances de trésorerie ou de payer des agios bancaires. Ce que l'on observe dans le bilan avec l'importance des concours bancaires.

Cette trésorerie remonte en 2020 grâce à une forte augmentation de ses fonds propres.

#### 4.1.3. Des comptes de résultat marqués par le caractère exceptionnel de l'exercice 2020

**Tableau 41 : Comptes de résultats de l'association Enfant Présent de 2016 à 2020**

|                                             | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
|---------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Prestations de service                      | 213 680          | 202 180          | 186 368          | 195 311          | 140 189          |
| Subvention d'exploitation                   | 6 995 875        | 6 880 337        | 6 500 626        | 7 418 807        | 7 465 871        |
| Cotisation                                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Reprises sur prov. et transferts de charges | 101 303          | 113 882          |                  |                  |                  |
| Autres produits                             | 80 893           | 19 528           | 56 899           | 117 870          | 83 273           |
| <b>Total Produits d'exploitation</b>        | <b>7 391 751</b> | <b>7 215 927</b> | <b>6 743 893</b> | <b>7 731 988</b> | <b>7 689 334</b> |
| Autres achats et charges externes           | 1 268 671        | 1 228 002        | 1 318 580        | 1 293 148        | 1 274 244        |
| Impôts, taxes et versements assimilés       | 439 203          | 351 930          | 345 802          | 508 282          | 368 143          |
| Charges de personnel                        | 5 499 247        | 5 607 527        | 5 714 924        | 5 835 759        | 4 653 596        |
| Dotations aux amortissements                | 49 255           | 51 018           | 53 662           | 54 993           | 48 063           |
| Dotations aux provisions                    | 43 150           | 33 241           | 49 414           | 94 002           | 370 612          |
| Autres Charges                              | 16 824           | 30 377           | 378              | 8 845            | 27 985           |
| <b>Total Charges d'exploitation</b>         | <b>7 316 349</b> | <b>7 302 095</b> | <b>7 482 761</b> | <b>7 795 030</b> | <b>6 742 642</b> |
| <b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>              | <b>75 402</b>    | <b>- 86 168</b>  | <b>- 738 868</b> | <b>- 63 042</b>  | <b>946 692</b>   |
| Produits financiers                         | -                | -                | 567 306          | 527 034          | 506 614          |
| Charges financières                         | -                | -                | 567 306          | 527 034          | 506 565          |
| <b>RESULTAT FINANCIER</b>                   | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>48</b>        |
| <b>RESULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>         | <b>75 402</b>    | <b>- 86 168</b>  | <b>- 738 868</b> | <b>- 63 042</b>  | <b>946 740</b>   |
| Produits exceptionnels                      | 41 275           | -                | 1 921            | 192 459          | 3 788            |
| Charges exceptionnelles                     | 12 230           | 703              | 12 281           | 146 198          | 45 929           |
| <b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>                | <b>29 045</b>    | <b>- 703</b>     | <b>- 10 360</b>  | <b>46 261</b>    | <b>- 42 142</b>  |
| <b>RESULTAT NET</b>                         | <b>104 447</b>   | <b>- 86 871</b>  | <b>- 749 228</b> | <b>- 16 781</b>  | <b>904 598</b>   |

Source : Comptes CAC

On observe un déficit de près de 750 000 € en 2018 du essentiellement à une diminution des produits (-7%) consécutive à une baisse marquée des subventions d'exploitation accordées par les financeurs (- 6%). Ce constat résulte très majoritairement des activités parisiennes de l'association, commentées dans les développements qui suivent.

L'augmentation des charges et la réduction des recettes en provenance de la CAF conduit à une dégradation des comptes en 2018 et 2019.

Entre 2018 et 2019, le résultat d'exploitation demeure déficitaire tout en s'améliorant significativement puisqu'il est ramené de 749 2208 € à 16 781 €.

Cette évolution favorable résulte d'une progression très marquée des subventions d'exploitation (+ 14%) dont le niveau - 7 418 807 € - dépasse celui des années 2016 et 2017 dont l'ordre de grandeur était de 6,9 M€. Ce point est développé dans le volet consacré aux résultats des activités parisiennes.

La progression des charges de + 4% réduit cependant l'impact de cette hausse notable des financements qui aurait pu permettre de retrouver un résultat d'exploitation positif.

En 2020, le compte d'exploitation affiche un résultat excédentaire de 904 598 € essentiellement généré par une baisse substantielle des dépenses de personnel de près de 1,2 M€, soit une diminution de 20% par rapport à 2019. Celle-ci s'explique par les allègements de charges salariales introduites lors de la crise sanitaire et, vraisemblablement dans une moindre mesure, des recrutements différés et des absences non remplacées.

Les rémunérations brutes ont ainsi décri de 20% environ tandis que les charges sociales baissaient de près de 32%.

L'analyse des comptes qui suit, reflétant les activités parisiennes de l'association, résulte des documents budgétaires par structure établis par l'expert-comptable et communiqués par l'association.

Les résultats de l'année 2020 doivent être appréhendés avec toute la prudence requise en raison du contexte exceptionnel de mise en place du dispositif d'activité partielle d'une part et de la restriction des activités d'autre part. Celle-ci a en effet permis à l'association d'alléger ses charges de personnel, en réduisant le recours à des CDD et en différant certains recrutements.

Le commissaire aux comptes observe ainsi en commentaire des résultats 2020 que l'impact de la crise sanitaire sur l'activité a induit une baisse de la PSU chiffrée à 535 924 €. Ce montant a toutefois été compensé :

- par la CAF elle-même à hauteur de 376 865 €, par le biais du versement d'une aide directe de 17 euros par place ouverte par jour et une aide de 10 euros par place fermée par jour.
- par le placement en chômage partiel des salariés, autorisé par les mesures gouvernementales, qui a généré un versement de 459 872 euros de la part de l'Agence de services et de paiement (ASP).

Le commissaire aux comptes conclut qu'« au final les mesures de soutien permettent à l'association de compenser totalement ces pertes d'exploitation et même de générer un excédent ».

**Tableau 42 : Impact financier de la crise sanitaire COVID19**

|                                                            | Impact brut    | Mesure de soutien | Impact net      |
|------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|-----------------|
| Baisse de la participation des familles entre 2019 et 2020 | 55 122         |                   | 55 122          |
| CAF - Baisse de la PSU entre 2019 et 2020                  | 535 924        | 376 865           | 159 059         |
| Mise au chômage partiel des salariés en net                |                | 459 872           | -459 872        |
| <b>Total</b>                                               | <b>591 046</b> | <b>836 737</b>    | <b>-245 691</b> |

Source : rapport CAC - comptes 2020

Le résultat d'exploitation très favorable observé en 2020 doit par conséquent être considéré comme exceptionnel et non pérenne. Seul le compte d'exploitation 2021 et ceux des années suivantes pourront permettre d'évaluer la capacité de l'association à opérer un redressement de sa situation financière.

#### 4.1.3.1. Les charges d'exploitation

**Tableau 43 : Évolution des charges d'exploitation entre 2016 et 2020**

|                                       | 2016             |                | 2017             |                | 2018             |                | 2019             |                | 2020             |                | Evolution 2016/2020 |
|---------------------------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|---------------------|
|                                       | €                | %              | €                | %              | €                | %              | €                | %              | €                | %              |                     |
| Autres achats                         | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | 0,00%               |
| Services extérieurs                   | 1 268 671        | 17,34%         | 1 228 002        | 16,82%         | 1 318 580        | 17,62%         | 1 293 148        | 16,59%         | 1 274 244        | 18,90%         | 0,44%               |
| Impôts, taxes et versements assimilés | 439 203          | 6,00%          | 351 930          | 4,82%          | 345 802          | 4,62%          | 508 282          | 6,52%          | 368 143          | 5,46%          | -16,18%             |
| Salaires et traitements               | 3 773 772        | 51,58%         | 3 831 943        | 52,48%         | 3 920 406        | 52,39%         | 4 215 309        | 54,08%         | 3 544 828        | 52,57%         | -6,07%              |
| Charges sociales                      | 1 725 475        | 23,58%         | 1 775 584        | 24,32%         | 1 794 518        | 23,98%         | 1 620 450        | 20,79%         | 1 108 768        | 16,44%         | -35,74%             |
| Autres charges du personnel           | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | 0,00%               |
| Dotations aux amortissements          | 49 255           | 0,67%          | 51 018           | 0,70%          | 53 662           | 0,72%          | 54 993           | 0,71%          | 48 063           | 0,71%          | -2,42%              |
| Dotations aux provisions              | 43 150           | 0,59%          | 33 241           | 0,46%          | 49 414           | 0,66%          | 94 002           | 1,21%          | 370 612          | 5,50%          | 758,89%             |
| Autres Charges                        | 16 824           | 0,23%          | 30 377           | 0,42%          | 378              | 0,01%          | 8 845            | 0,11%          | 27 985           | 0,42%          | 66,34%              |
| <b>Total Charges d'exploitation</b>   | <b>7 316 350</b> | <b>100,00%</b> | <b>7 302 095</b> | <b>100,00%</b> | <b>7 482 760</b> | <b>100,00%</b> | <b>7 795 029</b> | <b>100,00%</b> | <b>6 742 642</b> | <b>100,00%</b> | <b>-7,84%</b>       |

Source : Comptes CAC

Les charges d'exploitation sont en augmentation de près de 8% entre 2016 et 2019.

L'association indique que les charges progressent en 2019 en raison du déploiement de nouveaux dispositifs dans le Val d'Oise et la Vienne, qui s'accompagnent de nouvelles sources de revenus.

Une baisse de 13% entre 2019 et 2020 est imputable principalement à la baisse des charges de personnels (- 20%), comme développé précédemment (mesures de chômage partiel en particulier).

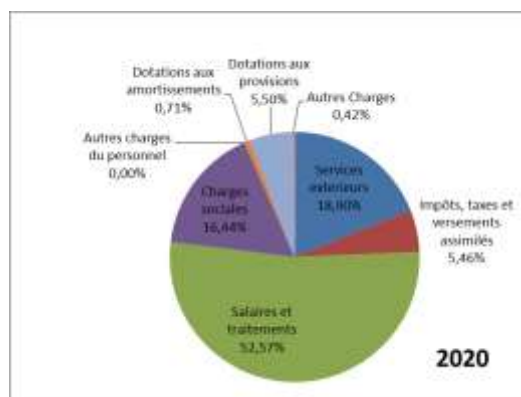
**Tableau 44 : Part des charges de personnel dans les charges d'exploitation entre 2016 et 2020**

|                                                    | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Ratio charges de personnel/ charges d'exploitation | 75%  | 77%  | 76%  | 75%  | 69%  |

Source : Comptes CAC

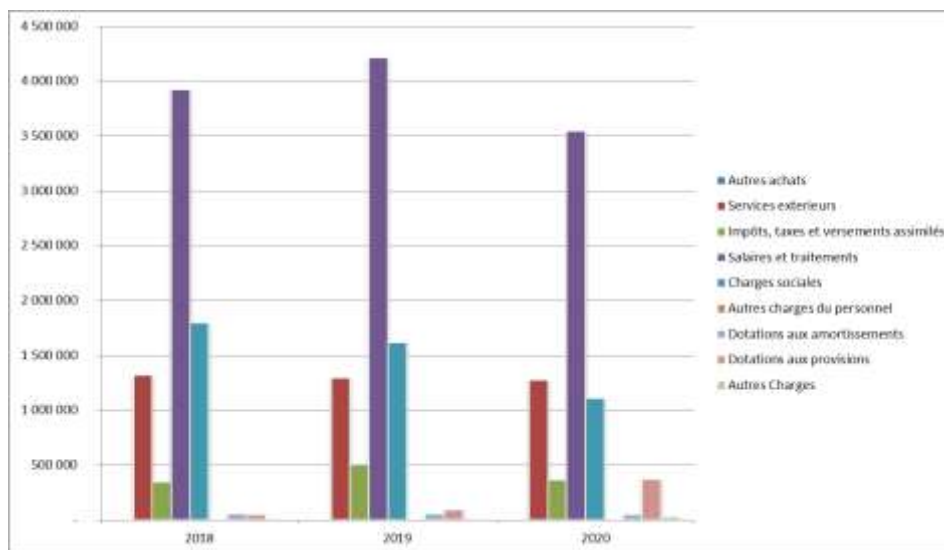
75% des charges d'exploitation concernent les charges de personnel suivies des charges extérieures (19%) composées principalement des indemnités d'entretien des assistantes maternelles et familiales (23%) et des charges de location.

**Tableau 45 : Répartition des charges d'exploitation en 2020**



Source : Comptes CAC

Graphique 2 : Évolution des charges d'exploitation entre 2018 et 2020



Source : Comptes CAC

## 4.1.3.2. Les produits d'exploitation

Tableau 46 : Évolution des produits d'exploitation entre 2016 et 2020

|                                      | 2016             |                | 2017             |                | 2018             |                | 2019             |                | 2020             |                | Evolution<br>2016/2019 |
|--------------------------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------------|
|                                      | €                | %              | €                | %              | €                | %              | €                | %              | €                | %              |                        |
| Prestations de service               | 213 680          | 2,89%          | 202 180          | 2,80%          | 186 368          | 2,76%          | 195 311          | 2,53%          | 140 189          | 1,82%          | -34%                   |
| Subvention d'exploitation            | 6 995 875        | 94,64%         | 6 880 337        | 95,35%         | 6 500 626        | 96,39%         | 7 418 807        | 95,95%         | 7 465 871        | 97,09%         | 7%                     |
| Cotisations                          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | #DIV/0!                |
| Autres produits                      | 80 893           | 1,09%          | 19 528           | 0,27%          | 56 899           | 0,84%          | 117 870          | 1,52%          | 83 273           | 1,08%          | 3%                     |
| Reprise sur provision                | 90 216           | 1,22%          | 66 813           | 0,93%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -100%                  |
| Transfert de charges                 | 11 087           | 0,15%          | 47 069           | 0,65%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -100%                  |
| <b>Total Produits d'exploitation</b> | <b>7 391 751</b> | <b>100,00%</b> | <b>7 215 927</b> | <b>100,00%</b> | <b>6 743 893</b> | <b>100,00%</b> | <b>7 731 988</b> | <b>100,00%</b> | <b>7 689 334</b> | <b>100,00%</b> | <b>4%</b>              |

Source : Comptes CAC

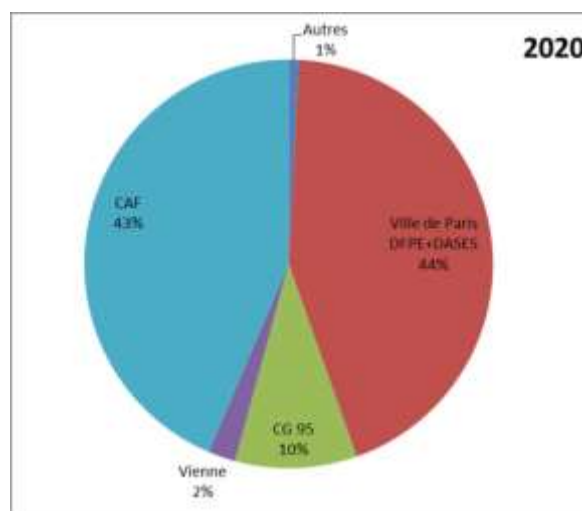
Après une baisse en 2018 (-7% par rapport à 2017)), les produits d'exploitation sont en hausse en 2019 (+15% par rapport à 2018) puis en 2020, principalement en raison du soutien croissant apporté par la subvention d'équilibre versée par la Ville/DFPE.

En 2020, les subventions CAF additionnelles (Bonus mixité, aides Covid, Appels à projet Avip) gonflent les produits d'exploitation, notamment de 376 865 € au titre des aides Covid.

## Detail des subventions d'exploitation

|                                | 2016             | %           | 2017             | %           | 2018             | %           | 2019             | %           | 2020             | %           |
|--------------------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
| Subvention d'exploitation      |                  |             |                  |             |                  |             |                  |             | 40 000           | 0,5%        |
| Reprise Subvention sur charges |                  |             |                  |             |                  |             |                  |             | 18 376           | 0,2%        |
| Subvention Ville de Paris      | 1 809 655        | 26%         | 1 892 049        | 27%         | 1 830 113        | 28%         | 2 113 155        | 28%         | 2 202 028        | 29,5%       |
| Subvention Cg95                | 204 250          | 3%          | 188 292          | 3%          | 188 407          | 3%          | 683 366          | 9%          | 719 000          | 9,6%        |
| Subvention Vienne              | -                | -           | -                | -           | -                | -           | -                | -           | 163 014          | 2,2%        |
| Subvention CAF                 | 3 136 088        | 45%         | 2 994 515        | 44%         | 2 801 110        | 43%         | 2 688 442        | 36%         | 2 184 606        | 29,3%       |
| CAF bonus                      | -                | 0%          | -                | 0%          | -                | 0%          | 583 891          | 8%          | 647 621          | 8,7%        |
| CAF aide Covid 19              | -                | 0%          | -                | 0%          | -                | 0%          | -                | 0%          | 376 865          | 5,0%        |
| CAF Avip                       | -                | 0%          | -                | 0%          | -                | 0%          | -                | 0%          | 20 000           | 0,3%        |
| CAF Appels à projets           | -                | 0%          | -                | 0%          | -                | 0%          | -                | 0%          | 25 200           | 0,3%        |
| Prix de journée AED            | 336 802          | 5%          | 338 401          | 5%          | 398 722          | 6%          | 483 442          | 7%          | 498 689          | 6,7%        |
| Prix de journée SAFE           | 678 182          | 10%         | 697 877          | 10%         | 584 986          | 9%          | 575 976          | 8%          | 570 472          | 7,6%        |
| Dotation globale CDVO          | 830 898          | 12%         | 769 204          | 11%         | 697 288          | 11%         | 290 535          | 4%          | -                | 0,0%        |
| <b>Total</b>                   | <b>6 995 875</b> | <b>100%</b> | <b>6 880 337</b> | <b>100%</b> | <b>6 500 626</b> | <b>100%</b> | <b>7 418 807</b> | <b>100%</b> | <b>7 465 871</b> | <b>100%</b> |

Graphique 3 : Répartition des subventions par financeurs en 2020



Source : Comptes CAC

#### 4.2. L'activité parisienne représente plus de 80% des charges et produits de l'association

En représentant en moyenne plus de 80% des charges et des produits, les activités de l'association sur le territoire parisien déterminent très majoritairement sa situation financière.

Tableau 47 : Part des charges et des produits de l'activité parisienne de 2018 à 2020

|                                 | 2018           | 2019           | 2020           |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Charges d'exploitation globales | 7 482 760,00 € | 7 795 029,00 € | 6 742 641,93 € |
| Charges d'exploitation Paris    | 6 172 456,00 € | 6 356 532,00 € | 5 324 290,00 € |
| Ratio Paris/global              | 82%            | 82%            | 79%            |
| Produits d'exploitation globaux | 6 743 893,00 € | 7 731 988,00 € | 7 689 333,58 € |
| Produits d'exploitation Paris   | 5 662 562,00 € | 6 274 941,00 € | 6 047 845,00 € |
| Ratio Paris/global              | 84%            | 81%            | 79%            |

Source : Comptes CAC et documents budgétaires de l'expert-comptable de Enfant Présent

#### 4.2.1. Des produits issus majoritairement des financements publics de droit commun

Hormis les participations familiales dont les montants restent modestes compte tenu des revenus des familles accueillies, les ressources de l'association sont issues exclusivement de financeurs publics au titre de leurs interventions de droit commun : la CAF et la Ville-DFPE au titre de la prise en charge des enfants dans les crèches collectives et familiales d'une part, la Ville (DASES) au titre des dispositifs d'aide éducative à domicile (AED) et de placement familial (SAFE).

