

n° 08-09

AUDIT DE L'ASSOCIATION CRESCENDO

- JUILLET 2009 -

Lettre de mission

Le Maire de Paris

123 AVR. 2008

Note

à l'attention de

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

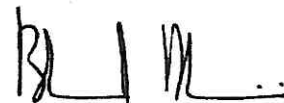
Objet : Plan de contrôle des associations par l'Inspection Générale pour 2008.

Afin que vous puissiez préparer la programmation des audits des associations hautement subventionnées par la Ville de Paris, je vous demande de prévoir d'auditer cette année les associations suivantes :

- Secteur de la petite enfance et de la protection de l'enfance ; Crescendo
- Secteur de la protection de l'enfance ;
- Secteur du logement ;
- Secteur de la culture ;

Les directions de la Ville compétentes en ces domaines vous apporteront tout leur soutien.

Très cordialement



Bertrand DELANOË

Le Maire de Paris

12 3 AVR. 2008

Note

à l'attention de

Madame Brigitte JOSEPH-JEANNENEY

Directrice Générale de l'Inspection Générale

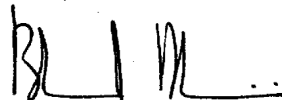
Objet : Plan de contrôle des associations par l'Inspection Générale pour 2008.

Afin que vous puissiez préparer la programmation des audits des associations hautement subventionnées par la Ville de Paris, je vous demande de prévoir d'auditer cette année les associations suivantes :

- Secteur de la petite enfance et de la protection de l'enfance : Crescendo
- Secteur de la protection de l'enfance :
- Secteur du logement :
- Secteur de la culture :

Les directions de la Ville compétentes en ces domaines vous apporteront tout leur soutien.

Très cordialement



Bertrand DELANOË

Synthèse

À sa création en réponse à une demande de la Ville de Paris et en accord avec la caisse d'allocations familiales, Crescendo a repris début 2005 deux associations jumelles, CEDIAF et CPEM, qui connaissaient d'importantes difficultés. L'association gère pour l'essentiel des établissements de garde de la petite enfance parisiens, majoritairement sous forme de multi-accueil, et le centre social dit du Bas-Belleville dont la conservation était une condition mise à la reprise.

Crescendo est une association formée par trois autres associations au sein d'un ensemble de personnes morales relevant de l'économie sociale et solidaire, le groupe SOS. Ce groupe présente la particularité d'avoir réuni les services supports de toutes ces entités au sein du Groupement d'Intérêt Économique qu'elles ont constitué, Alliance Gestion. Si Crescendo représente moins de 5% de l'activité du groupe en termes financiers, elle compte néanmoins 25 des 140 établissements qu'il réunit.

L'appartenance de Crescendo à SOS se traduit par un souci d'une gestion exemplaire des ressources humaines et des deniers publics qui la financent, une capacité à veiller à la conformité juridique de ses pratiques, une forte volonté de croissance, une politique de qualité et une adhésion aux principes du développement durable.

Au-delà, sont inscrites dans une charte des valeurs conduisant des professionnels qui se veulent militants à pratiquer une gestion d'entreprise à des fins non lucratives pour participer à des missions de service public. De ce point de vue, Crescendo tient à orienter autant que possible son accueil vers des petits enfants porteurs de handicap, de maladies chroniques ou dont les conditions de vie familiale s'annoncent d'emblée particulièrement précaires. Cette aspiration à une connotation sociale renforcée peut entrer parfois en opposition avec les priorités de la Ville, tant sur les objectifs poursuivis que sur les modalités pratiques de prise en charge.

Depuis 2006, le développement de Crescendo a largement répondu aux attentes de la Ville de Paris : le redressement des établissements du CEDIAF-CPEM a été rapidement mené. Seule la remise à niveau de l'ensemble des équipements a pris du retard, au demeurant en partie du fait du lissage des subventions d'investissement municipales et de la caisse d'allocations familiales : là où les travaux ont été effectués, les locaux sont de qualité. L'association a ensuite répondu aux appels d'offres de gestion d'établissements lancée par la Ville pour l'emporter à huit reprises. Elle a également mené des projets associatifs en ouvrant trois établissements et en reprenant la gestion de deux crèches parentales en difficultés. Crescendo met ainsi à disposition de la Ville sous différentes formes juridiques 528 places, qui seront augmentées de 44 dès que Globe Trotteurs sera mis aux normes de sécurité.