##### 4.2.1.1. Les financements CAF

###### ◆ La prestation de service unique (PSU) repose sur un mode de calcul peu adapté à l'activité d'Enfant présent

La PSU constitue le financement socle apporté par la CAF au fonctionnement des crèches.

Pour 2022, une revalorisation de 3% par rapport au barème de 2021 a été décidée par le conseil d'administration de la CNAF. La revalorisation prévue initialement était de 1%.

La PSU s'applique au nombre total d'heures facturées aux familles auquel s'ajoutent 6 heures par an et par place agréée.

Le taux de la PSU est fixé à 66% du prix de revient de la structure dans la limite d'un plafond modulé en fonction du niveau de service rendu (ratio heures facturées/heures réalisées, fourniture des couches et des repas) défini pour le type d'accueil concerné (collectif, familial, parental, micro-crèche).

Les participations familiales sont ensuite déduites du produit obtenu.

Pour simplifier :

$$\text{PSU} = (\text{nombre d'heures facturées} \times 66\% \times \text{prix de revient horaire plafonné}) - \text{participations familiales}.$$

Ce mode de calcul est pénalisant pour l'association à plusieurs titres :

- le prix de revient plafonné

L'association présente des prix de revient structurellement plus élevés notamment en raison de l'emploi d'éducateurs spécialisés et de temps de travail de psychologue renforcé pour assurer la mission de prévention précoce. Le prix plafond lui est par conséquent systématiquement appliqué.

Dans la mesure où le taux de facturation est supérieur à 117%, elle se voit appliquer le prix de revient horaire plafonné le plus bas (avec fourniture de couches et de repas : 7,28 en 2018 et 2019, 7,94 pour les crèches collectives et 7,35 € pour les crèches familiales en 2020).

Le tableau ci-dessous recense les prix de revient réels par structure calculés par la CAF de 2018 à 2020. Il met en exergue le décalage considérable entre les prix de revient réel et les prix de revient plafonnés.

**Tableau 48 : Prix de revient par structure de 2018 à 2020**

| Etablissement | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| CC MARCADET   | 13,37 € | 15,32 € | 15,99 € | 16,76 € | 22,75 € |
| CC PANOYAUX   | 14,56 € | 13,43 € | 16,88 € | 14,88 € | 22,13 € |
| CF GOURDAULT  | 18,50 € | 18,83 € | 21,26 € | 23,24 € | 35,69 € |
| CF MARCADET   | 17,93 € | 17,91 € | 16,67 € | 21,13 € | 27,96 € |
| CF PANOYAUX   | 19,97 € | 20,44 € | 19,80 € | 20,58 € | 24,70 € |

Source : Données CAF fournies par l'Association Enfant Présent - Traitement IG

- le nombre d'heures facturées

Les contrats signés avec les familles définissent des créneaux d'accueil au plus près de leur besoin contrairement à d'autres structures qui retiennent un forfait de 10 heures dans la mesure où elles accueillent très majoritairement des enfants dont les parents demandent un accueil pour la journée complète.

La sous-occupation décrite dans le rapport a un impact direct sur le montant de la PSU.

La conjonction de la sous-occupation et de plages horaires contractuelles plus réduites abaisse de fait le montant de l'assiette de calcul de la PSU.

Il est observé que depuis 2020, les activités de nuits et de week-ends sont intégrées par la CAF dans la PSU, dans les mêmes conditions que l'accueil en journée. L'accueil interstitiel n'est par conséquent pas financé de manière spécifique.

#### ◆ La PSEJ

Ce financement intervient dans le cadre du contrat enfance jeunesse 2019-2022, signé entre la CAF et Enfant Présent. Il est indépendant du nombre d'heures réalisées. En revanche, la CAF prend en compte le taux d'occupation réel de la structure en fonction de l'offre théorique d'accueil pouvant être réalisé dans la structure. À ce titre, comme évoqué précédemment, l'association Enfant Présent est pénalisée en raison principalement de la large amplitude horaire d'accueil des enfants dans les crèches familiales (entre 6h30 et 22h).

La direction de l'association précise que selon les situations, les enfants restent en moyenne moins de 8 heures par jour dans la crèche, voire même moins pour les accueils séquentiels.

C'est pourquoi, il pourrait être envisagé de moduler le nombre de places théoriques dans la journée. Cette mesure serait de nature à améliorer le taux d'occupation des crèches familiales en réduisant l'offre théorique d'accueil. Une étude plus précise devrait toutefois en mesurer l'impact.

**Recommandation 3 :** Étudier la pertinence d'une modulation du nombre de places journalières offertes dans les crèches familiales en fonction des plages horaires.

En réponse au rapport provisoire, la Direction Générale indique qu'elle prévoit d'aborder ce sujet lors du prochain dialogue budgétaire.

#### ◆ Les bonus

Pour contribuer à lever les freins à l'accueil des enfants des familles les plus précarisées ou confrontées au handicap, la CAF a créé deux nouvelles aides au fonctionnement pour les EAJE en mode PSU : le bonus « inclusion handicap » et le bonus « mixité sociale ». Complémentaires à la Prestation de service unique, ces bonus, calculés par place et par an, sont cumulables et s'appliquent à l'ensemble des places de la structure.

- le bonus mixité

Le bonus « mixité sociale » a pour objectif de financer davantage les structures adaptant leur projet d'accueil pour accueillir des familles en situation de précarité économique. Il s'agit d'une logique de compensation de la baisse de recettes supportée par ces structures, du fait du moindre nombre d'heures recourues par les familles concernées. Il répond aux objectifs d'inclusion dans les structures d'accueil du jeune enfant. Selon le montant moyen de la participation familiale horaire de l'équipement, le bonus « mixité sociale » est forfaitisé à la « place ».

Compte tenu du niveau moyen des participations familiales perçues par l'association, celle-ci bénéficie du montant maximum de 1 200 euros par place.

- le bonus handicap

Le bonus « inclusion handicap » vise à lever les freins à l'accueil des jeunes enfants en situation de handicap, la CAF dressant le constat que le seul financement à l'heure apporté par la prestation de service ne permet pas de couvrir le coût supplémentaire de prise en charge (temps de concertation plus important, formation ou renforcement de personnels, fréquentation moindre des familles).

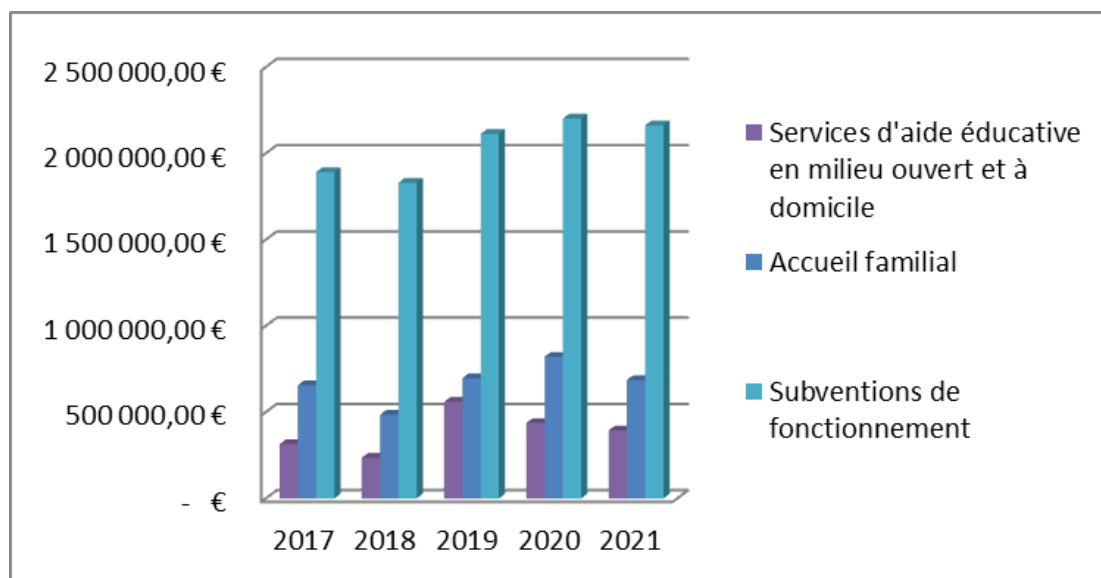
D'un montant maximum de 1300 € par place et par an, ce bonus est versé dès l'accueil dans l'EAJE du premier enfant en situation de handicap, afin d'impulser une véritable politique d'inclusion de proximité.

L'association bénéficie également de ce bonus qu'elle sollicite auprès de la CAF pour les enfants reconnus en situation de handicap. Ce volet est développé au 5.2.4.2.

#### 4.2.1.2. Les financements Ville

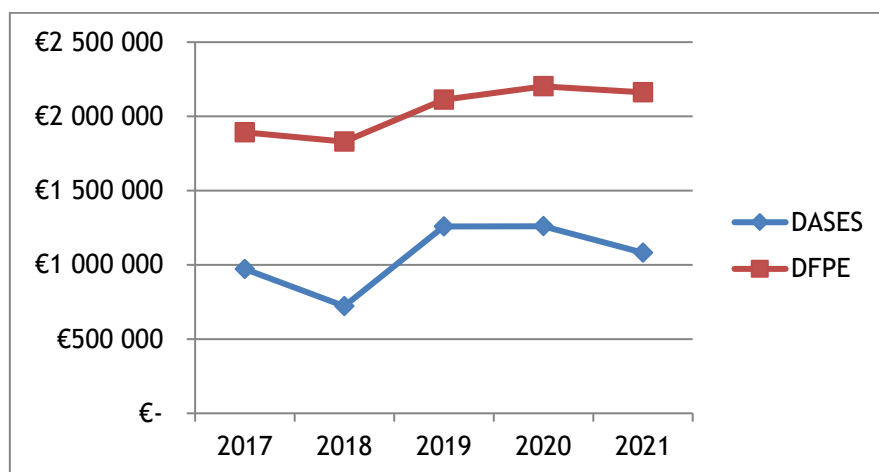
Ils sont alloués à l'association au titre des compétences communales (modes de garde-DFPE) et départementales (aide sociale à l'enfance-DASES) de la Ville.

**Graphique 4 : Répartition des financements de la Ville de Paris par nature d'activité de 2017 à 2020**



Source : Extractions Alizé - Traitement IG

Graphique 5 : Courbe d'évolution des financements Ville de 2017 à 2021



Source : Extractions Alizé - Traitement IG

La courbe des financements suit, de manière générale, une progression identique pour les deux sources de financement avec une tendance à une légère baisse en 2021, après un redressement en 2019 et 2020.

La subvention de fonctionnement versée par la DFPE représente en moyenne 66% des aides apportées à l'association suivie par l'accueil familial avec 22 % des aides. Les services d'aide éducative ne représentent que 13 % de ces financements.

◆ Les financements au titre des politiques d'accueil du jeune enfant gérés par la DFPE

A Paris, cent sept associations regroupant 281 établissements d'accueil de la petite enfance (EAPE) offrent aux familles parisiennes environ 10 250 places, représentant le quart des places proposées à Paris en 2018<sup>29</sup>.

La DFPE finance ces structures par le biais de subventions de fonctionnement d'équilibre, en application de conventions triennales établissant les engagements réciproques des parties.

<sup>29</sup> Source : exposé des motifs - délibération 2021 DFPE 2018

Le montant de la subvention allouée est discrétionnaire. Elle résulte d'une analyse des budgets présentés par établissement suivie d'un dialogue de gestion avec l'association. Sa proposition budgétaire peut faire l'objet de quelques réfections de la part de la DFPE. La structure s'engage alors à proposer des mesures susceptibles de réduire les dépenses concernées lors de la présentation du budget prévisionnel de l'établissement pour l'année à venir.

Par conséquent, les surcoûts consécutifs aux horaires élargis et à la dimension préventive de l'activité de l'association (pour l'essentiel rémunérations des éducateurs spécialisés et des psychologues pour la fraction de temps de travail supplémentaire) sont inclus dans l'assiette prise en compte pour la détermination de la subvention allouée.

Les recettes prévisionnelles retenues par la DFPE sont basées sur une estimation des heures facturées et réalisées produite par l'association à partir de laquelle la participation des familles et la PSU sont projetées. Pour les crèches familiales, Enfant Présent propose un nombre d'heures moyen sans distinction des horaires classiques et des horaires d'accueil interstitiel.

L'estimation par la DFPE du montant des recettes de la CAF se fonde sur un taux d'occupation prévisionnel communiqué par l'association. Basé sur les amplitudes journalières d'ouverture des établissements, ce taux peut pénaliser l'association qui propose un accueil des enfants dans ses crèches familiales, très tôt le matin et tard le soir. Il s'en suit que les prévisions de recettes de la CAF sont systématiquement surestimées car les taux prévisionnels ne sont pas atteints. Ce mécanisme entraîne en revanche une subvention d'équilibre moins importante.

Entre 2017 et 2021, Enfant Présent a perçu en moyenne un peu plus de 2 M€ de subventions par an, correspondant à environ 2/3 des financements accordés par la Ville de Paris à l'association. Sur cette période, l'évolution des subventions de fonctionnement connaît une hausse de 14 % qui inclut toutefois une réduction de 3% de la dotation en 2018.

Cette baisse en 2018 est consécutive à la volonté de l'association de bâtir un budget sur des hypothèses volontaristes en termes d'augmentation de ses activités. Il s'en suit mécaniquement une prévision de recettes de la CAF à la hausse et corrélativement une subvention d'équilibre moindre.

Pour 2019, l'association revient à des hypothèses d'activités moins ambitieuses, ce qui engendre une subvention en progression de +15%, en comparaison de celle allouée en 2018.

Il est noté que l'association a obtenu une subvention complémentaire exceptionnelle de 59 110 € en 2020 destinée à contribuer à l'amélioration de sa situation financière.

Les modalités de détermination de la subvention allouée par la Ville-DFPE évoluent à compter de 2022. Ce volet est développé en partie 5.

**Tableau 49 : Évolution des subventions de fonctionnement DFPE de 2017 à 2020**

| DFPE                          | 2017                  | 2018                  | 2019                  | 2020                  | 2021                  | Total général          |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Subventions de fonctionnement | 1 892 049,00 €        | 1 830 113,00 €        | 2 113 155,00 €        | 2 202 027,00 €        | 2 162 967,00 €        | 10 200 311,00 €        |
| <b>Total général</b>          | <b>1 892 049,00 €</b> | <b>1 830 113,00 €</b> | <b>2 113 155,00 €</b> | <b>2 202 027,00 €</b> | <b>2 162 967,00 €</b> | <b>10 200 311,00 €</b> |
| Augmentation annuelle         |                       | -3%                   | 15%                   | 4%                    | -2%                   |                        |
| Augmentation de 2017 à 2020   |                       |                       |                       |                       | 14%                   |                        |

Source : Extractions Alizé - Traitement IG

- La répartition des subventions de fonctionnement entre les structures gérées par l'association Enfant présent.

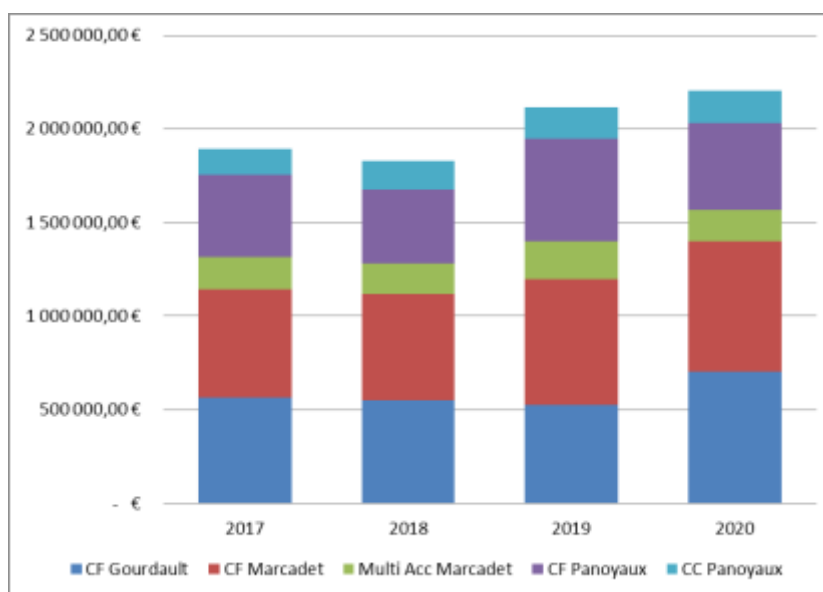
**Tableau 50 : Répartition des subventions de fonctionnement par structure**

|                    | 2017                  | %           | 2018                  | %           | 2019                  | %           | 2020                  | %           | Projet 2021           | %           | Variation 2017/2020 |
|--------------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|---------------------|
| CF Gourdault       | 567 402,00 €          | 30%         | 552 669,00 €          | 30%         | 526 996,00 €          | 25%         | 702 704,00 €          | 32%         | 623 190,00 €          | 29%         | 24%                 |
| CF Marcadet        | 577 284,00 €          | 31%         | 566 728,00 €          | 31%         | 669 715,00 €          | 32%         | 695 857,00 €          | 32%         | 619 265,00 €          | 29%         | 21%                 |
| Multi Acc Marcadet | 169 274,00 €          | 9%          | 162 025,00 €          | 9%          | 202 039,00 €          | 10%         | 166 560,00 €          | 8%          | 195 620,00 €          | 9%          | -2%                 |
| CF Panoyaux        | 442 341,00 €          | 23%         | 396 171,00 €          | 22%         | 549 289,00 €          | 26%         | 468 102,00 €          | 21%         | 521 327,00 €          | 24%         | 6%                  |
| CC Panoyaux        | 135 748,00 €          | 7%          | 152 520,00 €          | 8%          | 165 116,00 €          | 8%          | 168 804,00 €          | 8%          | 203 565,00 €          | 9%          | 24%                 |
| <b>Total</b>       | <b>1 892 049,00 €</b> | <b>100%</b> | <b>1 830 113,00 €</b> | <b>100%</b> | <b>2 113 155,00 €</b> | <b>100%</b> | <b>2 202 027,00 €</b> | <b>100%</b> | <b>2 162 967,00 €</b> | <b>100%</b> | <b>16%</b>          |

Source : Conventions et avenants - Traitement IG

Les crèches familiales sont les structures qui bénéficient de plus de 80 % des subventions et notamment Gourdault et Panoyaux. La structure multi accueil pèse pour moins de 10 % ainsi que la crèche collective.

Graphique 6 : Répartition des subventions de fonctionnement par structure de 2017 à 2020



Source : Conventions et avenants - Traitement IG

#### ◆ Les financements au titre de la politique de protection de l'enfance gérés par la DASES

La DASES intervient au titre de l'aide sociale à l'enfance, compétence obligatoire du Département. Elle finance les services de l'AED (aide éducative à domicile) et du SAFE (accueil familial) par le biais du processus de tarification des prestations réalisées par l'association.

Depuis 2020, chaque mois et par douzième, la direction procède au versement du montant estimé des prestations, calculé en fonction du prix de journée tarif et de la prévision d'activités. Auparavant, le versement intervenait après la production par les associations d'une facture dont les éléments devaient être corroborés par la DASES. En contrepartie l'association envoie un tableau de bord des activités tous les mois à la DASES qui vérifie que l'activité est réalisée. La DASES indique qu'elle doit effectuer un contrôle de la bonne réception par ses services de ces tableaux de bord, pour toutes les associations concernées. Un arrêté de régularisation à la hausse ou à la baisse peut être adopté si besoin, à titre de compensation.

Cette nouvelle procédure de paiement est de nature à faciliter la gestion de la trésorerie de l'association mais suppose toutefois un contrôle régulier de l'atteinte de l'objectif d'activité sous-tendu par le montant du financement.

L'association Enfant Présent a perçu à ce titre en moyenne un peu plus de 1 M€ de recettes tarifaires, par an, entre 2017 et 2021 correspondant à 1/3 des financements accordés par la Ville de Paris à l'association.

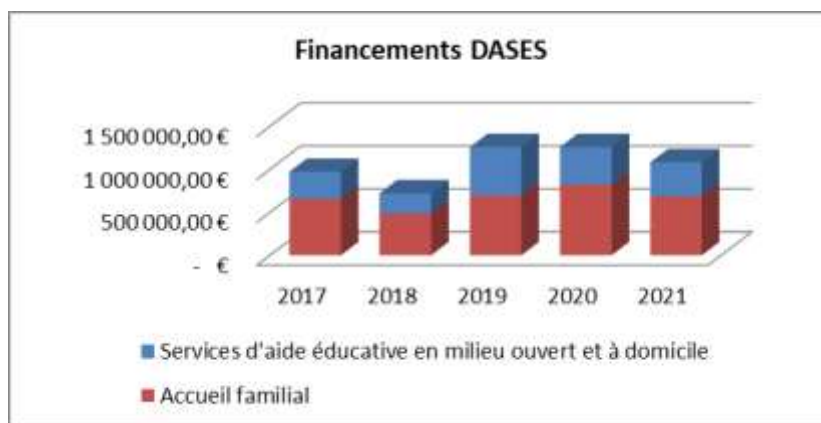
Entre 2017 et 2021, les financements de l'AED et du SAFE augmentent de 11% soit près de 110 000 €.

Si la répartition entre les deux natures d'activité varie peu, les montants globaux alloués enregistrent des variations importantes en lien avec la détermination des prix de journée.

**Tableau 51 : Évolution des financements DASES de 2017 à 2020**

|                                                                   | 2017                | 2018                | 2019                  | 2020                  | 2021                  | Total général         |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>DASES</b>                                                      | <b>971 377,56 €</b> | <b>721 700,73 €</b> | <b>1 257 407,87 €</b> | <b>1 259 654,20 €</b> | <b>1 080 879,20 €</b> | <b>5 291 019,56 €</b> |
| Accueil familial                                                  | 656 551,46 €        | 485 292,64 €        | 697 428,22 €          | 821 450,87 €          | 686 644,31 €          | 3 347 367,50 €        |
| Allocations - Famille et enfance                                  |                     |                     | 189,16 €              | 583,73 €              |                       | 772,89 €              |
| Contrats de prestations de services                               | 291,05 €            |                     |                       |                       |                       | 291,05 €              |
| Services d'aide éducative en milieu ouvert et                     | 314 535,05 €        | 236 408,09 €        | 559 790,49 €          | 437 619,60 €          | 394 234,89 €          | 1 942 588,12 €        |
| <b>Total général</b>                                              | <b>971 377,56 €</b> | <b>721 700,73 €</b> | <b>1 257 407,87 €</b> | <b>1 259 654,20 €</b> | <b>1 080 879,20 €</b> | <b>5 291 019,56 €</b> |
| Part de l'accueil familial                                        | 68%                 | 67%                 | 55%                   | 65%                   | 64%                   | 63%                   |
| Part des Services d'aide éducative en milieu ouvert et à domicile | 32%                 | 33%                 | 45%                   | 35%                   | 36%                   | 37%                   |
| Augmentation annuelle                                             |                     | -26%                | 74%                   | 0%                    | -14%                  |                       |
| Augmentation de 2017 à 2020                                       |                     |                     |                       |                       | 11%                   |                       |

Source : Extractions Alizé - Traitement IG

**Graphique 7 : Évolution des financements DASES de 2017 à 2020**

Source : Extractions Alizé - Traitement IG

En tant qu'ESMS, l'association est autorisée à inclure dans les budgets de chacune de ses structures (les 5 crèches + le SAFE + l'AED) une part de ses frais de siège.

Le code de l'action sociale et des familles (CASF) prévoit en effet la possibilité de prendre en compte dans le budget des ESMS une quote-part des dépenses afférentes au siège social de l'organisme gestionnaire, sous réserve de l'octroi d'une autorisation de l'autorité de tarification compétente. Cette autorisation est délivrée pour une durée de 5 ans, renouvelable.

L'autorisation a été accordée à l'association par le Département de Paris (DASES) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 jusqu'au 31 décembre 2018. La structure n'ayant pas effectué les démarches de renouvellement, les frais de siège ont été exceptionnellement autorisés par la DASES depuis cette date sur la base d'avenants de prorogation successifs. L'association a déposé une demande de renouvellement à l'automne 2021 en vue d'une nouvelle autorisation pour une durée de 5 ans, à compter de 2022.

En application de l'article R314-94 du CASF, l'association en qualité d'organisme gestionnaire tient une comptabilité particulière pour les charges de son siège social.

Cette disposition se traduit par l'inscription dans les comptes de l'association d'une recette pour le montant global et d'une dépense affectée dans le budget de chaque établissement.

Le montant des frais de siège que l'association est autorisée à inscrire en charges dans les budgets de chacune des crèches, de l'AED et du SAFE, décroît de près de 11% durant les 3 années sous revue passant de 567 306 euros en 2018 à 506 565 euros en 2020.

|                                              | <b>AUTORISATION DES FRAIS DE SIEGE</b> |                        |                           |
|----------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------|---------------------------|
|                                              | Arrêté du 17 juillet 2018              | Arrêté du 18 juin 2019 | Arrêté du 9 décembre 2020 |
| <b>Montant des frais de siège autorisé</b>   | 567 306                                | 527 034                | 506 565                   |
| <b>Dépenses autorisées pour l'exercice :</b> |                                        |                        |                           |
| G1                                           | 36 404                                 | 31 000                 | 31 000                    |
| G2                                           | 403 034                                | 403 034                | 406 000                   |
| G3                                           | 93 000                                 | 93 000                 | 93 000                    |
| Total dépenses autorisées                    | 532 438                                | 527 034                | 530 000                   |
| <b>Recettes autorisées pour l'exercice :</b> |                                        |                        |                           |
| G1                                           | 0                                      | 527 034                |                           |
| G2                                           | 567 306                                | 0                      | 506 565                   |
| G3                                           | 0                                      | 0                      |                           |
| Total recettes autorisées                    | 567 306                                | 527 034                | 506 565                   |
| <b>Reprise de résultat</b>                   | -34 868                                | 0                      | 23 435                    |

La part des dépenses autorisées rapportée aux charges réelles du siège social diminue également sur la période. Elle représente en effet 91% du total des charges du siège social en 2018, puis 88,3% en 2019 et 87,1% en 2020.

Bien que le montant des frais de siège autorisé par la DASES soit réparti entre tous les établissements en incluant également les crèches collectives<sup>30</sup>, la DFPE indique que celui-ci ne lui est pas opposable dans la mesure où le financement qu'elle apporte relève d'une subvention discrétionnaire au titre des EAJE.

La DFPE explique qu'une étude réalisée en 2008 a fait ressortir un ratio moyen de 870 € pour les crèches associatives. Enfant Présent se situant déjà à un niveau plus élevé, il a été décidé de retenir son propre ratio qui depuis évolue selon un taux directeur<sup>31</sup>, commun à tous les EAJE associatifs. En 2021, le plafond des frais de siège retenu par la DFPE était de l'ordre de 1 230 € par place.

La prise en compte par la DFPE des frais de siège tels qu'autorisés par la DASES a été demandé par l'association dans un courrier de janvier 2020 auquel il lui a été répondu en avril 2020. La DFPE précisait alors que le montant forfaitaire appliqué était d'un montant supérieur de 27% au ratio appliqué aux autres associations.

Cette question a de nouveau été évoquée par la direction de l'association lors des entretiens avec la mission.

#### 4.2.2. Des participations familiales en baisse

Comme pour tous les établissements éligibles à la PSU, les participations familiales sont déterminées par application du barème établi par la CNAF.

<sup>30</sup> Pour mémoire, les crèches collectives Panoyaux et Marcadet ne sont pas incluses dans le périmètre de l'ESMS

<sup>31</sup> Ce taux directeur est de 0,3% sur les dernières années

Le calcul de la participation horaire de la famille s'appuie sur un taux d'effort, modulé en fonction du nombre d'enfants à charge, appliqué à ses ressources.

La participation ainsi déterminée est forfaitaire et couvre la prise en charge de l'enfant pendant son temps de présence dans la structure, y compris les repas, les couches, les produits de soin et d'hygiène, quel que soit le type d'accueil.

Comme indiqué précédemment, la facturation est établie sur le volume horaire prévu dans le contrat dont sont déduites les absences non facturables définies par la CAF auxquelles s'ajoute le cas échéant jusqu'à 15 heures supplémentaires accordées en raison de la fragilité des familles.

Les participations familiales ne cessent de décroître dans les comptes de l'association depuis 2016, en passant de 181 326 € en 2016 à 159 622 € en 2019. Il est noté que le montant enregistré pour 2020 (118 250 €) doit être interprété avec prudence, en raison de la crise sanitaire, comme le montre le graphique des heures facturées présenté ci-dessous

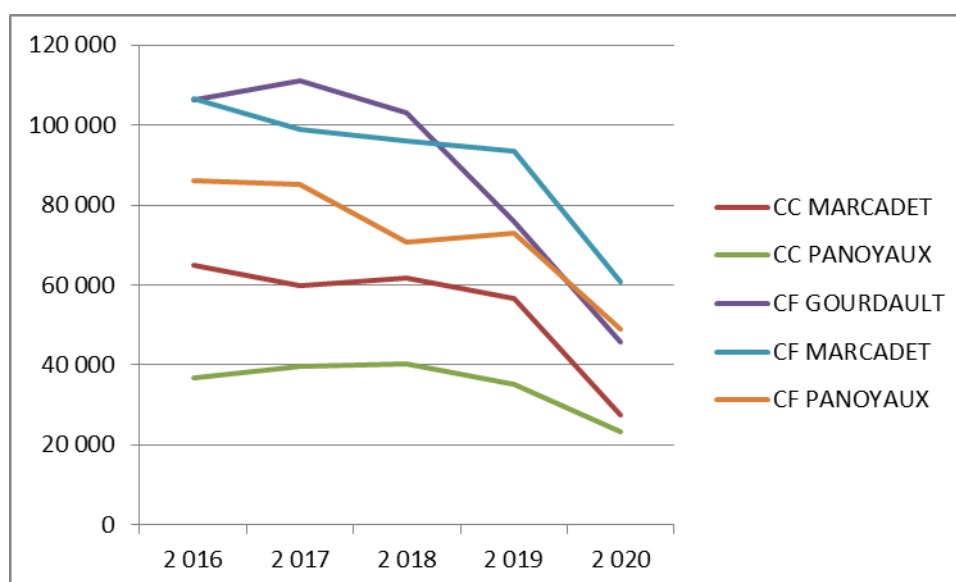
**Tableau 52 : Répartition des participations familiales entre 2016 et 2020**

| Etablissement        | 2016                | %           | 2017                | %           | 2018                | %           | 2019                | %           | 2020                |
|----------------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|
| CC MARCADET          | 37 302,35 €         | 21%         | 30 357,11 €         | 18%         | 26 121,10 €         | 16%         | 26 601,38 €         | 17%         | 13 094,94 €         |
| CC PANOYAUX          | 21 023,04 €         | 12%         | 23 256,68 €         | 13%         | 22 147,27 €         | 14%         | 20 299,47 €         | 13%         | 31 751,69 €         |
| CF GOURDAULT         | 45 841,76 €         | 25%         | 54 458,26 €         | 32%         | 51 739,57 €         | 32%         | 39 145,92 €         | 25%         | 20 945,40 €         |
| CF MARCADET          | 44 675,18 €         | 25%         | 37 068,88 €         | 21%         | 39 656,00 €         | 25%         | 36 745,21 €         | 23%         | 23 871,00 €         |
| CF PANOYAUX          | 32 483,84 €         | 18%         | 27 588,80 €         | 16%         | 21 027,10 €         | 13%         | 36 829,69 €         | 23%         | 28 586,25 €         |
| <b>Total général</b> | <b>181 326,17 €</b> | <b>100%</b> | <b>172 729,73 €</b> | <b>100%</b> | <b>160 691,04 €</b> | <b>100%</b> | <b>159 621,67 €</b> | <b>100%</b> | <b>118 249,28 €</b> |

Source : Données CAF fournies par l'Association Enfant Présent - Traitement IG

Cette baisse est le reflet de la diminution des heures facturées :

**Graphique 8 : Courbes des heures facturées par structure de 2018 à 2020**



Source : Données CAF fournies par l'Association Enfant Présent - Traitement IG

Au-delà de la réduction du nombre d'heures facturées, le montant des participations familiales perçues par l'association reflète essentiellement le faible niveau de ressources des familles décrit précédemment.

L'association indique que les tarifs qu'elle applique pour la facturation aux familles sont déterminés conformément aux barèmes de la CAF. Toutefois, elle précise qu'à l'occasion d'un contrôle récent, les services de la CAF ont relevé des cas de non-conformité<sup>32</sup> dans la détermination des tarifs appliqués aux familles qu'il lui revient de corriger. Compte tenu des revenus des familles, ce correctif à apporter ne devrait pas avoir d'incidence significative sur les participations familiales perçues annuellement.

L'association recense par ailleurs de l'ordre de 15 000 € d'impayés par an.

#### **4.3. Des charges d'exploitation dominées par les dépenses de personnel**

Comme dans toutes les crèches, les charges de personnel représentent le premier poste de dépenses de fonctionnement.

Toutefois, leur part dans les comptes d'Enfant Présent est sensiblement supérieure à la moyenne observée (75%<sup>33</sup>) en raison notamment de la présence d'équipes renforcées pour assurer la mission de prévention précoce (présence d'éducateurs spécialisés et interventions plus fréquentes de psychologues), du taux d'ancienneté mais aussi des conditions de rémunération des personnels assistantes maternelles et familiales, que la nouvelle gouvernance souhaite reconsidérer.

##### **4.3.1. Une volonté de plus grande maîtrise des charges de personnel**

###### **4.3.1.1. Les charges de personnel des structures parisiennes pourraient se réduire grâce à l'adoption de mesures récentes**

Les charges de personnel représentent en moyenne entre 2018 et 2020, 85 % des charges d'exploitation.

La part des charges de personnel atteint 86% en 2018. Ce niveau est à mettre en regard des nombreux mouvements et absences de personnel décrits précédemment qui ont nécessité de recourir à des contrats de courte durée pour suppléer le manque d'agents.

Les résultats 2020 marquent en revanche une baisse notable de 7 % en raison de la crise sanitaire qui a eu pour conséquences un moindre besoin en personnel et le report de recrutements prévus. A ces paramètres se sont ajoutées les mesures de chômage partiel qui ont généré une réduction substantielle des dépenses de personnel. L'association a bénéficié à ce titre d'un versement de près de 460 000 euros.

L'association s'est engagée en 2021 dans une démarche de « dénonciation des usages » favorables aux salariés mais dont les impacts financiers sont importants pour la structure.

Ces usages sont de trois ordres :

- l'indemnité de 26 jours d'accueil versée de façon automatique aux assistantes familiales du SAFE

---

<sup>32</sup> Erreur dans la détermination de la participation familiale car les revenus pris en compte sont ceux calculés après application des déductions alors que ceux à retenir sont indiqués en tant que « total des salaires et assimilés » (avant déduction).

<sup>33</sup> Source : Étude réalisée en 2016 par la CAF avec le concours de Ernst et Young et Enéis Conseil auprès d'un échantillon de 300 EAJE

- le maintien du salaire et la subrogation de salaire en cas d'arrêt pour maladie non professionnelle, sans limitation de durée. L'association explique que cette disposition implique pour elle de gérer l'envoi des arrêts de travail à la CPAM pour obtenir les indemnités journalières correspondantes. Elle observe que ces documents ne sont pas toujours fournis de manière régulière par les personnels, ce qui induit de mettre en place un suivi rigoureux des arrêts maladie et peut engendrer la perte d'indemnités dues. Cette pratique conduit en outre l'association à assumer le portage financier de la dépense dans l'attente de l'encaissement des indemnités journalières et par conséquent accroît le besoin de trésorerie.
- La mise en place de 70% de la rémunération en cas d'absence d'accueil d'enfant au-delà d'un mois pour les assistantes maternelles et interstitielles. Leur rémunération est en effet jusqu'à présent corrélée au nombre d'agrèments dont elles disposent et est indépendante du nombre d'enfants réellement accueillis. Si l'association estime que cette disposition peut en partie se justifier par le surplus de travail engendré par l'accueil d'un jeune enfant atteint de fragilités telles celles rencontrées, elle souhaite cependant mettre un terme à son application systématique, sans analyse au cas par cas. Il est noté que les assistantes familiales du SAFE sont en revanche rémunérées en fonction du nombre d'enfants réellement accueillis. [...].

*La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

L'association a décidé de mettre fin au maintien du salaire et à la subrogation en cas d'arrêt maladie non professionnelle de plus de 6 mois consécutifs, de verser l'indemnité pour les assistantes familiales du SAFE en fonction de l'activité réelle, et de mettre fin à la rémunération intégrale en cas d'absence d'accueil d'enfant au-delà d'un mois pour les assistantes maternelles et interstitielles (application d'un taux de 70% de la rémunération).

Les deux premières mesures sont mises en œuvre depuis le 1/01/2022. L'entrée en vigueur de la troisième mesure, dont le cadre est désormais défini, est prévue à la rentrée de septembre 2022.

La mission s'interroge sur l'opportunité de mettre fin à la subrogation dès le 1<sup>er</sup> jour d'arrêt maladie non professionnelle.

**Recommandation 4 :** Mettre fin à la subrogation de salaire dès le 1<sup>er</sup> jour d'arrêt maladie non professionnelle

[.....].

*Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Quatre contrats d'assistantes maternelles ont ainsi fait l'objet d'avenants de courte durée exceptionnels pour permettre l'accueil d'un enfant 12 nuits et 2 week-ends par mois.

Ce nouveau montage contractuel ne peut concerner que des assistantes maternelles en capacité d'assurer la prise en charge de l'enfant dans ces conditions (profil expérimenté, chambre disponible ...). En répondant à un besoin d'accueil identifié et pour la durée strictement nécessaire, il constitue toutefois une piste intéressante pour améliorer l'offre tout en ajustant les charges de personnel au plus près.