Aujourd'hui, Crescendo gère par ailleurs depuis plusieurs années deux établissements hors Paris, à Beauvais. Il est toutefois probable que son développement se poursuive à terme, en particulier en Picardie et en première couronne parisienne.

Le risque financier semble aujourd'hui maîtrisé. Si la trésorerie nette est structurellement négative du fait du cycle d'investissement et d'exploitation, elle est accompagnée par des concours courants autorisés par les partenaires bancaires de l'association. Chaque établissement faisant l'objet d'une comptabilité distincte, l'exploitation globale est à l'équilibre chaque année. Par ailleurs, les achats et prestations entre les différentes entités du groupe SOS sont clairement retracés et demeurent dans des limites telles qu'ils ne constituent pas un risque significatif.

Aujourd'hui, les coûts ramenés à l'heure facturée des établissements subventionnés semblent en règle générale plutôt supérieurs à ceux dont la gestion a été confiée par voie de marché public. Plus généralement, ce ratio place Crescendo dans la partie haute de la fourchette des gestionnaires de droit

privé auxquels la DFPE recourt. Toutefois se constate d'ores et déjà une baisse du poids global des frais de siège (5,7% des charges en 2008) et une tendance à leur homogénéisation entre les différents modes de gestion. De surcroît, à compter de 2009, les coûts à l'heure facturée devraient être significativement réduits par la combinaison de deux mesures demandées par la DFPE : une forfaitisation des plages de temps facturées et un accroissement des taux de fréquentation.

S'agissant du centre social, celui-ci est revenu à l'équilibre au prix d'efforts importants de réorganisation et d'une mobilisation des organismes versant des subventions. Néanmoins, cet équilibre demeure fragile : il dépend du niveau d'activité souhaité par les financeurs et des taux de subventions qu'ils acceptent de verser dans la durée.

L'organisation des prestations se fonde sur une coordination entre une direction générale respectueuse des prérogatives des responsables d'établissement tout en les soumettant à des obligations de prévisions, de comptes rendus et d'application de normes de qualité. Cette coordination est effectuée en particulier par deux directrices petite enfance qui supervisent chacune la moitié des établissements. En pratique, les relations de terrain avec les autorités locales sont très majoritairement empreintes d'une confiance réciproque. La formation, l'évaluation et la mobilité des personnels sont pratiquées de manière efficace.

L'association est sans doute en partie pénalisée par le fait qu'elle est amenée à répondre souvent par des prestations de haltes-garderies - donc discontinues - quand de nombreux parents seraient demandeurs d'un accueil à temps plein. Elle développe une relation soutenue avec les parents en mettant en avant une préoccupation d'aide à la parentalité. D'enquêtes annuelles, ressort un fort sentiment de satisfaction des parents. Sauf exception, les conseils de parents restent toutefois à constituer.

Au total, si les appréciations de terrain et de certains gestionnaires sont favorables, voire très favorables, à Crescendo, les services centraux de la DFPE et de la caisse d'allocation familiale s'inquiètent d'une tendance hégémonique des grandes associations, étant noté que le succès de ces structures dans les appels d'offres ou pour le montage de projets associatifs est sans doute induit par le niveau d'exigence des cahiers des charges qu'ils fixent.

Pour conclure, malgré la forte croissance de Crescendo ces trois dernières années mais aussi de ce fait même, l'association semble disposer de l'organisation nécessaire pour prendre en charge de nouveaux établissements s'ils venaient à lui être confiés, quel que soit le mode de dévolution choisi : marché public, subventionnement d'un projet associatif, reprise d'association en difficultés pour assurer la pérennité de l'accueil des tout-petits et l'emploi des personnels.

Il est recommandé à l'association d'améliorer encore la conduite et le suivi des travaux à mener dans les équipements. L'effort récent d'amélioration de la fréquentation des établissements doit être poursuivi. La participation des parents peut être accrue.

La DFPE pourrait de son côté renforcer et systématiser le suivi des partenaires en les amenant à mettre en place un contrôle interne facilitant sa tâche. Elle devrait réfléchir aux moyens de leur faire bénéficier de sa puissance d'achat. Par ailleurs, une coordination plus poussée des différents intervenants de la petite enfance, tant publics que privés, devrait être recherchée, à l'exemple des pratiques mises en place dans le 18^{ème} arrondissement où des journées de la petite enfance sont annuellement organisées en mairie.