**Tableau 53 : Évolution des charges de personnel dans les structures parisiennes d'Enfant Présent entre 2018 et 2020**

| Structure                                                                 | 2018               | %           | 2019               | %           | 2020               | %           | Evolution 2018/2020 |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|---------------------|
| Crèche collective Marcadet                                                | 462 578 €          | 9%          | 494 009 €          | 9%          | 326 212 €          | 8%          | -29%                |
| Crèche collective Panoyaux                                                | 373 215 €          | 7%          | 317 462 €          | 6%          | 305 577 €          | 7%          | -18%                |
| Crèche familiale Gourdauld                                                | 1 232 300 €        | 23%         | 1 145 918 €        | 21%         | 796 668 €          | 20%         | -35%                |
| Crèche familiale Marcadet                                                 | 1 056 564 €        | 20%         | 1 130 202 €        | 21%         | 798 775 €          | 20%         | -24%                |
| Crèche familiale Panoyaux                                                 | 819 010 €          | 15%         | 898 899 €          | 17%         | 661 364 €          | 16%         | -19%                |
| SAFE                                                                      | 629 740 €          | 12%         | 553 133 €          | 10%         | 455 001 €          | 11%         | -28%                |
| AED                                                                       | 292 689 €          | 5%          | 349 734 €          | 7%          | 332 121 €          | 8%          | 13%                 |
| Siège social                                                              | 455 587 €          | 9%          | 440 532 €          | 8%          | 409 050 €          | 10%         | -10%                |
| <b>Total charges de personnels Paris</b>                                  | <b>5 321 683 €</b> | <b>100%</b> | <b>5 329 889 €</b> | <b>100%</b> | <b>4 084 768 €</b> | <b>100%</b> | <b>-23%</b>         |
| <b>Charges d'exploitation Paris</b>                                       | <b>6 172 456 €</b> |             | <b>6 356 532 €</b> |             | <b>5 324 290 €</b> |             |                     |
| <b>Part des charges de personnel/charges totales d'exploitation Paris</b> | <b>86%</b>         |             | <b>84%</b>         |             | <b>77%</b>         |             |                     |

Source : Documents budgétaires de l'expert-comptable de Enfant Présent

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

#### 4.3.1.2. La masse salariale et les dépenses de remplacement par place<sup>34</sup>

Le ratio masse salariale et remplacements par place est déterminé par l'addition des salaires et charges complété par les dépenses relatives aux prestations extérieures de remplacement de personnel, divisé par le nombre de places.

Cet indicateur est mobilisable dans une perspective d'analyse pluriannuelle, mais il peut également être utilisé dans une approche comparative entre crèches.

**Tableau 54 : Évolution de l'indicateur masse salariale et remplacement de place de 2018 à 2020**

| Masse salariale et dépenses de remplacement | 2018        | 2019        | 2020        | Ratio 2018/2020 |
|---------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| CC MARCADET                                 | 15 207,70 € | 14 573,63 € | 10 488,13 € | -31%            |
| CC PANOYAUX                                 | 19 026,40 € | 15 214,95 € | 14 867,00 € | -22%            |
| CF GOURDAULT                                | 20 325,33 € | 17 598,33 € | 12 504,38 € | -38%            |
| CF MARCADET                                 | 17 403,87 € | 17 183,97 € | 12 142,67 € | -30%            |
| CF PANOYAUX                                 | 13 502,17 € | 13 727,55 € | 9 992,25 €  | -26%            |

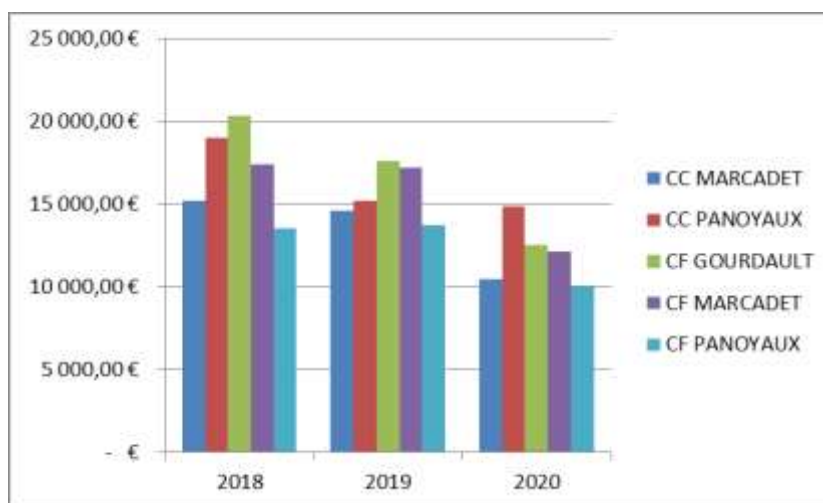
Source : Déclaration CAF

L'association tend vers une baisse des charges de personnel en moyenne de 30 % sur l'ensemble des structures entre 2018 et 2020.

<sup>34</sup> Calcul : (Compte 64 + partie des comptes 61 ou 62) / Capacité d'accueil

Les CF enregistrent une baisse plus marquée (-32 %) notamment Gourdault sur la période d'étude. Les crèches collectives marquent également une baisse de 26 % sur la même période.

Cette baisse est particulièrement sensible en 2020 en raison de la crise sanitaire qui a entraîné un moindre besoin de remplacement d'agents absents et un report des recrutements.

**Tableau 55 : Évolution de la masse salariale et des dépenses de remplacement par place**

Source : Déclaration CAF

#### 4.3.2. Les achats et les prestations

Le principal poste de dépenses dans les activités parisiennes de l'association découle des locations immobilières.

La mission s'est par ailleurs penchée sur les contrats de location financière conclus pour la mise à disposition et la maintenance des matériels informatiques et bureautiques

⇒ Les locations immobilières

La part des dépenses de locations immobilières (loyers et charges) dans les charges de résultat de gestion passe de 18% en 2017 et 2018 à un peu plus de 20% en 2019 (21%) et 2020 (22%).

Cette évolution résulte en partie de la révision des prix des loyers mais surtout de la location de nouveaux locaux situés rue Montmorency (Paris Centre - ex 3<sup>ème</sup> arrondissement)

L'association explique que la location à compter d'octobre 2018 de ces locaux répondait à un besoin de regroupement en un point géographiquement central, des équipes de l'AED et du SAFE, précédemment réparties dans les trois crèches familiales.

Il est noté que le rapport d'évaluation de la DASES rédigé en 2015 en vue de l'autorisation de création de l'ESMS précisait que le site Gourdault abrite le service AED et ses activités collectives ainsi que la CFA mais que les personnels estiment ces locaux trop exigus.

Dans les locaux rue de Montmorency, refaits à neuf par l'association avant l'installation des services, les équipes d'enfant Présent reçoivent les familles et les enfants 2 à 3 fois par semaine, au titre de l'accompagnement des parents par la médiation.

La mission relève que la DASES avait indiqué à l'association que cette prise à bail devait s'effectuer à budget constant. Les coûts supplémentaires induits par le loyer et les charges, ne sont par conséquent pas intégrés dans les dépenses prises en compte pour la

détermination du tarif des prestations SAFE<sup>35</sup>. L'association supporte donc seule cette charge supplémentaire.

#### Evolution des loyers charges locatives 2017-2020

sources : comptes 2017 à 2020 - baux produits par l'association

|                         | Bailleur        | Surface             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             | Coût moyen par m <sup>2</sup> en 2020 |
|-------------------------|-----------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------------------------|
| Siège                   | GECINA          | 99 m <sup>2</sup>   | 31 751 €         | 33 264 €         | 32 814 €         | 35 046 €         | 354 €                                 |
| Marcadet                | RIVP            | 468 m <sup>2</sup>  | 106 391 €        | 109 185 €        | 109 604 €        | 107 006 €        | 229 €                                 |
| Panoyaux                | SIEMP           | 253 m <sup>2</sup>  | 34 468 €         | 34 023 €         | 35 603 €         | 36 834 €         | 146 €                                 |
| Gourdault               | OPAC            | 201 m <sup>2</sup>  | 37 941 €         | 37 095 €         | 37 166 €         | 36 628 €         | 182 €                                 |
| Montmorency             | IN'LI           | 99,3 m <sup>2</sup> |                  |                  | 28 411 €         | 43 708 €         | 440 €                                 |
| <b>Sous-total Paris</b> |                 |                     | <b>210 551 €</b> | <b>213 567 €</b> | <b>243 598 €</b> | <b>259 222 €</b> | <b>231 €</b>                          |
| Val d'Oise              |                 |                     | 15 569 €         | 20 940 €         | 24 160 €         | 23 410 €         |                                       |
| Vienne (1)              | Personne privée | 82 m <sup>2</sup>   |                  |                  |                  | 2 796 €          | 136 €                                 |
| <b>TOTAL</b>            |                 |                     | <b>226 120 €</b> | <b>234 507 €</b> | <b>267 758 €</b> | <b>285 428 €</b> |                                       |

(1): en l'absence du montant de la charge en année pleine, le coût moyen par m<sup>2</sup> est estimé sur la base d'un loyer annuel de 8 640 € et d'un montant de charges mensuel de 212 €

En raison de sa superficie de 468 m<sup>2</sup>, le site Marcadet est le plus coûteux avec un montant cumulé de loyers et de charges de 107 000 € en 2020.

En 2020, le coût moyen au mètre carré dans les structures parisiennes (siège, crèches et service AED/SAFE) oscille entre 146 € (site Panoyaux) et 440 € (site Montmorency).

L'imbrication des structures de crèches familiales et de crèches collectives ne permet pas de dégager des moyennes par berceau ou par mètre carré qui pourraient être comparées à d'autres structures de même nature.

S'agissant des bureaux du siège, situés rue des Montiboefus, le coût au mètre carré apparaît inférieur à la moyenne des prix des loyers observé dans ce quartier (280 € hors charges à comparer à 350 €<sup>36</sup>).

#### ◆ Des travaux dans les locaux d'un coût élevé et qui doivent être davantage encadrés

L'association a perçu en 2019 une subvention d'investissement de près de 700 000 € de la CAF pour une opération de rénovation des locaux des crèches collectives et familiales.

Les travaux portaient sur la rénovation d'espaces communs, de bureaux et des cuisines.

**Tableau 56 : Travaux réalisés en 2020 dans les structures**

| Structure    | Zone et surface des travaux                                                                        | Montant HT          | TVA 20 %            | Montant TTC         | Prix travaux au m2 |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| Marcadet     | REAMENAGEMENT ET MODIFICATION DE LA ZONE ENTREE, CUISINE ET BUREAUX POUR ENVIRON 186m <sup>2</sup> | 252 190,95 €        | 50 438,19 €         | 302 629,14 €        | 1 627,04 €         |
| Gourdault    | REAMENAGEMENT ET MODIFICATION DE LA ZONE ENTREE, CUISINE ET BUREAUX POUR ENVIRON 130m <sup>2</sup> | 183 558,40 €        | 36 711,68 €         | 220 270,08 €        | 1 694,39 €         |
| Panoyaux     | REAMENAGEMENT ET MODIFICATION DE LA ZONE ENTREE, CUISINE ET BUREAUX POUR ENVIRON 100m <sup>2</sup> | 139 948,40 €        | 27 989,68 €         | 167 938,08 €        | 1 679,38 €         |
| <b>Total</b> | <b>416 m2</b>                                                                                      | <b>575 697,75 €</b> | <b>115 139,55 €</b> | <b>690 837,30 €</b> | <b>1 660,67 €</b>  |

Source : Enfant Présent

<sup>35</sup> Source : rapport d'instruction SAFE 2020 - DASES

<sup>36</sup> Source : carte des valeurs locatives des bureaux - Cushman et Wakefield - rentrée 2020

Les travaux n'ont pas concerné les surfaces d'accueil des enfants mais les bureaux et les cuisines.

Le montant moyen au m<sup>2</sup> des travaux réalisés s'élève à 1 660,67 € soit 66% supérieur à la moyenne retenue habituellement dans ce cadre (de l'ordre de 1 000 € par m<sup>2</sup>).

La nouvelle gouvernance de l'association souligne le coût élevé de ces travaux mais aussi l'absence de définition d'un cahier des charges reflétant les attentes du maître d'ouvrage. Une analyse préalable des besoins ne semble en effet pas avoir été menée préalablement à la détermination des travaux à réaliser. Un mail de l'entreprise adressé à la nouvelle DG, communiqué par l'association à la mission, confirme cette perception. En outre, les équipes en poste au moment de la décision d'engager les travaux indiquent qu'elles n'ont pas été consultées.

Pour améliorer le processus d'achat, une bonne pratique serait d'instaurer une mise en concurrence systématique des opérateurs économiques lorsque l'association a l'intention de réaliser des travaux, d'acheter des biens ou des services au-delà d'un montant significatif à définir par l'association.

La mission relève par ailleurs qu'en égard à la délégation de signature [.....] - engagement de dépenses à hauteur de 150 000 € en investissement et 100 000 € en fonctionnement - ce bon de commande ne pouvait pas régulièrement être signé [.....].

*Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Ces faits traduisent la nécessité d'une meilleure coordination entre la direction générale et le Président de la structure, et d'une délégation de signature précisant les modalités de répartition des pouvoirs.

La délégation de pouvoir de l'actuelle DG en date du 28 juin 2021, transmise à la mission, ne paraît pas à ce propos constituer un cadre suffisamment précis.

**Recommandation 5 :** Établir une délégation de signature précisant les compétences dévolues au directeur général et fixant notamment un plafond d'engagement des dépenses

À l'issue de phase contradictoire, la Direction Générale indique que la délégation de signature a été établie en octobre 2021. Ce document n'avait pas été communiqué à la mission.

◆ le recours à des contrats de location financière pour les matériels informatiques et bureautiques

L'association a entrepris en 2018 de moderniser son parc informatique et bureautique et a décidé de recourir à des contrats de location financière. La gouvernance actuelle ayant fait part à la mission de ses questionnements sur ce choix, ce sujet a été approfondi dans le cadre de l'audit.

Contrairement au bénéficiaire d'un crédit-bail, le locataire ne bénéficie pas d'une option d'achat dans ce type de contrat. En effet, cette location est généralement utilisée pour des objets qui se déprécient rapidement, comme les imprimantes ou les ordinateurs de bureau. D'autre part, le bailleur n'est pas forcément un établissement de crédit.

La mission s'est rapprochée d'un expert de la Ville de Paris pour analyser plus finement l'économie générale de ces contrats.

Il en ressort que les coûts à la charge de l'association sont globalement dans les fourchettes de prix appliquées à ce type de prestation. La question du choix de ce montage versus l'acquisition des matériels et le recours à un contrat de maintenance adapté aux besoins plus précis de l'association reste toutefois posée. Selon les recherches effectuées, la CAF peut subventionner l'acquisition de matériels informatiques, ce qui pourrait donner l'avantage à cette deuxième solution.

Il est relevé qu'avant 2018, l'association avait déjà recours à des contrats de location pour son matériel informatique/bureautique (y compris impression et reprographie).

Pour le futur, il est recommandé à l'association de conduire une rapide étude financière comparant une solution d'acquisition + contrat de maintenance à celle de location/maintenance pour déterminer le choix du montage le plus judicieux compte tenu des financements dont elle peut bénéficier et de son attente en terme de niveau de services.

Au regard des contrats qui courent, à brève échéance, cette solution ne serait en revanche pas pertinente en raison des clauses financières applicables en cas de dénonciation de ces contrats avant leurs termes.

#### 4.4. Analyse des résultats financiers par structure

L'analyse des comptes qui suit, reflétant les activités parisiennes de l'association, résulte des documents budgétaires par structure établis par l'expert-comptable et communiqués par l'association.

##### 4.4.1. Les résultats de gestion de l'activité des crèches collectives et familiales

**Tableau 57 : Part des charges et des produits de l'activité des crèches dans l'activité parisienne de 2018 à 2020**

|                                                     | 2018        | 2019        | 2020        |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Produits d'exploitation Paris</b>                | 5 662 562 € | 6 274 941 € | 6 047 845 € |
| <b>Produits d'exploitation des crèches</b>          | 4 685 386 € | 5 214 800 € | 4 950 699 € |
| <b>Part des produits d'exploitation des crèches</b> | <b>83%</b>  | <b>83%</b>  | <b>82%</b>  |
| <b>Charges d'exploitation Paris</b>                 | 6 172 456 € | 6 356 532 € | 5 324 290 € |
| <b>Charges d'exploitation des crèches</b>           | 4 994 246 € | 5 154 647 € | 4 263 529 € |
| <b>Part des charges d'exploitation des crèches</b>  | <b>81%</b>  | <b>81%</b>  | <b>80%</b>  |

Source : Documents budgétaires de l'expert-comptable d'Enfant Présent

Les structures d'accueil du jeune enfant représentent plus de 80% des charges et produits des activités parisiennes. Les crèches collectives ont des résultats négatifs sur les trois exercices. Les crèches familiales dégagent des résultats inégaux mais globalement positifs. La crèche Gourdault obtient des résultats négatifs en 2018 et 2019 mais se redresse en 2020.

**Tableau 58 : Résultats des structures d'accueil du jeune enfant parisiennes de 2018 à 2020**

| Structure                           |          | 2018        | 2019        | 2020        | Evolution<br>2018/2020 |
|-------------------------------------|----------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| Crèche collective Marcadet          | Produits | 574 714 €   | 653 388 €   | 525 725 €   | -9%                    |
| Crèche collective Marcadet          | Charges  | 660 729 €   | 706 616 €   | 532 587 €   | -19%                   |
| Résultat Crèche collective Marcadet |          | - 86 015 €  | - 53 228 €  | - 6 862 €   |                        |
| Crèche collective Panoyaux          | Produits | 430 827 €   | 447 652 €   | 384 553 €   | -11%                   |
| Crèche collective Panoyaux          | Charges  | 491 262 €   | 441 043 €   | 445 684 €   | -9%                    |
| Résultat Crèche collective Panoyaux |          | - 60 435 €  | 6 609 €     | - 61 131 €  |                        |
| Crèche familiale Gourdault          | Produits | 1 350 603 € | 1 321 831 € | 1 412 437 € | 5%                     |
| Crèche familiale Gourdault          | Charges  | 1 495 915 € | 1 476 260 € | 1 226 222 € | -18%                   |
| Résultat Crèche familiale Gourdault |          | - 145 312 € | - 154 429 € | 186 215 €   |                        |
| Crèche familiale Marcadet           | Produits | 1 309 047 € | 1 483 320 € | 1 448 198 € | 11%                    |
| Crèche familiale Marcadet           | Charges  | 1 317 369 € | 1 401 773 € | 1 200 127 € | -9%                    |
| Résultat Crèche familiale Marcadet  |          | - 8 322 €   | 81 547 €    | 248 071 €   |                        |
| Crèche familiale Panoyaux           | Produits | 1 020 195 € | 1 308 609 € | 1 179 786 € | 16%                    |
| Crèche familiale Panoyaux           | Charges  | 1 028 971 € | 1 128 955 € | 858 909 €   | -17%                   |
| Résultat Crèche familiale Panoyaux  |          | - 8 776 €   | 179 654 €   | 320 877 €   |                        |
| Résultat des activités parisiennes  |          | - 308 860 € | 60 153 €    | 687 170 €   |                        |

Source : Documents budgétaires de l'expert-comptable de Enfant Présent

Une analyse des résultats de gestion des différentes crèches permet de faire ressortir les points essentiels à retenir :

⇒ Les charges d'exploitation

- La part des charges de personnel dans les crèches collectives représente en moyenne 63 % et 75 % dans les crèches familiales.
- Les clés de répartition des frais de siège représentent 7 % des charges dans les crèches collectives et 8 % dans les crèches familiales.
- 6 % des charges sont consacrés aux achats (fluides, couches, linges, alimentation, produits pharmaceutiques, matériel éducatif, fournitures administratives) dans les crèches collectives et 1 % dans les crèches familiales. Il est à noter que les assistantes maternelles et familiales disposent d'une indemnité d'entretien qui leur permet de couvrir ces dépenses. Ces indemnités sont incluses dans les rémunérations des salariées.