Sommaire

1	Crescendo, association d'associations, une autre façon d'entreprendre.....	13
1.1	Des principes de gouvernance et de gestion originaux.....	13
1.1.1	Une association de personnes morales de l'économie sociale et solidaire.....	13
1.1.2	Une interdépendance délibérée avec le GIE Alliance Gestion.....	13
1.1.3	Un poids réduit dans le groupe SOS.....	14
1.2	Le souci d'une gestion exemplaire.....	14
1.2.1	La gestion comptable et financière.....	14
1.2.2	Le développement des ressources humaines.....	14
1.2.3	La fonction juridique.....	15
1.2.4	La fonction recherche et développement.....	15
1.2.5	La politique de qualité.....	15
1.2.6	Le développement durable.....	15
1.3	Les valeurs du groupe et de l'association.....	16
1.3.1	L'affirmation des principes dans une charte.....	16
1.3.2	Une gestion d'entreprise à finalité non lucrative.....	16
1.3.3	Des professionnels militants.....	16
1.3.4	Un positionnement d'intérêt général.....	16
2	Un développement rapide en réponse aux attentes de la Ville.....	17
2.1	La reprise et le rétablissement de CEDIAF-CPEM.....	18
2.1.1	Une étude de faisabilité préalable à la reprise sérieuse.....	18
2.1.2	Un redressement rapidement mené.....	18
2.1.3	Une forte acceptation sociale.....	18
2.2	Une croissance à ce jour quasi exclusivement parisienne.....	19

2.2.1	La réponse aux appels d'offres	19
2.2.2	La participation à la prospection dans le cadre du plan crèches	19
2.2.3	La reprise d'établissements en difficultés	19
2.2.4	Le caractère pour l'instant marginal des activités hors de Paris	20
3	La maîtrise du risque financier.....	21
3.1	Les comptes de l'association.....	21
3.1.1	La structure financière de l'association	21
3.1.2	Le résultat net comptable de l'association	22
3.1.3	La séparation de la comptabilité par établissement.....	23
3.2	L'analyse d'un échantillon d'établissements	24
3.2.1	L'analyse d'un établissement repris dans un cadre conventionnel : la Souris verte	25
3.2.2	L'analyse d'un établissement créé dans un cadre conventionnel : 1 2 3 soleil.....	26
3.2.3	L'analyse d'un établissement confié par marché public : Orange et grenadine.....	27
3.2.4	Une approche comparative des coûts de revient de l'heure facturée	28
3.2.5	Le centre social Elisabeth	30
3.3	Les achats et prestations au sein du groupe SOS.....	32
3.4	La problématique des frais de siège	33
4	Les prestations	37
4.1	La fonction de coordination et de pilotage	37
4.1.1	Les coordinatrices	37
4.1.2	Le pilotage de la direction générale	38
4.1.3	Les relations de terrain avec la Ville et les mairies d'arrondissement.....	38
4.2	Les équipes des établissements professionnalisées et stabilisées	39
4.2.1	La professionnalisation par la formation	39
4.2.2	L'acculturation et la fidélisation au sein de l'association et du groupe	40
4.3	Des listes d'attente pléthoriques et des taux d'activité en amélioration	40

4.3.1	Les listes d’inscription	40
4.3.2	La fréquentation	41
4.4	Les locaux visités donnent globalement satisfaction	43
4.5	Le souci de prévenir l’exclusion et de tendre vers l’intégration de tous.....	44
4.6	La place des parents	45
4.6.1	Les contacts directs	45
4.6.2	Les questionnaires de satisfaction.....	46
4.6.3	Les évolutions en cours ou à venir	46
4.6.4	Les relations pécuniaires	46
4.7	Le cas particulier du centre social : une situation encore fragile	47
4.7.1	Une reprise difficile qui n’a pas échoué grâce au soutien des différents partenaires.....	47
4.7.2	Une situation restant fragile malgré une évolution positive.....	47
4.8	Le regard porté par les financeurs : DFPE, DASES, CAF	48
5	Conclusions et recommandations	51
5.1	Une association consolidée capable d’assumer une croissance soutenue	51
5.1.1	Une situation financière à appréhender dans un contexte de reprise récente et de forte croissance.....	51
5.1.2	L’adaptation du GIE Alliance Gestion aux activités en croissance tant externe qu’interne	51
5.2	Recommandations à l’association	52
5.3	Recommandations à la collectivité.....	53

Annexes

Introduction

Par note du 23 avril 2008, le Maire de Paris a confié à l'Inspection générale une mission sur un ensemble de plusieurs associations hautement subventionnées, dont Crescendo. La mission a débuté en décembre 2008. Les auditeurs ont poursuivi leurs travaux jusqu'à disposer des comptes de l'année 2008 pour fonder l'appréciation sur les données de gestion les plus récentes.

En mai 2004, l'Inspection générale avait rendu un rapport d'audit sur un ensemble de deux associations gérant neuf haltes garderies, une mini-crèche et un centre social, subventionnées à ce titre par la commune et le département de Paris : CEDIAF et CPEM, associations créées en 1967. Il constatait une organisation inadaptée et une santé financière déclinante. Il recommandait notamment une réorganisation de la gestion pour la rendre plus lisible et sûre, un redressement financier et une rénovation des locaux.

Il est en définitive apparu qu'une reprise faciliterait cette remise en cause et assurerait la pérennité des missions et de l'emploi. Le groupe SOS a alors été sollicité par la Ville de Paris avec l'accord de la Caisse d'Allocations Familiales de Paris. Il a accueilli en son sein les deux associations le 22 décembre 2004.

Sur le site Internet - www.groupe-sos.org -, la suite des opérations est ainsi décrite :

Le 25 mai 2005, ces deux associations ont fusionné en une seule entité associative : Crescendo. L'intégration de ces activités au sein du Groupe SOS a permis d'assurer une transition réussie des structures et des équipes au nouveau cadre juridique du secteur petite enfance institué par le décret du 1^{er} août 2000 et la réforme du financement avec la mise en place de la prestation service unique (PSU) par la CAF. Ces réformes ont entraîné une structuration du secteur petite enfance et des modifications dans le fonctionnement des établissements, notamment par l'introduction d'un changement des pratiques, de nouvelles méthodologies d'intervention (souplesse d'accueil, participation active des parents à la vie de l'établissement, adaptation des structures aux besoins des familles...), et par la mise en place de nouveaux outils de travail (projet d'établissement, règlement intérieur...).

Rapidement, des actions ont été entreprises pour permettre, d'une part une gestion rigoureuse et transparente, et d'autre part, la fidélisation, la motivation et l'implication des équipes (près d'une centaine de salariés) dans le fonctionnement de leur établissement. Cela s'est notamment traduit par : l'application de la Convention Collective Nationale 51 renouvelée, la mise en place de formations professionnelles et d'analyse des pratiques, l'informatisation des établissements, des investissements importants dans la rénovation des locaux, etc.

Depuis 2005, Crescendo a non seulement mis en œuvre les principales recommandations que l'Inspection générale formulait en 2004 mais aussi conduit une politique de développement rapide en tant qu'un des partenaires majeurs de la direction des familles et de la petite enfance (DFPE) dans la réalisation du plan de développement de l'offre de places dans les établissements d'accueil de la petite enfance. Il est à noter que l'association, si elle conserve deux établissements dans l'Oise, a jusqu'à présent consacré tous ses efforts de développement depuis trois ans à l'ouverture et à la reprise d'établissements sur le territoire parisien.

Au titre de l'exercice 2008, la commune et le département ont ainsi versé à l'association près de 4,8 M€.

Compte tenu du nombre actuel des établissements gérés par Crescendo (25), le choix a été fait d'examiner de manière plus approfondie un échantillon de structures d'accueil de la petite enfance représentatives de différentes situations historiques, juridiques et de gestion ainsi que le centre social.

L'association fonctionne avec une direction générale, de taille réduite, qui s'appuie sur des services supports partagés avec les autres associations du groupe SOS et relevant d'un Groupement d'Intérêt Economique (GIE) Alliance Gestion. Bien que juridiquement distinct, il faut considérer le GIE comme

partie prenante de la gestion de chacune des associations membres du groupe SOS. Les établissements sont répartis en deux ensembles équivalents en taille et coordonnés par deux directrices petite enfance relevant de la direction générale de l'association. Le centre social demeure quant à lui à part.

Cinq ans après la mission concernant le CEDIAF-CPEM, le présent audit vise à vérifier la maîtrise du risque financier dans ce contexte de croissance soutenue de l'activité ainsi qu'à apprécier la qualité des prestations fournies.

La première partie traite des originalités en termes de gestion et de gouvernance de Crescendo : elle explique en particulier les conséquences institutionnelles de l'appartenance au groupe SOS et le rôle majeur du GIE dans son fonctionnement.

La deuxième partie montre comment l'ambition de Crescendo de se développer rapidement, une fois son redressement achevé, a correspondu à la volonté de la Ville d'accroître l'offre de places en crèches et haltes-garderies sur le territoire parisien.