⇒ Les produits d'exploitation

- Les financements provenant des deux principaux financeurs représentent en moyenne plus de 87 % des produits d'exploitation.
- Les subventions CAF (PSU et PSEJ) représentent en moyenne 45 % des produits dans les crèches collectives et en moyenne 36 % dans les crèches familiales.
- Les subventions de la DFPE de la Ville de Paris représentent 35 % dans les crèches collectives et 43 % dans les crèches familiales.

#### 4.4.2. Les résultats de gestion des dispositifs de protection de l'enfance

Les résultats du SAFE sont largement négatifs en 2018 et 2019 et tendent à s'améliorer en 2020 tout en demeurant négatifs. Le SAFE peine en effet à absorber un déficit chronique très important malgré la baisse des charges salariales.

Les résultats de l'AED s'ils sont négatifs en 2018 s'améliorent nettement en 2020, en lien avec une diminution des charges de personnel et une progression des produits issus des prestations versées par la DASES.

**Tableau 59 : Résultat de gestion des services de protection de l'enfance**

| Structure       | Charges/produits | 2018               | 2019               | 2020              |
|-----------------|------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| SAFE            | Charges          | 754 049 €          | 740 453 €          | 630 275 €         |
|                 | Produits         | 585 455 €          | 576 699 €          | 597 716 €         |
| <b>Résultat</b> |                  | <b>- 168 594 €</b> | <b>- 163 754 €</b> | <b>- 32 559 €</b> |
| AED             | Charges          | 424 161 €          | 461 432 €          | 430 486 €         |
|                 | Produits         | 391 721 €          | 483 442 €          | 499 430 €         |
| <b>Résultat</b> |                  | <b>- 32 440 €</b>  | <b>22 010 €</b>    | <b>68 944 €</b>   |

Source : Documents budgétaires de l'expert-comptable de Enfant Présent

⇒ Les charges d'exploitation du SAFE

Elles baissent de 16 % entre 2018 et 2020 notamment avec une baisse de 24 % des rémunérations et de 34 % des charges sociales. L'ensemble des charges baissent également à l'exception des charges de location et d'entretien/réparation qui augmentent respectivement de 208 % et 147 %.

La prise à bail de Montmorency explique cette hausse brutale.

Les frais de siège sur cette période baissent de presque 16 %.

Les charges de personnel (rémunérations et charges sociales) représentent près de 72 % des charges totales en 2020.

| Structure | Charges/pro<br>duits | Comptes                                    | 2018             | Répartition<br>des<br>dépenses<br>par nature<br>en 2018 | 2019             | Répartition<br>des<br>dépenses<br>par nature<br>en 2019 | 2020             | Répartition<br>des<br>dépenses<br>par nature<br>en 2020 | Ratio<br>2018/2020 |
|-----------|----------------------|--------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------|--------------------|
| SAFE      | Charges              | Achats                                     | 3 500 €          | 0,46%                                                   | 1 719 €          | 0,23%                                                   | 2 707 €          | 0,43%                                                   | -23%               |
|           |                      | Autres charges                             | 57 321 €         | 7,60%                                                   | 52 561 €         | 7,10%                                                   | 48 187 €         | 7,65%                                                   | -16%               |
|           |                      | Autres services extérieurs                 | 6 978 €          | 0,93%                                                   | 3 800 €          | 0,51%                                                   | 6 641 €          | 1,05%                                                   | -5%                |
|           |                      | Charges exceptionnelles                    | - €              | 0,00%                                                   | - €              | 0,00%                                                   | - €              | 0,00%                                                   |                    |
|           |                      | Charges financières                        | - €              | 0,00%                                                   | - €              | 0,00%                                                   | - €              | 0,00%                                                   |                    |
|           |                      | Charges sociales                           | 185 885 €        | 24,65%                                                  | 173 763 €        | 23,47%                                                  | 123 112 €        | 19,53%                                                  | -34%               |
|           |                      | Divers                                     | 4 047 €          | 0,54%                                                   | 2 221 €          | 0,30%                                                   | 2 118 €          | 0,34%                                                   | -48%               |
|           |                      | Dotations aux amortissements et provisions | 10 228 €         | 1,36%                                                   | 8 127 €          | 1,10%                                                   | 4 717 €          | 0,75%                                                   | -54%               |
|           |                      | Entretien réparations                      | 1 061 €          | 0,14%                                                   | 1 715 €          | 0,23%                                                   | 2 621 €          | 0,42%                                                   | 147%               |
|           |                      | Impôts et taxes                            | 32 421 €         | 4,30%                                                   | 51 230 €         | 6,92%                                                   | 32 580 €         | 5,17%                                                   | 0%                 |
|           |                      | Locations                                  | 8 753 €          | 1,16%                                                   | 21 522 €         | 2,91%                                                   | 26 994 €         | 4,28%                                                   | 208%               |
|           |                      | Rémun intermed et honoraires               | 11 838 €         | 1,57%                                                   | 902 €            | 0,12%                                                   | 1 568 €          | 0,25%                                                   | -87%               |
|           |                      | Rémunérations                              | 432 017 €        | 57,29%                                                  | 378 468 €        | 51,11%                                                  | 330 321 €        | 52,41%                                                  | -24%               |
|           |                      | Report à nouveau n-2                       | - €              | 0,00%                                                   | - €              | 0,00%                                                   | - €              | 0,00%                                                   |                    |
|           |                      | Services extérieurs                        | - €              | 0,00%                                                   | 44 425 €         | 6,00%                                                   | 48 709 €         | 7,73%                                                   |                    |
|           | <b>Total Charges</b> |                                            | <b>754 049 €</b> |                                                         | <b>740 453 €</b> |                                                         | <b>630 275 €</b> |                                                         | <b>-16%</b>        |

⇒ Les charges d'exploitation de l'AED

Elles restent relativement stables sur la période avec une hausse de 1,5 % entre 2018 et 2020.

Les rémunérations et les charges sociales enregistrent une augmentation respectivement de 31,2 % et 18,8 %.

Les charges liées aux locations immobilières baissent de 28,9 % ainsi que celles liées aux charges mobilières (copieurs et ordinateurs et téléphones) - 30 %.

Les frais de siège augmentent de 7,7 %

Les rémunérations et les charges sociales représentent près de 78 % des charges totales en 2020.

| Structure            | Charges/produits | Comptes                                    | 2018             | Répartition des dépenses par nature en 2018 | 2019             | Répartition des dépenses par nature en 2019 | 2020             | Répartition des dépenses par nature en 2020 | Ratio 2018/2020 |
|----------------------|------------------|--------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------|-----------------|
| AED                  | Charges          | Achats                                     | 9 668 €          | 2,28%                                       | 1 515 €          | 0,33%                                       | 1 025 €          | 0,24%                                       | -89,40%         |
|                      |                  | Autres charges                             | 29 887 €         | 7,05%                                       | 29 544 €         | 6,40%                                       | 32 202 €         | 7,48%                                       | 7,75%           |
|                      |                  | Autres services extérieurs                 | 17 160 €         | 4,05%                                       | 5 188 €          | 1,12%                                       | 4 006 €          | 0,93%                                       | -76,66%         |
|                      |                  | Charges exceptionnelles                    | 2 642 €          | 0,62%                                       | 2 531 €          | 0,55%                                       | - €              | 0,00%                                       | -100,00%        |
|                      |                  | Charges financières                        | - €              | 0,00%                                       | - €              | 0,00%                                       | - €              | 0,00%                                       |                 |
|                      |                  | Charges sociales                           | 84 739 €         | 19,98%                                      | 108 001 €        | 23,41%                                      | 103 298 €        | 24,00%                                      | 21,90%          |
|                      |                  | Divers                                     | 5 522 €          | 1,30%                                       | 3 178 €          | 0,69%                                       | 2 008 €          | 0,47%                                       | -63,64%         |
|                      |                  | Dotations aux amortissements et provisions | 4 463 €          | 1,05%                                       | 5 067 €          | 1,10%                                       | 5 323 €          | 1,24%                                       | 19,27%          |
|                      |                  | Entretien réparations                      | 4 471 €          | 1,05%                                       | 3 160 €          | 0,68%                                       | 2 621 €          | 0,61%                                       | -41,38%         |
|                      |                  | Impôts et taxes                            | 16 442 €         | 3,88%                                       | 29 508 €         | 6,39%                                       | 24 186 €         | 5,62%                                       | 47,10%          |
|                      |                  | Locations                                  | 41 217 €         | 9,72%                                       | 32 007 €         | 6,94%                                       | 26 994 €         | 6,27%                                       | -34,51%         |
|                      |                  | Rémun intermed et honoraires               | 11 903 €         | 2,81%                                       | 902 €            | 0,20%                                       | 1 568 €          | 0,36%                                       | -86,83%         |
|                      |                  | Rémunérations                              | 196 047 €        | 46,22%                                      | 240 831 €        | 52,19%                                      | 227 255 €        | 52,79%                                      | 15,92%          |
|                      |                  | Report à nouveau n-2                       | - €              | 0,00%                                       | - €              | 0,00%                                       | - €              | 0,00%                                       |                 |
|                      |                  | Services extérieurs                        | - €              | 0,00%                                       | - €              | 0,00%                                       | - €              | 0,00%                                       |                 |
| <b>Total général</b> |                  |                                            | <b>424 161 €</b> |                                             | <b>461 432 €</b> |                                             | <b>430 486 €</b> |                                             | 1,49%           |

⇒ Les produits d'exploitation du SAFE

| Structure | Charges/produits      | Comptes                                                | Libellé des dépenses/recettes                        | 2018             | 2019             | 2020             | Ratio 2018/2020 |
|-----------|-----------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
| SAFE      | Produits              | Autres produits d'exploitation                         | Indemnité journalière prévoyance (Axa et Chorum 50%) |                  |                  | 6 413 €          |                 |
|           |                       | Total Autres produits d'exploitation                   |                                                      | - €              | - €              | 6 413 €          |                 |
|           |                       |                                                        | Prix de journée SAFE                                 | 584 986 €        | 575 976 €        | 570 472 €        | -2,48%          |
|           |                       | Total Produits d'exploitation                          |                                                      | 584 986 €        | 575 976 €        | 570 472 €        | -2,48%          |
|           |                       | Produits financiers et produits non encaissés          | Produits exceptionnels s/ opération de gesti         | 469 €            | - €              | - €              |                 |
|           |                       |                                                        | Reprise provision retraite                           | - €              | - €              | 20 104 €         |                 |
|           |                       |                                                        | Transfert de charges                                 | - €              | 723 €            | 727 €            |                 |
|           |                       | Total Produits financiers et produits non encaissables |                                                      | 469 €            | 723 €            | 20 831 €         | 4341,58%        |
|           | <b>Total Produits</b> |                                                        |                                                      | <b>585 455 €</b> | <b>576 699 €</b> | <b>597 716 €</b> | 2,09%           |



Les produits augmentent de 2 % sur la période 2018 2020 mais le prix de journée enregistre une baisse de près de 2,5 % pour le SAFE.

## ⇒ Les produits d'exploitation de l'AED

| Struct | Charges/produ  | Comptes                                                | Libellé des dépenses/recettes                  | 2018      | 2019      | 2020      | Ratio 2018/2020 |
|--------|----------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| AED    | Produits       | Produits d'exploitation                                | Gains divers de gestion                        | 12 €      | - €       | - €       |                 |
|        |                |                                                        | Prix de journée AED                            | 388 265 € | 483 442 € | 498 689 € | 28,44%          |
|        |                | Total Produits d'exploitation                          |                                                | 388 277 € | 483 442 € | 498 689 € | 28,44%          |
|        |                | Produits financiers et produits non encaissés          | Produits exceptionnels s/ exercices antérieurs | 1 324 €   | - €       | 14 €      | -98,94%         |
|        |                |                                                        | Reprise provision retraite                     | 2 120 €   | - €       | - €       | -100,00%        |
|        |                |                                                        | Transfert de charges                           | - €       | - €       | 727 €     |                 |
|        |                | Total Produits financiers et produits non encaissables |                                                | 3 444 €   | - €       | 741 €     | -78,48%         |
|        | Total Produits |                                                        |                                                | 391 721 € | 483 442 € | 499 430 € | 27,50%          |



L'AED voit ses produits augmenter de 27,5 % entre 2018 et 2020 avec un prix de journée qui enregistre une hausse de 28,44 %. Le dispositif obtient des résultats positifs malgré une augmentation des charges salariales.

## 4.4.3. Les indicateurs budgétaires et de gestion

4.4.3.1. Coût de fonctionnement d'une place<sup>37</sup>

Le coût de fonctionnement par place présente la charge annuelle liée à la mise en œuvre d'une place en crèche. Cet indicateur n'est pas lié au taux d'occupation : il peut notamment être mobilisé pour déterminer si les charges ont varié indépendamment de la fréquentation. Il doit être manié avec attention : il peut être pertinent d'augmenter le coût d'une place si la dépense est compensée par des recettes encore plus fortes (par exemple : ouvrir 30 minutes de plus par jour pour augmenter la fréquentation).

L'indicateur permet de répondre à la question : « est-ce que le financement de la collectivité a permis de maintenir/développer l'activité ? »

À titre indicatif la moyenne nationale en 2019 est de 15 381 euros.

| Coût de fonctionnement d'une place | 2018        | 2019        | 2020        |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| CC MARCADET                        | 22 024,30 € | 23 553,87 € | 17 752,90 € |
| CC PANOYAUX                        | 24 563,10 € | 22 052,15 € | 22 284,20 € |
| CF GOURDAULT                       | 24 931,92 € | 24 604,33 € | 20 437,03 € |
| CF MARCADET                        | 21 956,15 € | 23 362,88 € | 20 002,12 € |
| CF PANOYAUX                        | 17 003,25 € | 18 815,92 € | 14 315,15 € |

Source : Données CAF fournies par l'Association Enfant Présent - Traitement IG

<sup>37</sup> Calcul = Total des charges (classe 7) / Capacité d'accueil

Le coût de fonctionnement d'une place est variable selon les établissements de l'association mais demeurent au-delà de la moyenne nationale 2019.

Il est noté en 2020 une baisse du coût de fonctionnement par place qu'il convient d'interpréter avec toute la prudence requise en raison des mesures nationales d'accompagnement de la crise sanitaire qui ont permis un allègement important des charges. Ce résultat ne préjuge en effet en rien la capacité de l'association à réduire durablement ses charges.

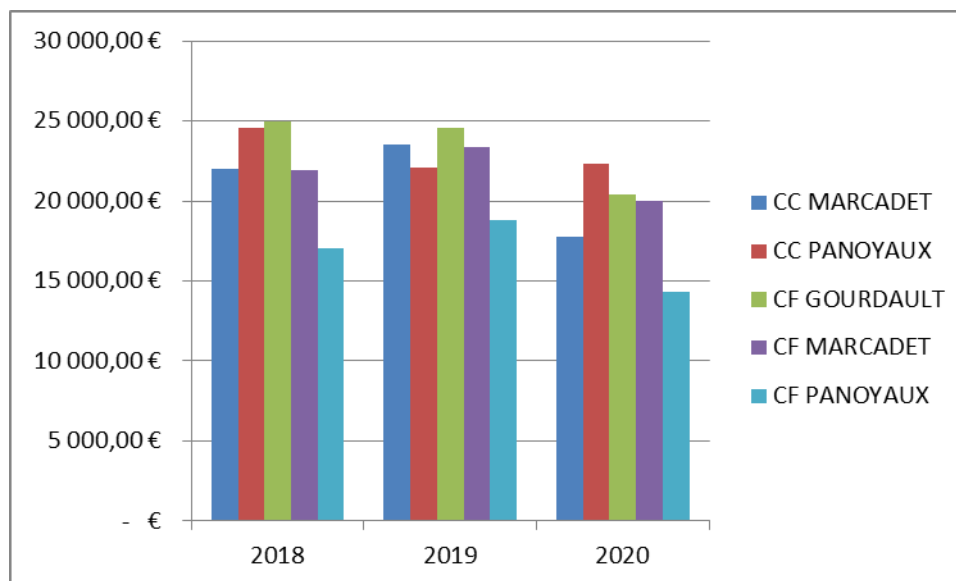
Dans ce coût de fonctionnement la masse salariale représente entre 77 et 63 % des coûts de fonctionnement. Toutefois les autres charges de fonctionnement enregistrent une augmentation pouvant aller pour la crèche familiale Gourdauld jusqu'à plus de 20 % d'augmentation entre 2018 et 2020.

| Part de la masse salariale dans le coût de fonctionnement | 2018       | 2019       | 2020       |
|-----------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| CC MARCADET                                               | 69%        | 62%        | 59%        |
| CC PANOYAUX                                               | 77%        | 69%        | 67%        |
| CF GOURDAULT                                              | 82%        | 72%        | 61%        |
| CF MARCADET                                               | 79%        | 74%        | 61%        |
| CF PANOYAUX                                               | 79%        | 73%        | 70%        |
| <b>Moyenne</b>                                            | <b>77%</b> | <b>70%</b> | <b>63%</b> |

Source : Données CAF fournies par l'Association Enfant Présent - Traitement IG

| Part des charges de fonctionnement hors masse salariale | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------------------------------------|------|------|------|
| CC MARCADET                                             | 31%  | 38%  | 41%  |
| CC PANOYAUX                                             | 23%  | 31%  | 33%  |
| CF GOURDAULT                                            | 18%  | 28%  | 39%  |
| CF MARCADET                                             | 21%  | 26%  | 39%  |
| CF PANOYAUX                                             | 21%  | 27%  | 30%  |

Source : Données CAF fournies par l'Association Enfant Présent - Traitement IG



Source : Données CAF fournies par l'Association Enfant Présent - Traitement IG

Lors de la phase contradictoire, l'association indique que son modèle de financement et d'activités reste un sujet de préoccupation tant le mode de financement « EAJE » ne permet pas de soutenir correctement ses activités de prévention.

## 5. FACE À UN BESOIN RENFORCÉ DE PRÉVENTION PRÉCOCE, LA NÉCESSAIRE ADAPTATION DE L'ASSOCIATION À UN CONTEXTE GÉNÉRAL EN ÉVOLUTION

### 5.1. La prévention précoce de situations de vulnérabilité répond à un besoin croissant reconnu

Au-delà de ses impacts immédiats sur le jeune enfant et son environnement familial, la détection précoce de situations de vulnérabilité a pour objectif d'éviter le plus possible un placement à l'Aide Sociale à l'Enfance dont les conséquences humaines en premier lieu mais aussi économiques pour le département sont élevées.

#### 5.1.1. Les évolutions sociétales renforcent le besoin de prévention

« L'efficience de la prévention précoce est bien établie scientifiquement » rappelle le rapport Peyron<sup>38</sup> qui observe une réduction des moyens dévolus à la prévention alors même que les évolutions sociétales en cours auraient plutôt nécessité de les renforcer (demande accrue de soutien à la parentalité, augmentation des troubles du comportement, familles migrantes sans couverture sociale etc...). Il met en lumière qu'une « partie croissante des visites à domicile infantiles de la PMI se fait à la demande de l'aide sociale à l'enfance, dans le cadre d'informations préoccupantes ».