La maîtrise du risque financier au sein d'une association reprise il y a 4 ans en mauvaise posture et, depuis, en forte croissance fait l'objet de la troisième partie.

La quatrième présente une approche de la qualité et de la spécificité des établissements parisiens de Crescendo.

Les principales conclusions et recommandations sont récapitulées dans la cinquième partie.

La DFPE a indiqué son accord avec les termes du rapport et la DASES qu'il n'appelait pas d'observations de sa part. L'association Crescendo a quant à elle répondu en précisant comment elle entend mettre en œuvre les recommandations qui lui ont été proposées.

Les auditeurs tiennent à souligner la qualité exceptionnelle de l'accueil reçu au sein de l'association et des services du GIE ainsi que l'excellence et l'abondance des documents de gestion produits par l'entité auditée et fournis aux auditeurs avec diligence. En témoignent le rapport financier et le rapport d'activité relatifs à l'exercice 2008 joints en annexe qui donnent une bonne présentation de l'activité et des objectifs de l'association.

AVERTISSEMENT : Le rapport propose deux niveaux de lecture : la colonne de gauche met en évidence ce qu'il faut retenir et la colonne de droite présente les développements et documents d'argumentation.

Les membres des conseils d'administration des trois associations fondatrices de Crescendo assurent une vie associative réelle.

La prise en charge des fonctions supports par le GIE Alliance Gestion permet à l'association et à chaque établissement de se concentrer sur leurs missions opérationnelles tout en disposant de prestations de qualité.

1 Crescendo, association d'associations, une autre façon d'entreprendre

L'association se distingue par des principes de gouvernance et de gestion originaux, le souci d'une gestion exemplaire et des valeurs partagées avec le groupe de l'économie sociale et solidaire auquel elle adhère.

1.1 Des principes de gouvernance et de gestion originaux

1.1.1 Une association de personnes morales de l'économie sociale et solidaire

Crescendo est une association née début 2005 au sein d'un groupement d'associations et d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, le groupe SOS. Dans ce cadre original, l'assemblée générale des sociétaires de Crescendo est exclusivement composée par trois associations : SOS Drogue International, SOS Alternative et Insertion et SOS Habitat et Soins. Le conseil d'administration est composé par un président administrateur unique choisi par l'assemblée générale pour trois ans. Ces particularités institutionnelles pourraient laisser craindre une vie associative réduite. En pratique toutefois, les 23 membres des conseils d'administration des trois associations fondatrices se réunissent au moins deux fois par an (avril et septembre) pour approuver les comptes, les budgets et débattre des orientations générales de chacune des associations membres du groupe SOS. Il s'agit de personnalités qualifiées en mesure d'apprécier les politiques et les comptes des associations.

Les exigences formelles et réglementaires de toute vie associative sont en outre scrupuleusement respectées.

1.1.2 Une interdépendance délibérée avec le GIE Alliance Gestion

L'appartenance au groupe SOS implique de confier toutes les questions de gestion des ressources humaines et financières, de système d'information et de communication, d'expertise juridique, de développement... au GIE. Comme tous les services supports, il combine une double mission de prescription des règles à respecter et de prestations à fournir. La logique d'une organisation matricielle est de la sorte poussée à son extrême, les fonctions supports relevant d'une personnalité morale distincte de celle des entités opérationnelles.

L'ensemble des témoignages recueillis converge vers le constat d'une bonne structuration des missions, laissant l'association et ses établissements assumer de manière autonome leurs responsabilités opérationnelles et éducatives. De manière générale, le GIE est perçu comme réactif, disponible, de bon conseil, rassurant, aidant face aux difficultés, ne négligeant aucun des établissements malgré la diversité et la taille du groupe. Bien que 140 établissements confient simultanément leur gestion à un ensemble unique d'une centaine de personnes, aucune des directrices d'établissement rencontrées n'a le sentiment que ses activités sont négligées.

À noter que la société coopérative dénommée Alliance Immobilière n'intervient que marginalement (principalement un bail pour un établissement dans le 9^{ème} arrondissement) pour le compte de Crescendo : l'association loue les immeubles dont elle a besoin ou en dispose à l'initiative de la collectivité publique qui lui confie des missions.

Crescendo représente 4,4% de l'activité du groupe SOS.

Gage de sécurité, ordonnancement et tenue des comptes sont séparés, la comptabilité étant tenue par établissement, la trésorerie est gérée à part.

La professionnalisation de la gestion des ressources humaines correspond à une volonté forte que rend possible la taille du groupe.

1.1.3 Un poids réduit dans le groupe SOS

Le chiffre d'affaires de Crescendo rapporté à celui de l'ensemble des entités du groupe est d'environ 4,4% en 2007 (Cf. annexe 3). Toutefois, en nombre d'établissements, le poids de Crescendo atteint de l'ordre de 15%. Quant aux effectifs, ils sont d'environ 200 pour 2 600 au sein du groupe SOS.

Sur le plan des orientations générales du groupe, la garde des tout-petits est plutôt éloignée de ses préoccupations originelles et principales : celles-ci visent en effet des personnes en grande difficulté sociale et les victimes d'exclusion en demande d'insertion.

1.2 Le souci d'une gestion exemplaire

1.2.1 La gestion comptable et financière

La direction des comptabilités et de l'audit regroupe environ les deux tiers des effectifs du GIE (65 salariés). Elle gère la comptabilité et la paie. Elle institue de fait une séparation des fonctions entre l'association ordonnatrice et le GIE comptable. Les décisions les plus lourdes nécessitent un avis conforme du GIE. Il s'agit là d'un élément de contrôle interne très sécurisant.

La comptabilité est tenue par établissement, les comptes de l'association distinguant en outre les frais de siège des dépenses et recettes de l'association en tant que telle. Les prestations courantes du GIE sont facturées en application d'un taux de frais de gestion, les prestations exceptionnelles étant rémunérées à leur coût. Ce cloisonnement des comptes constitue un élément de lisibilité appréciable pour les autorités de tutelle.

La direction financière et du contrôle de gestion gère pour sa part entre autres la trésorerie, les emprunts et plus généralement les relations avec les banques. Elle fait bénéficier à l'ensemble des entités des conditions que la taille du groupe lui permet de négocier. Elle conçoit et suit également les tableaux de bord de gestion.

1.2.2 Le développement des ressources humaines

La dimension des ressources humaines, négligée par certaines associations, est très prégnante au sein du groupe SOS. Outre les obligations de conformité à la réglementation, en particulier en matière d'hygiène et sécurité ou de rémunérations, le groupe pratique un double avis en cas de recrutement, élabore un plan de formation annuel offrant de réelles possibilités à l'ensemble des personnels, pratique l'entretien d'évaluation de manière approfondie, fournit des opportunités de mobilité et de promotion au sein des établissements de l'ensemble du groupe, fonde sa communication interne sur une appréhension des attentes et du degré de satisfaction de ses personnels, octroie des avantages sociaux (mutuelle, tickets restaurant).

La taille du groupe, comptant aujourd'hui de l'ordre de 2 600 salariés et visant les 4 000 à relativement court terme rend à la fois possible et nécessaire une professionnalisation de la fonction ressources humaines que ne peuvent se permettre des structures de taille restreinte et d'implantation exclusivement locale. Elle autorise en particulier une gestion des carrières en son sein.

En charge des contentieux, la direction juridique veille à la conformité des pratiques.

Au-delà des fonctions supports classiques, des appuis sont apportés à chaque association pour son développement, ses innovations, la mise en œuvre d'une démarche qualité et le souci du développement durable en son sein.

LA DRH prend aussi en charge les contentieux consécutifs à des procédures de licenciement.

1.2.3 La fonction juridique

La veille et le conseil juridiques se sont développés au sein d'une direction également en charge des contentieux (hors personnel). Le groupe a fait le choix de développer une fonction interne plutôt que de confier les avis juridiques à des cabinets d'avocats.

1.2.4 La fonction recherche et développement

Le groupe SOS se veut à la fois innovant et en fort développement.

Une direction est spécialisée dans les activités de croissance externe et de développement des innovations internes. Elle joue en particulier un rôle majeur dans l'étude de la faisabilité des reprises qui doivent se limiter à des structures viables : en pratique, en réponse aux nombreuses sollicitations, les reprises effectives sont minoritaires et ne concernent que des établissements ou associations compatibles avec les valeurs et le niveau d'exigence du groupe.

Est aujourd'hui en particulier recherché un domaine d'excellence ou d'originalité de Crescendo : développement durable, accueil d'enfants connaissant des difficultés particulières...