<sup>38</sup> « Pour sauver la PMI, agissons maintenant » - rapport présenté par Michèle Peyron, députée de Seine-et-Marne - mars 2019

La demande sociale de soutien à la parentalité s'est par ailleurs fortement développée au cours des dernières décennies sous l'effet de mutations sociétales : « *un enfant sur cinq vit dans une famille monoparentale, un enfant sur neuf vit dans une famille recomposée et plus d'un parent sur cinq déclare avoir souvent rencontré des difficultés dans l'éducation de ses enfants. Les familles sont par ailleurs confrontées à l'émergence de nouvelles questions telles que la complexification des relations parents/école ou l'utilisation importante d'Internet.* »<sup>39</sup>

L'enjeu de la prévention est de taille : « Plus tôt l'écart à la trajectoire de développement est détecté, le plus tôt l'intervention sera déterminante pour la suite du parcours de l'enfant. »<sup>40</sup>

La commission<sup>41</sup> présidée par Boris Cyrulnik insiste sur le caractère déterminant de la précocité de l'intervention. Elle rappelle ainsi en introduction de son rapport que « la précocité des interventions, même mineures, est souvent proportionnelle à leur efficacité » et développe « Les interventions précoces, soutenues par les parents, peuvent être particulièrement efficaces du fait de la plasticité chez l'enfant, car les systèmes affectifs, émotionnels, relationnels et psychobiologiques sont plus ouverts aux interventions mises en œuvre dès le plus jeune âge ».

Le schéma départemental de protection de l'enfance adopté par le Conseil de Paris en décembre 2021, apporte des données quantitatives qui illustrent la problématique plus spécifiquement parisienne. Il y est relevé en effet (page 84) que les mesures de milieu ouvert (hors SAJE) s'appliquent, pour respectivement 5% et 13 % d'entre elles, aux enfants âgés de 0 à 3 ans et 3 à 6 ans et qu'« autrement dit, la majorité des enfants accompagnés ont plus de 9 ans et peu d'enfants sont accompagnés dans leurs premières années de vie alors même que les études montrent aujourd'hui qu'une intervention précoce est souvent la plus à même de répondre aux besoins de l'enfant et de garantir son développement ».

Le schéma départemental confirme cet enjeu de détection précoce en faisant référence à une étude de cohorte menée au sein de l'observatoire parisien de la petite enfance - Thèse de sociologie réalisée au sein de l'OPPE par [.....], sous la direction de [.....], Université Paris 8 - sur 3810 enfants nés en 2000 et ayant connu une mesure au titre de la protection de l'enfance à Paris, dont le diagnostic est explicite :

- la majorité des enfants suivis en milieu ouvert ne connaissent pas de mesure de placement pendant leur parcours (72%) (avec une mesure inférieure à 3 ans pour trois quart des enfants).
- a contrario, plus de la moitié des enfants accueillis plus de 6 mois à l'aide sociale à l'enfance de Paris ont auparavant été suivis dans le cadre.

Il semble donc établi que les objectifs poursuivis par l'association de prévention précoce des vulnérabilités chez le jeune enfant restent d'actualité 35 ans après sa création.

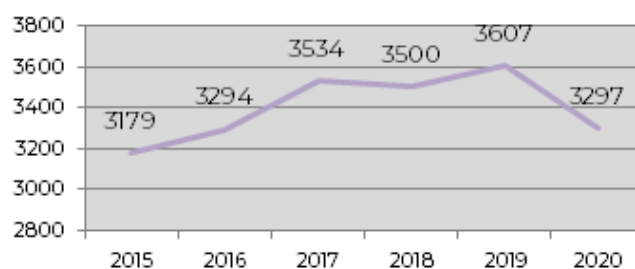
Le schéma relève qu'une augmentation constante du nombre d'informations préoccupantes (IP) est observée à Paris entre 2015 et 2019 (3179 IP en 2015, 3607 en 2019), comme la PMI l'a souligné auprès de la mission<sup>42</sup>. Bien que ces statistiques ne soient pas détaillées par tranche d'âge des enfants concernés, elles révèlent la prégnance du sujet.

<sup>39</sup> Idem

<sup>40</sup> « La stratégie nationale autisme et troubles du neuro-développement » - secrétariat d'État chargé des personnes handicapées - mars 2021, mise à jour le 25 février 2022

<sup>41</sup> Commission « les 1000 premiers jours » - rapport remis en septembre 2020

<sup>42</sup> En 2020, une baisse du nombre d'IP (3297) est constatée en raison de la crise sanitaire

**Évolution des informations qualifiées de préoccupantes par la CRIP (2015 à 2020)**

Source : Schéma départemental de la protection de l'enfance 2021-2025

Parmi les 3607 IP enregistrées en 2019, plus d'un tiers émane des 18<sup>ème</sup>, 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> arrondissements, territoire sur lequel l'association est présente.

Cette situation constante depuis 10 ans est à rapprocher de la proportion de mineurs habitant ces 3 arrondissements (29,10% des mineurs parisiens).<sup>43</sup>

### 5.1.2. Une attention renforcée portée à la détection des troubles du neuro-développement

Parmi les situations qui appellent une détection précoce, les troubles du neuro-développement (TND) sont régulièrement évoqués dans les travaux et documents relatifs à la petite enfance. Parmi les troubles du neuro-développement figurent les troubles du spectre de l'autisme (TSA), troubles du développement intellectuel, troubles « dys » (dyslexie, dyspraxie, dysphasie, dyscalculie, dysorthographe), trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDAH)<sup>44</sup>.

En France, les TND touchent 5% de la population, soit environ 35 000 naissances par an, selon la Haute autorité de santé.

En janvier 2022, un guide à destination des professionnels de la petite enfance et des parents intitulé « Parents et professionnels de la petite enfance, soyons attentifs ensemble au développement de votre enfant », publié en janvier 2022 par les services de l'État<sup>45</sup>, vise à faciliter l'objectivation du repérage précoce des besoins spécifiques de l'enfant effectué par les professionnels de la petite enfance et à orienter les parents vers les professionnels compétents.

Eu égard aux profils des enfants accueillis décrit par l'association, ce créneau d'action pourrait mériter d'être travaillé en lien avec les services de la PMI et de l'ASE.

En réponse au rapport provisoire, la direction de la santé publique souhaiterait que les réflexions soient élargies à la prévention et au repérage de problématiques plus larges de santé et de développement de l'enfant.

Elle indique que l'association pourrait utilement approfondir ses compétences, en lien avec les services de la PMI, sur l'ensemble des besoins de santé de l'enfant, des risques qui

<sup>43</sup> Source : Schéma directeur de la petite enfance p.77

<sup>44</sup> « La stratégie nationale autisme et troubles du neuro-développement » - secrétariat d'État chargé des personnes handicapées - mars 2021, mise à jour le 25 février 2022

<sup>45</sup> Délégation interministérielle à la stratégie nationale pour l'autisme au sein des troubles du neuro-développement

impactent son développement (notamment les facteurs environnementaux : habitat, alimentation, tabagisme des parents...), des troubles qui peuvent en résulter et des mesures utiles de prévention à promouvoir.

## **5.2. Une adaptation nécessaire face aux évolutions de l'environnement des activités de l'association**

### **5.2.1. Une gouvernance à conforter après une période déstabilisante**

#### **5.2.1.1. Une période perturbée après la disparition des deux fondatrices**

L'ensemble des interlocuteurs rencontrés au sein de l'association témoignent des perturbations engendrées par les disparitions successives et rapides des deux fondatrices, [.....] et [.....], dont le surinvestissement était identifié dans le rapport d'évaluation externe de 2012<sup>46</sup> comme un facteur de fragilité pour la structure.

Après le décès brutal de [.....] en janvier 2016, [.....] prend sa retraite en 2017.

Une période difficile pour les équipes s'est ouverte, marquée par la nomination en 2016 d'un directeur général de transition dont la mission était d'achever l'étude du projet de rapprochement, voire de fusion avec une association œuvrant dans un domaine très proche, lancée par les fondatrices.

Toutefois, des divergences de vue sont apparues qui ont conduit le conseil d'administration à décider de mettre un terme au processus qui avait été engagé et de poursuivre, sous d'autres formes, le développement de l'association en préservant son indépendance<sup>47</sup>. La décision concomitante de doter la structure d'une direction pérenne aboutit au recrutement d'un nouveau directeur général qui prend ses fonctions à l'automne 2017.

Celui-ci est chargé de conduire les chantiers prioritaires définis de concert avec le conseil d'administration<sup>48</sup> :

- Assurer la pérennisation de l'activité en adaptant son fonctionnement et son organisation aux évolutions en cours dans le secteur de la petite enfance marqué par une demande accrue d'économies budgétaires de la part des financeurs, via la modernisation des outils de gestion.
- Dynamiser la fonction ressources humaines afin d'accompagner le développement professionnel et personnel des équipes
- Accroître la visibilité de l'association via des actions de communication et de partenariat ciblées et le développement d'un site internet

Une réforme organisationnelle est engagée en 2018. Elle vise à placer une directrice-adjointe à la tête de chacune des crèches familiales et une cheffe de service à la tête de chaque crèche collective et du service AED-SAFE. Dans l'organisation antérieure, chaque établissement était géré par un responsable, rattachée à la directrice des établissements ([.....]).

---

<sup>46</sup> Évaluation externe - Établissement expérimental Enfant Présent Paris - [.....] - consultante - octobre 2012

<sup>47</sup> Délégation interministérielle à la stratégie nationale pour l'autisme au sein des troubles du neuro-développement

<sup>48</sup> Rapport d'activités 2017- rapport moral du Président

Ce changement induit une évolution des fonctions des responsables d'établissement vers des fonctions managériales et de gestion plus larges et plus généralement, une plus grande déconcentration des missions

Il ressort des entretiens conduits par la mission avec la présidente et la directrice générale nommées en 2021, que cette réorganisation a engendré une certaine souffrance et de l'incompréhension de la part des équipes concernées. Cette transformation, accompagnée au démarrage, a été très vite perturbée par la crise sanitaire en 2020, période durant laquelle les directrices-adjointes nouvellement promues se sont trouvées isolées.

Comme évoqué dans les volets dédiés aux effectifs et aux activités, plusieurs départs - volontaires ou provoqués - ont été enregistrés durant cette période 2018-2020. L'association souligne en effet que le renouvellement des effectifs et leur évolution, entre 2018 et 2020, est la résultante de cette réforme décentralisatrice qui a engendré des démissions auxquelles se sont ajoutés des départs à la retraite.

Aujourd'hui, la nouvelle direction générale indique qu'elle ne remet pas en question la nomination des directrices-adjointes à la tête des établissements. Elle exprime toutefois la volonté de mettre à leur disposition des outils (procédures, applications informatiques, tableaux de bord), de les former et de les accompagner sur le volet RH. Les responsables d'établissement connaissent en effet bien leur métier auprès des enfants mais la dimension managériale et le sujet de la maîtrise des règles de sécurité doivent être approfondis. Toutes les tâches administratives qui leur ont été précédemment confiées leur sont en revanche retirées pour être centralisées au niveau du siège.

L'association a en revanche décidé de mettre fin à la séparation équipe socio-éducative/assistantes maternelles et familiales dans le processus de définition des besoins de l'enfant induit par la création d'une enceinte de coordination composée des professionnels spécialisés des structures (ES, EJE) et dont les personnels accueillants (assistantes maternelles et familiales) ont été exclus lors de la mise en place de la réforme organisationnelle de 2018.

#### 5.2.1.2. Une nouvelle gouvernance depuis 2021

Au printemps 2021, l'association connaît de nouveaux changements avec le départ du directeur général, remplacé à l'été 2021, et le renouvellement partiel du conseil d'administration, dont [.....], médecin de PMI à la retraite et membre de l'association depuis juin 2018 prend la présidence.

*Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

**Tableau 60 : Membres du conseil d'administration (mise à jour le 21/06/2021)**

| Identité                                    | Profession          | Entrée dans l'association | Échéance du mandat d'administrateur |
|---------------------------------------------|---------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| <b>Présidente depuis le 29/04/2021</b>      |                     |                           |                                     |
| [.....]                                     | Médecin             | 18/06/2018                | 29/04/2024                          |
| <b>Vice-Présidente depuis le 29/04/2021</b> |                     |                           |                                     |
| [.....]                                     | Magistrat honoraire | 26/06/2013                | 29/06/2022                          |
| <b>Secrétaire depuis le 29/04/2024</b>      |                     |                           |                                     |
| [.....]                                     | Magistrat honoraire | 21/07/2020                | 21/07/2023                          |
| <b>Trésorière depuis le 19/06/2019</b>      |                     |                           |                                     |

|                                            |                                                                |            |            |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------|------------|
| [.....]                                    | Directrice Générale<br>Cabinet [.....]                         | 19/06/2019 | 19/06/2022 |
| <b>Administrateur depuis le 19/06/2019</b> |                                                                |            |            |
| [.....]                                    | Retraité                                                       | 19/06/2019 | 19/06/2022 |
| <b>Administrateur depuis le 26/06/2013</b> |                                                                |            |            |
| [.....]                                    | Chef de la mission de<br>contrôle des activités<br>financières | 26/06/2013 | 19/06/2022 |
| <b>Administrateur depuis le 5/07/2004</b>  |                                                                |            |            |
| [.....]                                    | Expert-comptable                                               | 05/07/2004 | 19/06/2022 |
| <b>Administrateur depuis le 29/04/2021</b> |                                                                |            |            |
| [.....]                                    | Magistrat honoraire                                            | 29/04/2021 | 29/04/2024 |
| <b>Administrateur depuis le 29/04/2021</b> |                                                                |            |            |
| [.....]                                    | Psychologue                                                    | 29/04/2021 | 29/04/2024 |
| <b>Administrateur depuis le 29/04/2021</b> |                                                                |            |            |
| [.....]                                    | Chef d'entreprise                                              | 29/04/2021 | 29/04/2024 |

Source : Association Enfant Présent - traitement IG

Au vu des documents transmis à la mission, les réunions des conseils d'administration semblent, durant la période 2018-2020, moins nombreuses que prévues par les statuts (une fois par trimestre), les rapports financiers et moraux moins bien retracés et non validés formellement dans les procès-verbaux des assemblées générales. Les bilans d'activité sont en outre non consolidés

Il est recommandé aux nouveaux dirigeants de veiller au respect des termes des statuts en matière de fréquence de convocation des CA, de présentation des rapports et de traçabilité des débats et des décisions.

**Recommandation 6 :** Veiller au respect des obligations statutaires en termes de réunion du conseil d'administration et de présentation des rapports (rapport financier, rapport moral, d'activités ...) et assurer la traçabilité des décisions prises

L'association indique qu'elle a entrepris en fin d'année 2021, une réorganisation complète de ses processus qu'elle a pleinement conscience de l'importance de la traçabilité des analyses, des échanges et des prises de décisions. Elle souligne qu'elle entend améliorer les procédures sur ce point.

### 5.2.2. Le nouveau projet associatif traduit la volonté de la nouvelle gouvernance de recentrer l'association sur son positionnement historique

Le nouveau projet associatif a été présenté au conseil d'administration de novembre 2021.

L'association y rappelle les valeurs qui guident son action avant de décliner ses orientations stratégiques pour la période 2022-2026 :

Tableau 61 : Les valeurs de l'association



Source : Projet associatif Enfant Présent 2022-2026

Les orientations stratégiques retenues se structurent autour de 5 axes, décrits comme suit :

- Axe 1 : Sécuriser et consolider le modèle Enfant Présent
- Axe 2 : Asseoir la présence de l'association auprès des institutions, des partenaires de la prévention et de la protection de l'enfance, et des territoires
- Axe 3 : Garantir un accueil préventif renforcé dans un souci constant d'améliorer nos dispositifs et les sécuriser
- Axe 4 : Renforcer notre capacité à contribuer à la recherche et à l'innovation
- Axe 5 : Étendre nos dispositifs dans une stratégie de développement maîtrisé

En cohérence avec le positionnement historique de l'association, ces axes sont déclinés en 36 objectifs opérationnels, dont le détail figure en annexe.

Ces objectifs couvrent une large palette de thématiques :

- la consolidation des dispositifs développés par Enfant Présent
- les relations avec les partenaires que l'association souhaite renforcer
- l'organisation et le management des équipes au sein de l'association : organisation des relations entre la direction générale et les établissements
- la valorisation des interventions de l'association au travers d'une communication interne et externe adaptée
- la recherche de partenariats financiers complémentaires mais aussi de partenariat avec d'autres acteurs de la protection de l'enfance.

Par ce nouveau projet associatif, la structure Enfant Présent montre qu'elle a identifié en détail les nombreuses problématiques sur lesquelles elle doit agir ainsi que les objectifs opérationnels à atteindre sur la période 2022-2026.

Ce document, révélateur d'une forte ambition, mériterait sans doute d'être complété par un calendrier de mise en œuvre hiérarchisé afin d'assurer sa concrétisation.

**Recommandation 7 : Hiérarchiser les 36 objectifs opérationnels du projet associatif et les assortir d'un calendrier de mise en œuvre**

En réponse au rapport provisoire, la Direction Générale d'Enfant Présent indique qu'elle partage cette recommandation. Elle précise que les orientations sont en cours de déclinaison opérationnelle. Des ateliers de réflexion débuteront en septembre.

### **5.2.3. Le déploiement d'un dispositif de contrôle interne est recommandé pour améliorer la maîtrise des risques financiers et opérationnels**

La nouvelle direction a fait part à la mission de sa volonté de déployer un dispositif solide de contrôle interne pour améliorer la maîtrise des risques tant financiers qu'opérationnels.

Il a en effet été observé tout au long de la mission, les difficultés rencontrées par la nouvelle direction pour réunir les informations et documents indispensables pour conduire l'audit.

Le suivi des effectifs en particulier s'est révélé insuffisamment précis pour permettre un pilotage des ressources humaines disponibles et ainsi s'assurer de l'adéquation des moyens de l'association aux objectifs annoncés.

Le déploiement en cours d'une application RH devrait permettre la production régulière d'indicateurs pertinents après une homogénéisation et une formalisation des procédures de saisies des informations.

Globalement, le niveau de maîtrise du fonctionnement de l'association se révèle perfectible.

À titre d'illustration, la DASES a dû accorder plusieurs dérogations à l'association car celle-ci a tardé à demander le renouvellement de l'autorisation des frais de siège accordée pour une durée de 5 ans. Cette démarche pouvait être anticipée pour éviter un retard de 3 ans dans la production de la demande.

De même, le processus de prise de décision mériterait d'être davantage formalisé notamment s'agissant des prérogatives respectives de la direction et du conseil d'administration ainsi que des circuits d'échange des informations.

À titre d'exemple, le PV du conseil d'administration du 20 octobre 2020 révèle un déficit notable d'information de ses membres dans la mise en œuvre du projet d'extension d'Enfant Présent dans le département de la Vienne.

Par ailleurs, les engagements pris par l'association auprès de tiers doivent être signés par les seules personnes habilitées expressément. Les signatures de bons de commande, voire de contrats « pour ordre », comme la mission a pu le constater dans le dossier des locations financières doivent être bannies.

Enfin, compte tenu des informations particulièrement sensibles gérées par l'association (famille, enfant, santé, médical, médicosocial, ...), une attention toute particulière sera

portée sur la conformité des traitements informatiques vis-à-vis du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

**Recommandation 8 :** Déployer un dispositif solide de contrôle interne en prenant appui sur une formalisation de procédures homogènes et un plan d'actions propre à mieux maîtriser les risques

En réponse au rapport provisoire, la Direction Générale de l'association précise que la digitalisation des processus est en cours et devrait être achevée en décembre 2022. Les procédures et les consignes feront l'objet de travaux de réécriture et de simplification dès l'achèvement des déploiements. Elles seront ensuite définitivement ajustées, après un premier retour d'expérience.

#### **5.2.4. La production régulière de données d'activité homogènes serait de nature à faciliter un pilotage plus efficient**

Le niveau perfectible des données de gestion dans leur ensemble - indicateurs de gestion et indicateurs métier - pénalise l'association dans la détermination de ses orientations stratégiques et affaiblit sa capacité de discussion avec les partenaires au sens large (financeurs mais aussi autres structures associatives, potentiels mécènes ...).