1.2.5 La politique de qualité

Principalement immergé dans le domaine social, le groupe SOS s'est trouvé confronté aux obligations faites aux établissements sociaux de s'astreindre à une démarche qualité. Il a pour ce faire développé en son sein des compétences, engagé simultanément un projet de certification ISO 9001 du GIE à horizon septembre 2009.

Il est à signaler que, bien que les établissements d'accueil de la petite enfance soient hors champ, Crescendo s'astreint à la même discipline qui l'amène à revoir ses processus, à les formaliser et à les soumettre à des dispositifs de contrôle interne. Son intégration à la démarche est toutefois modulée en fonction des dates d'ouverture des établissements qui privilégient la mise au point de leur propre projet.

1.2.6 Le développement durable

Conformément aux orientations générales du groupe, les préoccupations de développement durable sont au cœur de nombreuses problématiques.

Des travaux ont ainsi été effectués pour l'utilisation de couches lavables, qui n'ont toutefois pas abouti à ce jour à une expérimentation. Les couches biodégradables sont achetées en priorité. Les produits d'entretien font l'objet d'une sélection et de règles d'emploi particulières pour diminuer leur impact environnemental. Il s'agit également de privilégier l'acquisition de jouets en bois, le commerce équitable, la réparation...

Enfin une direction technique (basée à Marseille) veille en particulier au bon état des locaux et à leur sécurité.

Une charte définit les modes de gouvernance et les valeurs des membres du groupe SOS. Elle explicite entre autres un souci de performance au sein d'organismes à but non lucratif, le souhait de bénéficier du concours de professionnels militants et des valeurs communes au service public et à la solidarité associative.

Crescendo se distingue d'autres associations d'accueil de la petite enfance par une forte connotation sociale.

1.3 Les valeurs du groupe et de l'association

1.3.1 L'affirmation des principes dans une charte

Une charte mise à jour le 11 juin 2008 (Cf. annexe 2), définit très précisément les principes communs aux membres du groupe, ses buts, son organisation et son fonctionnement, en particulier ses modes de gouvernance et ses processus décisionnels. Elle constitue une garantie réelle pour les associations membres.

1.3.2 Une gestion d'entreprise à finalité non lucrative

Le groupe SOS semble apprécier les oxymores. En premier lieu, son appartenance revendiquée à l'économie sociale et solidaire autant que ses valeurs et ses choix de structures juridiques lui interdisent toute gestion intéressée et tout but lucratif. Néanmoins, il entend emprunter au monde des entreprises tous leurs autres attributs de gestion en vue d'optimiser ses performances et de poursuivre sa croissance sur un rythme soutenu. Il partage avec le monde de l'entreprise ses moyens tout en s'abstenant de poursuivre sa finalité. Ensuite, la notion d'association et celle de groupement de structures à vocations différenciées ont aussi quelque de contradictoire dans les termes.

1.3.3 Des professionnels militants

Autre oxymore qui sonne comme un slogan, la juxtaposition de deux termes en principe antinomiques de professionnels et de militants. Toutefois, derrière le choc des mots, se profile la réalité d'un monde associatif dans le domaine social dont la plupart des acteurs sont des salariés : en tant que tels, ils ont bien vocation à développer leur professionnalisme ; toutefois, le choix d'un employeur associatif est parfois révélateur d'un engagement personnel qui dépasse les exigences du seul contrat de travail.

1.3.4 Un positionnement d'intérêt général

Ensemble de personnalités morales de droit privé, le groupe SOS se définit à partir de valeurs partagées dont nombre sont proches de celles qui requiert le service public : respect de la personne, égalité des droits, laïcité et indépendance. Simultanément, les concepts de fécondité sociale et d'organisation sociale au service des individus placent clairement le groupe dans le monde de l'économie sociale et solidaire et affirment son refus du profit individuel. Ce qui se traduit aussi dans une recherche des potentiels et un renforcement des compétences au-delà de la vérification de la détention des diplômes et de l'ancienneté requise des salariés.

Du fait de son adhésion au groupe SOS, Crescendo se distingue d'autres gestionnaires d'établissements d'accueil de la petite enfance qui ne visent en règle générale ni l'intervention sociale ni la solidarité. Y déclinent en effet les exigences de la charte : la volonté d'accueil d'enfants handicapés, la mixité sociale, l'aide à la *parentalité*, la prévention de situations familiales potentiellement dangereuses ou encore l'intégration d'emplois dans des parcours d'insertion et de qualification.