La mission a pu observer tout au long de l'audit la complexité de l'accès aux informations au sein de l'association, les écarts de résultat pour un même indicateur, l'absence de continuité dans la production d'indicateurs pourtant pertinents.

Tel est notamment le cas pour les rapports d'activité qui bien que riches en information, ne peuvent être pleinement exploités.

Les constats développés précédemment démontrent l'insuffisance de la consolidation des données et des indicateurs qui de plus, ne sont pas tous communs à tous les établissements et ne sont pas produits sur une période suffisamment longue pour permettre d'en dégager des analyses pertinentes.

Le suivi et le contrôle de la bonne réalisation de procédures importantes en termes de qualité et de sécurité de l'accueil des enfants ne sont en particulier pas documentés de manière consolidée, bien que l'information semble bien exister au niveau des établissements.

L'association se prive ainsi de données qui pourraient valoriser son action en l'illustrant par des résultats détaillés et solides, mais aussi lui permettre de construire des projections, actuellement difficiles à établir faute de données de départ solides.

La nouvelle direction indique vouloir s'engager dans un processus régulier de reporting. Il lui est recommandé de mettre en place les procédures adaptées dans les meilleurs délais.

**Recommandation 9 :** Développer la production régulière de données et d'indicateurs consolidés et homogènes à même d'éclairer les prises de décision et de piloter les activités de l'association

À l'issue de la phase contradictoire, la Direction Générale de l'association indique que les tableaux de bord et les outils de pilotage ont été mis en place début 2022.

### 5.2.5. Une articulation croissante à conduire avec la PMI et l'ASE

#### 5.2.5.1. L'évolution du contexte parisien

A Paris, le contexte général dans lequel Enfant Présent exerce ses missions a évolué depuis sa création : le taux d'équipement - rapport entre le nombre de places en structure collective et le nombre d'enfants de moins de 3 ans - a progressé en moyenne de plus de 15 points entre 2012 et 2021. Ce taux évolue de plus de 16 points dans le 13<sup>ème</sup> et de près de 22 points dans le 18<sup>ème</sup>. Dans le 13<sup>ème</sup>, son dynamisme est moindre avec une progression de 10%.

L'étude de l'APUR explique cette évolution par la conjugaison à l'échelle de la Ville de la création de places nouvelles et de la baisse du nombre d'enfants de moins de 3 ans.

Il peut être observé au travers de cette étude, que la proportion des enfants de cette tranche d'âge présents dans les 3 arrondissements reste stable sur la période, en représentant de l'ordre de 28% de la population totale parisienne des moins de 3 ans.

Au-delà de l'accroissement significatif du nombre de places offertes, les structures d'accueil des enfants se sont professionnalisées dans le secteur de la prévention.

L'observatoire national de l'enfance en danger décrit ainsi en 2006 qu'au « au début du projet, le caractère des crèches restait très normatif (couple ayant un emploi, horaires de garde classiques ...) et ne permettait pas l'accueil de certains enfants. L'idée était de coupler l'accueil en crèche familiale avec des horaires souples à des interventions socio-éducatives auprès de parents en difficulté »<sup>49</sup>.

Aujourd'hui, la prévention précoce s'est développée dans les crèches classiques de la Ville de Paris, qui sont aussi des lieux de repérage des vulnérabilités. À titre d'illustration, la Ville de Paris accueille dans ses établissements, des enfants en situation de fragilité parce que les parents reprennent leurs activités professionnelles.

Pour autant, le service de PMI observe un besoin intermédiaire pour des enfants présentant des fragilités, dont le degré de vulnérabilité n'est cependant pas suffisamment marqué pour enclencher une intervention de l'ASE. La PMI indique que son approche est souvent plus protectrice que celle du service de l'ASE, dont les dispositifs sont plus conséquents engendrant des impacts plus lourds sur les familles et les enfants. Les prestations proposées par Enfant Présent pourraient s'adapter à ce besoin, précisément à mi-chemin entre la PMI et l'ASE.

Enfant Présent peut en outre prendre en charge des situations difficiles sur des périodes irrégulières que ne peuvent offrir des modes de garde classiques.

Toutefois, le service de la PMI indique à la mission que des refus d'accueil lui sont régulièrement signifiés par l'association dans des proportions telles que les médecins de PMI renoncent de plus en plus à solliciter les équipes d'Enfant Présent.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la Direction de la santé publique à laquelle le service de la PMI est désormais rattaché, déplore en outre des divergences d'analyse avec l'association concernant les besoins des enfants, portant notamment sur la protection de l'enfance et sur les modalités de prise en charge organisées par la structure. Elle cite à titre d'exemple des accompagnements dont la durée est parfois étonnamment longue. Elle

<sup>49</sup> Source : Observatoire national de l'enfance en danger (ONED) - Enfant Présent - fiche effectuée le 7 février 2006

indique qu'« il est parfois regretté que les besoins formulés par le service de PMI concernant l'accompagnement des familles ne soient pas entendus ».

L'association précise pour sa part qu'elle a participé dans le passé à la création des commissions ASE/PMI/Enfant Présent qui se tenaient tous les deux mois. Elle indique que ces séances ont été interrompues en 2018 [.....] mais qu'une nouvelle forme de réunion est en cours de réorganisation par la nouvelle gouvernance de la structure.

*Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Par ailleurs, à l'issue d'un échange entre l'association et la médecin cheffe du service de PMI au tout début de l'été, des rencontres avec les pilotes et les équipes des différents territoires sont organisées.

L'association souligne que les demandes d'accueil d'enfants orientés par les équipes de PMI (médecins de secteur, puéricultrices de secteur, centre de protection infantile) ou rencontrés lors des évaluations des IP (en nette augmentation) doivent rester les situations prioritaires pour Enfant Présent. Il en est de même pour les AED spécifiques petite enfance souvent préconisées par la PMI. Elle relève en outre que l'actuelle diminution du nombre de places d'accueil en pouponnière pourrait avoir un impact sur l'activité de l'association.

La mission estime que ce rapprochement initié entre la nouvelle gouvernance et la PMI est de nature à favoriser une plus grande convergence d'objectifs entre l'association et la Ville de Paris.

#### 5.2.5.2. Le nouveau schéma directeur de la protection de l'enfance

Les questions de la vulnérabilité des familles et du repérage des enfants en danger mais aussi l'amélioration de l'accueil des jeunes enfants (0-3 ans) comptent parmi les objectifs du nouveau schéma départemental de la petite enfance 2021-2025, adopté par le Conseil de Paris en décembre 2021.

Deux des 6 axes retenus, concernent plus directement le domaine d'activités de l'association :

- L'axe 2 « Garantir les droits des familles vulnérables et repérer les enfants en danger » :
  - action cadre 4 - action 12 : le SDPE prévoit la poursuite de l'implantation territoriale des secteurs de l'aide sociale à l'enfance dans l'animation des partenariats locaux, l'interconnaissance des acteurs et dans l'échange avec les mairies d'arrondissement. L'enjeu de cette action est de renforcer le rôle des responsables de l'ASE dans le pilotage des actions de prévention et de protection de l'enfance.
- L'axe 4 « veiller à la continuité du parcours de l'enfant » :
  - action cadre 17 : améliorer le premier accueil et notamment l'accueil des jeunes enfants de 0 à 3 ans. Le schéma précise (p.56), au titre de l'action 85 : « l'accueil de nourrissons nécessite une attention particulière en raison de la vulnérabilité de l'enfant dans ces premiers 1000 jours de vie et de l'importance de cette période pour son développement futur. Ainsi, la Ville de Paris s'attachera à resserrer ses liens avec les maternités parisiennes et les services de périnatalité de l'APHP afin de permettre, chaque fois que possible, un accueil progressif et préparé de l'enfant. (...)»

Les missions portées par l'association demeurent par conséquent pleinement d'actualité. Elles mériteraient cependant d'être revisitées à l'aune des évolutions qui touchent tout à la fois le cadre général de son action, la nature des difficultés rencontrées par les familles mais aussi les politiques publiques portées par ses financeurs. Une articulation croissante

avec les services de la PMI et de l'ASE apparaît indispensable pour adapter l'orientation stratégique de l'association à l'évolution du contexte et des réalités d'aujourd'hui.

Au travers de son nouveau projet associatif, l'association marque sur ces points sa volonté de « s'inscrire dans les actions nouvelles définies notamment les schémas nationaux et départementaux de prévention et protection de l'enfance » mais aussi de « travailler avec les partenaires afin de mieux décloisonner les pratiques professionnelles et garantir aux parents un accompagnement coordonné, au moyen d'une prise en charge adaptée ».

Ces orientations apparaissent de bon augure pour le futur proche de la structure.

Les projets pédagogiques des établissements sont régulièrement mis à jour par les responsables d'établissement. Une nouvelle version est attendue après l'adoption du projet associatif au CA du 30 novembre. Les projets pédagogiques devraient être constitués d'un tronc commun calé sur le projet associatif et une déclinaison spécifique à l'établissement au regard de ses caractéristiques propres.

**Recommandation 10 :** Réévaluer les besoins en termes de prévention et de protection précoces en concertation avec les services compétents de la Ville, DFPE-DSP/PMI-DSOL (ex DASES)

La DFPE précise que les services de ces directions ont travaillé dans ce sens cette année pour les établissements en régie. Elle indique que ce chantier sera poursuivi et pourra être étendu aux associations qui portent des projets similaires.

En réponse au rapport provisoire, la DSOL indique que des échanges ont été engagés avec la Présidence et la Direction générale d'Enfant Présent sur l'évolution de son périmètre d'intervention et la nécessaire transformation de son service d'accueil familial et d'évaluation qui ne répond plus aux besoins de la DSOL et impacte fortement la trésorerie de l'association. Elle observe que la structure s'est engagée à travailler en ce sens et à proposer un projet répondant au nouveau besoin.

La DSP souligne pour sa part qu'après un contact avec la nouvelle Présidente de l'association et la nouvelle directrice générale, à leur demande, le service de PMI les ont invitées à contacter chaque territoire de PMI afin de travailler conjointement sur l'analyse des besoins et des réponses à y apporter. Ce travail est en cours.

La direction relève que la nouvelle Présidente, ancienne médecin cadre du service de PMI, se montre particulièrement sensible aux propositions du service et volontaire pour travailler en ce sens.

À l'issue de la phase contradictoire, la Direction Générale de l'association informe du démarrage de cette action en septembre 2022.

**Recommandation 11 :** Actualiser les projets d'établissement sur la base de cette réévaluation des besoins

À l'issue de la phase contradictoire, la Direction Générale de l'association précise que la démarche est en cours. Des ateliers de réflexion débutent en septembre 2022 en même temps que les chantiers autour du projet associatif. Un chef de projet dédié a été nommé à cette fin.

### 5.2.6. Des évolutions du cadre réglementaire et des modalités de financement dont l'impact doit être évalué par l'association

#### 5.2.6.1. Le cadre réglementaire

Afin de rénover une réglementation jugée aussi dispersée que complexe, l'article 99 de la loi n°1525 du 7 décembre 2021 d'Accélération et de Simplification de l'Action Publique (ASAP) a habilité le Gouvernement à prendre des mesures législatives pour faciliter l'implantation, le maintien et le développement de services aux familles, notamment en matière d'accueil du jeune enfant et de soutien à la parentalité.

L'ordonnance n°2021-611 du 19 mai 2021 relative à la réforme des modes d'accueil et les décrets d'application qui l'ont suivie ont introduit des évolutions importantes du cadre juridique, dont l'association doit mesurer l'impact sur son fonctionnement, lorsqu'elle est concernée.

Cette réforme qui s'intègre dans le plan pour les 1000 premiers jours de l'enfant, se traduit par un ensemble de textes ciblant des thématiques allant de la gouvernance des politiques locales, au cadre d'accueil des EAJE, aux conditions d'exercice des agents, ou encore aux conditions d'aménagement des locaux.

Les textes fixant le nouveau cadre réglementaire sont recensés en annexe.

La synthèse des différents volets de la réforme est la suivante :

**Tableau 62 : Évolution des mesures relatives à la qualité et à la sécurité des modes d'accueil**

| AVANT REFORME                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | CE QUI CHANGE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Application volontariste de la Charte nationale d'accueil du jeune enfant (dénuée de portée contraignante) ;</li> <li>• Santé et Handicap : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligation d'un médecin référent uniquement pour les établissements de plus de 10 places ;</li> <li>- Faible disponibilité du corps médical et absence d'interlocuteur privilégié dans les PMI ;</li> <li>- Cadre juridique incertain pour l'aide à la prise de médicament, interrogations/ inquiétudes des agents suscitées par l'aide aux traitements ;</li> <li>- Absence d'accompagnement en santé pour les professionnels de la garde individuel (assistants maternels et garde à domicile)</li> </ul> </li> <li>• Limitation du contrôle des antécédents judiciaires à certains professionnels.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opposabilité de la Charte nationale d'accueil du jeune enfant ;</li> <li>• Santé et Handicap : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorisation de l'administration de médicaments et de traitements aux enfants accueillis par les professionnels ;</li> <li>- Instauration d'un référent « santé et accueil inclusif » ;</li> </ul> </li> <li>• Extension de la formation dédiée à la protection de l'enfance en danger et à la prévention des violences faites aux enfants.</li> <li>• Généralisation du contrôle des antécédents judiciaires à tous les professionnels ;</li> </ul> |

Source : UNCCAS - Fiche pratique - Comprendre la réforme des services aux familles

**Tableau 63 : Évolution des mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement des modes d'accueil**

| AVANT REFORME                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | CE QUI CHANGE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accumulation de normes et complexité administrative croissante susceptible de freiner l'offre d'accueil ;</li> <li>• Absence de <b>temps d'analyse des pratiques</b> obligatoire</li> <li>• <b>Qualifications des professionnels</b> :<br/>Equipes composées selon la règle dite des 40/60 : 40% de diplômés (EJE, IP, AP...) et 60% de qualifiés (CAP, AEPE)<br/>Présence obligatoire d'un éducateur/trice de jeunes enfants : 0,5 EJE dès 25 places, puis 0,5 toutes les 20 places supplémentaires</li> <li>• Absence de <b>surface minimale par enfant</b> imposée mais conseillée à 7m2 par enfant selon des recommandations GCS de 2017 (Guide EAJE)</li> <li>• Des <b>micro-crèches</b> limitées à 10 places (11 places en surnombre autorisé)</li> <li>• <b>Taux d'Encadrement</b> : Fixés à 1 adulte pour 5 enfants qui ne marchent pas et 1 adulte pour 8 enfants qui marchent<br/>Absence de taux d'encadrement national fixé pour les sorties des enfants, fixé par les départements</li> <li>• <b>Surnombre</b> : La capacité d'accueillir plus d'enfants que la capacité autorisée lors de l'ouverture de l'établissement varie entre +10% et +20% selon la taille de l'établissement. Elle est conditionnée par une moyenne hebdomadaire du taux d'occupation ne dépassant pas 100% et ne pouvant être utilisée que certains jours de la semaine. (à condition de respecter un taux moyen de 100% sur la semaine)</li> <li>• Un <b>accueil en horaires atypiques</b> nécessitant la présence de 2 professionnels dès le premier enfant accueilli, excepté pour les micro-crèches</li> <li>• Absence de <b>transmission obligatoire des places disponibles</b> et d'<b>automatisation</b>. Possibilité de les renseigner manuellement via le site monenfant.fr, à la discrétion des gestionnaires.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérimentation de temps d'analyse des pratiques professionnels</li> <li>• <b>Qualifications des professionnels</b> : maintien du ratio des 40/60 et précision sur les modalités de calcul de ce <b>ratio basé sur l'effectif moyen annuel</b></li> <li>• Assouplissement de l'accès aux postes de direction</li> <li>• Fixation d'une <b>surface minimale par enfant</b> de 7m2 réduite à 5m2 par enfant en zone densément peuplée</li> <li>• Clarification des plafonds des établissements d'accueil et passage des <b>micro-crèches</b> à 12 places (13 places en surnombre autorisé)</li> <li>• <b>Taux d'Encadrement</b> : maintien du taux habituel et ajout d'un choix optionnel fixé à un adulte pour 6 enfants.<br/>Instauration d'un <b>taux d'encadrement national</b> pour les sorties des enfants</li> <li>• <b>Surnombre</b> : La capacité d'accueillir plus d'enfants que la capacité autorisée lors de l'ouverture de l'établissement passe à 115% quel que soit le type d'établissement</li> <li>• Un <b>accueil en horaires atypiques assoupli avec la présence</b> d'un unique professionnel dès le premier enfant accueilli</li> <li>• <b>Obligation de déclaration des places disponibles</b> sur le site « monenfant.fr » et automatisation de cette retransmission.</li> </ul> |

Source : UNCCAS - Fiche pratique - Comprendre la réforme des services aux familles

Par ailleurs, le décret du 12 novembre 2021 relatif au rythme des évaluations de la qualité des établissements et des services sociaux et médico-sociaux augmente la fréquence des évaluations de 7 à 5 ans, rythme correspondant à celui du projet d'établissement.

En mars 2022, la haute autorité de la santé (HAS) a publié, le référentiel national d'évaluation externe commun à tous les établissements<sup>50</sup>.

Compte tenu des évolutions intervenues récemment, il est recommandé à l'association d'en mesurer l'impact, notamment au plan financier.

**Recommandation 12 :** Évaluer l'impact des évolutions du cadre réglementaire et leurs conséquences en termes financiers

<sup>50</sup>[https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2022-03/referentiel\\_devaluation\\_de\\_la\\_qualite\\_essms.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2022-03/referentiel_devaluation_de_la_qualite_essms.pdf)

À l'issue de la phase contradictoire, la Direction Générale indique que cette recommandation est en cours de réalisation : l'analyse du cadre réglementaire est réalisée et documentée, la mesure des conséquences financières reste à évaluer.

#### 5.2.6.2. Le cadre financier

##### ◆ L'évolution des financements de la CAF

Au fil de leur renouvellement, les contrats enfance jeunesse, supports du versement de la PSEJ, sont remplacés par les conventions territoriales globales<sup>51</sup>. La PSEJ devrait évoluer vers un forfait à la place dont les modalités de détermination reposeraient sur un lissage des aides entre EAJE d'un même territoire.

**Il est suggéré à l'association de rester attentive à l'évolution de cette ressource qui aura sans doute un impact sur la contribution versée par la CAF à l'association. Un rapprochement avec ces services est recommandé pour en anticiper l'ampleur.**

##### ◆ L'évolution du mode de détermination des financements de la DFPE

À compter de 2022, les modalités de détermination de la subvention de fonctionnement accordée aux crèches associatives évoluent.

Cette réforme intervient à l'issue de discussions conduites par la DFPE au cours de l'année 2021 avec la Fédération nationale des associations pour la petite enfance (FNAPPE) et l'Association des collectifs enfants parents professionnels région Ile de France (ACEPPRIF).

Elle se traduit par le nouveau dispositif suivant, adopté par le Conseil de Paris en novembre 2021<sup>52</sup>.

Pour les associations gérants plus de 100 places, telle Enfant Présent, le montant de la subvention de fonctionnement est désormais basé sur un forfait à la place, propre à chaque association. Ce forfait est déterminé en fonction de l'historique des financements perçus par l'association au cours des trois années 2016-2017 et 2018.

En raison de la spécificité de l'association Enfant Présent, la période retenue pour définir le coût moyen est celles des années 2017-2018-2019, plus favorables que celle appliquée pour la plupart des crèches associatives subventionnées par la Ville.

Dans le cadre de ce re-conventionnement, les conventions seront signées par association et non plus par établissement d'accueil de la petite enfance.

En application de cette nouvelle disposition, la subvention octroyée par la DFPE à l'association Enfant Présent est fixée à compter de 2022 à partir d'un coût moyen par place défini pour la période conventionnelle 2022-2024, qui sera revalorisé selon le taux directeur arrêté chaque année. Le montant de ce financement pourra varier annuellement si des excédents ont été dégagés sur l'exercice n-2. Dans cette hypothèse, ceux-ci seront pour partie déduits du montant théorique de la subvention (coût moyen X nombre de places).

Au regard de cette nouvelle modalité de calcul, la subvention allouée par la DFPE au titre de 2022 s'élève à 2 009 768 €, montant inférieur aux subventions attribuées entre 2018 et 2020, respectivement 1,83 M€, 2,1 M€, 2,2 M€.

<sup>51</sup> Circulaire CNAF 2020-1 du 16 janvier 2020

<sup>52</sup> Délibération 2021 DFPE 208 des 16, 17, 18 et 19 novembre 2021

La demande initiale de l'association pour 2022 s'établissait à 2 212 406 €, en progression de 2,29% par rapport à la subvention de fonctionnement 2021 (2 162 967 €).

◆ De nouvelles sources de financement à rechercher

La CAF a proposé dans un courrier adressé à l'association le 14 décembre 2020 un accompagnement au titre de la démarche « identifier, détecter, accompagner » (IDA). Celle-ci vise à accompagner les structures en situation de fragilité financière dans l'objectif de pérenniser l'offre d'accueil petite enfance. Les changements intervenus en 2021 expliquent sans doute que l'association ne se soit pas encore rapprochée de la CAF.

Quelques pistes identifiées lors de cette mission pourraient être creusées par l'association Enfant Présent :

- L'élargissement du périmètre du bonus inclusion handicap

En 2019, pour sa première année de montée en charge, ce bonus ne prenait en compte que les enfants bénéficiaires de l'allocation d'éducation de l'enfant handicapé (Aeeh).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, les enfants dans les situations suivantes sont pris en compte par le bonus « inclusion handicap » (indiquer source : circulaire CNAF 2020-011 du 15 octobre 2020) :

- l'enfant est bénéficiaire de l'allocation d'éducation de l'enfant handicapé (Aeeh);
- l'enfant est inscrit dans un parcours bilan/intervention précoce, après une orientation par les plateformes départementales de coordination et d'orientation;
- l'enfant est pris en charge régulièrement par un Centre d'Action Médico-Sociale Précoce (Camps);
- l'enfant est orienté par la MdpH vers une prise en charge en service d'éducation spéciale et de soins à domicile (Sessad) ou en service d'accompagnement familial et d'éducation précoce (Safep);
- l'enfant nécessite, sur diagnostic d'un centre hospitalier ou d'un médecin de PMI, «une prise en charge globale thérapeutique, éducative ou rééducative compte tenu d'un développement inhabituel des acquisitions psychomotrices ou du diagnostic d'une pathologie ou d'une atteinte sensitive ou motrice grave».

Compte tenu de cette évolution des critères d'éligibilité à ce dispositif de financement, particulièrement avec l'introduction du cinquième critère relatif au « développement inhabituel des acquisitions psychomotrices ou du diagnostic d'une pathologie ou d'une atteinte sensitive ou motrice grave », un état précis des situations des enfants accueillis mériterait d'être ré-établi par l'association. Les données communiquées à la mission sont en effet insuffisamment détaillées pour porter une appréciation sur le niveau d'exhaustivité des déclarations faites à la CAF en la matière. Le caractère perfectible du contrôle interne laisse entrevoir un risque de sous-estimation, dommageable pour l'association et la Ville au travers de la subvention d'équilibre.

À titre d'information, la mission a relevé que l'association ESPEREM qui présente certains points communs avec Enfant Présent (accueil d'enfants de familles aux profils proches notamment), a valorisé l'accueil d'enfants suivis en pédo-psychiatrie ou en CAMPS ou pour des pathologies chroniques afin de prétendre au bonus handicap<sup>53</sup>.

<sup>53</sup> Rapport d'activités 2020 - ESPEREM

Concernant l'accueil d'enfants bénéficiant d'une AED, cette même association a déposé pour 2021 un dossier « fonds publics et territoire » pour permettre de financer une partie de ses actions spécifiques auprès des familles en situation de précarité.

- Le soutien de la CAF à l'accueil de parents en situation d'insertion professionnelle (AVIP)

L'association a perçu 28 400 € en 2020 au titre des appels à projet AVIP présentés pour les 3 crèches familiales (10 000 € pour les crèches familiales Marcadet et Panoyaux, 8 400 € pour la crèche familiale Gourdauld).

Dans le cadre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, le Gouvernement s'est fixé un objectif de développement de 300 crèches Avip a été fixé au plan national.

Compte tenu de l'impact positif de la prise en charge de l'enfant par Enfant Présent sur le retour à l'emploi des parents, décrit dans les rapports d'activité, la mission suggère que l'association poursuive ses démarches de réponse aux appels à projet de la CAF.

Plus généralement, la mission recommande à l'association d'identifier en lien avec les services de la CAF, les financements complémentaires auxquels elle pourrait prétendre.

**Recommandation 13 :** Évaluer conjointement avec la CAF les marges de manœuvre et les éventuels financements complémentaires possibles, notamment en répondant à des appels à projet

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la Direction Générale de l'association précise que cette démarche est prévue pour septembre 2022, à l'occasion de la réflexion budgétaire 2023. Elle indique en complément que l'association a répondu à plusieurs appels à projet en mars 2022 et qu'elle entend bien mobiliser ces ressources à l'avenir.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DFPE précise que le service des partenariats travaille en étroite collaboration avec la CAF notamment dans le partage de l'analyse des situations des associations fragiles et de la construction de plan d'actions afin de les aider à sortir de leurs difficultés financières. Elle souligne qu'une plus grande participation de l'association Enfant Présent aux appels à projets de la CAF pourrait effectivement constituer un levier pour elle.

Enfin, la recherche de sources de financements diversifiés (mécénat, dons et legs) figure parmi les objectifs opérationnels que se fixe l'association dans son projet associatif 2022-2026. La mission l'encourage dans cette voie.

## CONCLUSION

L'association sort d'une période qui a bouleversé son environnement après le départ des deux fondatrices puis consécutivement, la nécessaire réorganisation de la structure, avec ses impacts sur les équipes dans un contexte managérial décrit comme tendu, sans doute accentué par les effets de la longue crise sanitaire.

Elle fait désormais montre d'une forte volonté de consolider ses objectifs fondamentaux pour poursuivre son évolution.

Elle dispose pour ce faire d'atouts reconnus et d'opportunités intéressantes. Elle ne doit cependant pas sous-estimer ses fragilités et les risques inhérents.

| ATOUTS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | FRAGILITES                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Une offre de service dans le droit fil des attentes récentes des politiques publiques en matière de prévention précoce des fragilités dans les 3 premières années de vie</p> <p>Une expérience longue et reconnue en matière de prévention précoce</p>                                                                                                                                            | <p>Des ressources reposant quasiment exclusivement sur des financements publics de droit commun</p> <p>Une problématique de recrutement des professionnels, en particulier des assistantes familiales</p> <p>Des processus de fonctionnement et de gestion à moderniser</p> |
| OPPORTUNITES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | RISQUES/MENACES                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>Un conseil d'administration renouvelé volontariste quant à son investissement</p> <p>Une direction générale affichant sa volonté de travailler en lien étroit avec les équipes</p> <p>Des partenaires constructifs et ouverts au dialogue</p> <p>La prochaine évaluation réglementaire de l'ESMS</p> <p>L'actualisation des projets d'établissement en lien avec le nouveau projet associatif</p> | <p>Capacité d'adaptation au contexte évolutif dans un calendrier resserré</p> <p>Capacité à répondre à la demande de service notamment en raison des difficultés de recrutement des assistantes familiales</p> <p>Inadéquation recettes/dépenses</p>                        |

Compte-tenu d'une part de l'impact exceptionnel de la crise sanitaire sur les diagnostics effectués, d'autre part des évolutions liées à la mise en place en 2021 de la nouvelle gouvernance et de la volonté exprimée par celle-ci de resserrer les liens avec les

partenaires dans un objectif d'une meilleure adéquation de l'activité avec les besoins, et d'un meilleur équilibre financier, la réalisation d'un nouvel audit dans un délai de 2 à 3 ans apparaît souhaitable. Il permettra d'évaluer l'impact des mesures décidées sur le volume et la qualité des activités de l'association mais aussi sur son équilibre financier.

**Recommandation 14 :** Conduire un nouvel audit de l'association dans un délai de 2 à 3 ans afin de mesurer les effets des actions annoncées par l'association

La DSOL se prononce favorablement sur cette recommandation, de même que la DSP.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation 1 :** En interne Ville, étudier la conception d'un traitement des données de gestion des crèches associatives (recueil, analyse, restitution) pilotée par la DFPE avec l'appui du pôle Data de la DSIN..... 27
- Recommandation 2 :** Déployer un outil transverse de contrôle et de suivi des équipements dans les crèches familiales. .... 53
- Recommandation 3 :** Étudier la pertinence d'une modulation du nombre de places journalières offertes dans les crèches familiales en fonction des plages horaires. .... 62
- Recommandation 4 :** Mettre fin à la subrogation de salaire dès le 1<sup>er</sup> jour d'arrêt maladie non professionnelle ..... 72
- Recommandation 5 :** Établir une délégation de signature précisant les compétences dévolues au directeur général et fixant notamment un plafond d'engagement des dépenses ..... 77
- Recommandation 6 :** Veiller au respect des obligations statutaires en termes de réunion du conseil d'administration et de présentation des rapports (rapport financier, rapport moral, d'activités ...) et assurer la traçabilité des décisions prises ..... 89
- Recommandation 7 :** Hiérarchiser les 36 objectifs opérationnels du projet associatif et les assortir d'un calendrier de mise en œuvre ..... 91
- Recommandation 8 :** Déployer un dispositif solide de contrôle interne en prenant appui sur une formalisation de procédures homogènes et un plan d'actions propre à mieux maîtriser les risques ..... 92
- Recommandation 9 :** Développer la production régulière de données et d'indicateurs consolidés et homogènes à même d'éclairer les prises de décision et de piloter les activités de l'association ..... 92
- Recommandation 10 :** Réévaluer les besoins en termes de prévention et de protection précoces en concertation avec les services compétents de la Ville, DFPE-DSP/PMI-DSOL (ex DASES)..... 95
- Recommandation 11 :** Actualiser les projets d'établissement sur la base de cette réévaluation des besoins..... 95
- Recommandation 12 :** Évaluer l'impact des évolutions du cadre réglementaire et leurs conséquences en termes financiers ..... 97
- Recommandation 13 :** Évaluer conjointement avec la CAF les marges de manœuvre et les éventuels financements complémentaires possibles, notamment en répondant à des appels à projet ..... 100
- Recommandation 14 :** Conduire un nouvel audit de l'association dans un délai de 2 à 3 ans afin de mesurer les effets des actions annoncées par l'association ..... 102

## TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1 : Structure de l'association Enfant Présent .....                                                               | 10 |
| Tableau 2 : Principales étapes du développement de l'association .....                                                    | 15 |
| Tableau 3 : Répartition des places et profils des personnels accueillants dans les crèches familiales.....                | 17 |
| Tableau 4 : Répartition en ETPT des effectifs des assistantes maternelles et familiales par établissement .....           | 21 |
| Tableau 5 : Effectifs en ETPT des éducatrices spécialisées affectées dans les crèches familiales.....                     | 22 |
| Tableau 6 : Effectif des éducateurs spécialisés présents au cours de l'année dans les crèches préventives familiales..... | 22 |
| Tableau 7 : Effectifs en ETPT des auxiliaires de puériculture et des titulaires de CAP petite enfance.....                | 23 |
| Tableau 8 : Évolution des effectifs des auxiliaires de puériculture, présents en cours d'année, entre 2018 et 2020 .....  | 24 |
| Tableau 9 : Effectifs en ETPT des éducatrices de jeunes enfants .....                                                     | 24 |
| Tableau 10 : Effectifs en ETPT du SAFE .....                                                                              | 25 |
| Tableau 11 : Effectifs en ETPT du service de l'AED.....                                                                   | 25 |
| Tableau 12 : Évolution de l'ancienneté des effectifs de 2018 à 2020.....                                                  | 26 |
| Tableau 13 : Les 12 Indicateurs de gestion définis par la CAF .....                                                       | 28 |
| Tableau 14 : Participation horaire moyenne des familles.....                                                              | 29 |
| Tableau 15 : Médiane des participations des familles pour les EAJE en 2018.....                                           | 29 |
| Tableau 16 : Évolution de l'offre théorique d'accueil entre 2016 et 2020 (nombre d'heures).....                           | 30 |
| Tableau 17 : Nombre d'inscrits par place en 2018 .....                                                                    | 30 |
| Tableau 18 : Temps d'accueil moyen dans les crèches en 2018 .....                                                         | 31 |
| Tableau 19 : Nombre d'heures moyen par place .....                                                                        | 31 |
| Tableau 20 : Taux d'occupation des crèches collectives et familiales entre 2018 et 2020 .....                             | 32 |
| Tableau 21 : Activités de la crèche familiale Panoyaux-Christine Auguin .....                                             | 34 |
| Tableau 22 : Activités de la crèche familiale Marcadet .....                                                              | 35 |
| Tableau 23 : Activités de la crèche familiale Gourdault .....                                                             | 36 |
| Tableau 24 : Activités de la crèche collective Marcadet.....                                                              | 37 |
| Graphique 1 : Synthèse de l'évolution de l'activité dans les crèches collectives et familiales.....                       | 38 |
| Tableau 25 : Mesures AED 2019-2020 .....                                                                                  | 38 |
| Tableau 26 : Origines des AED mises en œuvre en 2019 et 2020.....                                                         | 40 |
| Tableau 27 : Les indicateurs d'activité du SAFE de 2018 à 2020.....                                                       | 41 |

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tableau 28</b> : Répartition des familles accueillies entre 2018 et 2020 par tranches de revenus annuels .....               | 42 |
| <b>Tableau 29</b> : Répartition des enfants accueillis dans les crèches familiales, par tranche d'âge.....                      | 44 |
| <b>Tableau 30</b> : Répartition des enfants accueillis dans la crèche collective Panoyaux, par tranche d'âge.....               | 44 |
| <b>Tableau 31</b> : Mesures éducatives et de protection - crèche familiale Panoyaux .....                                       | 46 |
| <b>Tableau 32</b> : Mesures éducatives et de protection - crèche familiale Marcadet .....                                       | 46 |
| <b>Tableau 33</b> : Mesures éducatives et de protection - crèche familiale Gourdault.....                                       | 46 |
| <b>Tableau 34</b> : Formations des cadres par structure entre 2018 et 2020 .....                                                | 49 |
| <b>Tableau 35</b> : Typologies des formations suivies par les cadres entre 2018 et 2020 .....                                   | 50 |
| <b>Tableau 36</b> : Formations des employés par structure entre 2018 et 2020.....                                               | 50 |
| <b>Tableau 37</b> : Typologies des formations suivies par les cadres entre 2018 et 2020 .....                                   | 50 |
| <b>Tableau 38</b> : Répartition des dépenses allouées aux crèches en 2020 .....                                                 | 53 |
| <b>Tableau 39</b> : Bilans comptables de l'association Enfant Présent de 2016 à 2020.....                                       | 54 |
| <b>Tableau 40</b> : Évolution de la structure financière entre 2016 et 2020 .....                                               | 55 |
| <b>Tableau 41</b> : Comptes de résultats de l'association Enfant Présent de 2016 à 2020.....                                    | 56 |
| <b>Tableau 42</b> : Impact financier de la crise sanitaire COVID19 .....                                                        | 57 |
| <b>Tableau 43</b> : Évolution des charges d'exploitation entre 2016 et 2020 .....                                               | 57 |
| <b>Tableau 44</b> : Part des charges de personnel dans les charges d'exploitation entre 2016 et 2020 .....                      | 58 |
| <b>Tableau 45</b> : Répartition des charges d'exploitation en 2020 .....                                                        | 58 |
| <b>Graphique 2</b> : Évolution des charges d'exploitation entre 2018 et 2020 .....                                              | 59 |
| <b>Tableau 46</b> : Évolution des produits d'exploitation entre 2016 et 2020 .....                                              | 59 |
| <b>Graphique 3</b> : Répartition des subventions par financeurs en 2020 .....                                                   | 60 |
| <b>Tableau 47</b> : Part des charges et des produits de l'activité parisienne de 2018 à 2020 ..                                 | 60 |
| <b>Tableau 48</b> : Prix de revient par structure de 2018 à 2020 .....                                                          | 61 |
| <b>Graphique 4</b> : Répartition des financements de la Ville de Paris par nature d'activité de 2017 à 2020 .....               | 63 |
| <b>Graphique 5</b> : Courbe d'évolution des financements Ville de 2017 à 2021 .....                                             | 64 |
| <b>Tableau 49</b> : Évolution des subventions de fonctionnement DFPE de 2017 à 2020 .....                                       | 65 |
| <b>Tableau 50</b> : Répartition des subventions de fonctionnement par structure.....                                            | 65 |
| <b>Graphique 6</b> : Répartition des subventions de fonctionnement par structure de 2017 à 2020 .....                           | 66 |
| <b>Tableau 51</b> : Évolution des financements DASES de 2017 à 2020 .....                                                       | 68 |
| <b>Graphique 7</b> : Évolution des financements DASES de 2017 à 2020 .....                                                      | 68 |
| <b>Tableau 52</b> : Répartition des participations familiales entre 2016 et 2020 .....                                          | 70 |
| <b>Tableau 53</b> : Évolution des charges de personnel dans les structures parisiennes d'Enfant Présent entre 2018 et 2020..... | 73 |

|                                                                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tableau 54 : Évolution de l'indicateur masse salariale et remplacement de place de 2018 à 2020.....</b>                     | <b>73</b> |
| <b>Tableau 55 : Évolution de la masse salariale et des dépenses de remplacement par place .....</b>                            | <b>75</b> |
| <b>Tableau 56 : Travaux réalisés en 2020 dans les structures .....</b>                                                         | <b>76</b> |
| <b>Tableau 57 : Part des charges et des produits de l'activité des crèches dans l'activité parisienne de 2018 à 2020 .....</b> | <b>78</b> |
| <b>Tableau 58 : Résultats des structures d'accueil du jeune enfant parisiennes de 2018 à 2020 .....</b>                        | <b>79</b> |
| <b>Tableau 59 : Résultat de gestion des services de protection de l'enfance.....</b>                                           | <b>80</b> |
| <b>Tableau 60 : Membres du conseil d'administration (mise à jour le 21/06/2021).....</b>                                       | <b>88</b> |
| <b>Tableau 61 : Les valeurs de l'association.....</b>                                                                          | <b>90</b> |
| <b>Tableau 62 : Évolution des mesures relatives à la qualité et à la sécurité des modes d'accueil .....</b>                    | <b>96</b> |
| <b>Tableau 63 : Évolution des mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement des modes d'accueil.....</b>             | <b>97</b> |

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Procédure contradictoire

Annexe 4 : Textes réglementaires

Annexe 5 : Projet associatif 2022-2025 - les objectifs opérationnels

*Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables sur place, sur demande écrite à la direction de l'Inspection générale.*