2 Un développement rapide en réponse aux attentes de la Ville

Le tableau chronologique montre la forte et constante progression de l'activité à Paris : à la reprise du CEDIAF en 2005 (9 établissements pour 190 places) succède la prise en gestion selon différentes modalités de 13 structures (338 et bientôt 382 places)

- 8 marchés publics dits article 30,
- 3 projets associatifs
- et 2 reprises de crèches parentales en difficultés.

L'association gère en majorité des structures multi-accueil.

Total actuel de places à Paris : 528

nom	mode de gestion	type de structure	adresse	arrdt	date groupe	nombre de places	âges enfants
Saint-Roch	CEDIAF	multi-accueil	Rue Saint-roch	1	Janvier 05	20	3m / 5a
Souris verte	CEDIAF	multi-accueil	Rue Brancion	15	Janvier 05	16	18m / 4a
Lutins de la plaine	CEDIAF	multi-accueil	Allée Fr. Voisin	15	Janvier 05	20	10m / 5a
Toboggan	CEDIAF	multi-accueil	Rue Cr.Nivert	15	Janvier 05	34	2,5m / 3a
Champerret	CEDIAF	multi-accueil	Av. Pte Villiers	17	Janvier 05	20	3m / 4a
Belleville	CEDIAF	multi-accueil	Bd de Belleville	20	Janvier 05	20	3m / 6a
Fontarabie	CEDIAF	multi-accueil	Rue Fontarabie	20	Janvier 05	20	4m / 6a
Vivre au jardin	CEDIAF	multi-accueil	Rue Bisson	20	Janvier 05	17	2,5m / 4a
Mini-coccinelle	CEDIAF	crèche collect.	Sq Nv. Belleville	20	Janvier 05	23	3m / 6a
Orange&grenadine	Article 30	halte-garderie	Rue Lechapelais	17	Février 06	20	6m / 4a
1, 2,3 Soleil	Associatif	halte-garderie	Rue des Islettes	18	Déc. 06	24	4m / 6a
Il était une fois	Article 30	halte-garderie	Rue André Gide	15	Déc. 06	30	2,5m / 6a
Globe Trotteurs	Associatif	crèche collect.	Rue Le Peletier	9	Janvier 07	13 / 57	18m / 3a
Petits d'hommes	Article 30	halte-garderie	Rue Guadeloupe	18	Mars 07	30	2,5m / 6a
Les enfants d'abord	Ass.ex-par	crèche collect.	Rue de Meaux	19	Juillet 07	16	15m / 3a
Enfance et Découverte	Ass.ex-par	crèche collect.	Bd du Temple	3	Janvier 08	20	18m / 3a
Charivari	Associatif	multi-accueil	Rue Fromentin	9	Mars 08	33	2,5m / 4a
Parc Passy / Ankara	Article 30	multi-accueil	Rue d'Ankara	16	Août 08	38	2,5m / 4a
Vergniaud	Article 30	multi-accueil	Rue Vergniaud	13	Oct. 08	25	2,5m / 4a
Provence	Article 30	halte-garderie	Rue de Provence	9	Déc. 08	35	2,5m / 4a
Barrier	Article 30	multi-accueil	Impasse Barrier	12	Déc. 08	30	2,5m / 4a
Vaucouleurs	Article 30	multi-accueil	Rue Vaucouleurs	11	Déc. 08	24	1a / 3a

Le centre social Elisabeth a été repris en même temps que les établissements du CEDIAF.

Crescendo a opéré une reprise minutieusement étudiée et un redressement particulièrement rapide de CEDIAF-CPEM et de ses divers établissements.

Les personnels ont dans une très large mesure accepté et apprécié le changement d'employeur. Si quelques réticences subsistent, elles émanent plutôt des organismes financeurs.

2.1 La reprise et le rétablissement de CEDIAF-CPEM

2.1.1 Une étude de faisabilité préalable à la reprise sérieuse

Parfois considérée comme une structure attrape-tout, le groupe SOS se montre en fait très attentif à la viabilité des associations et activités qu'elle décide de reprendre. En témoigne la rareté des échecs sur la durée.

Un audit de reprise a été conduit fin 2004 - début 2005 avant la reprise de CEDIAF-CPEM. Il en est allé de même pour la reprise de crèches parentales comme Les enfants d'abord par exemple.

Au-delà de la faisabilité, cette étude définit le plan de redressement et de développement de la structure.

Il convient de rappeler ici que la reprise est intervenue à la demande expresse de la Ville et à l'initiative de la DFPE en plein accord avec la CAF.

2.1.2 Un redressement rapidement mené

Il est à souligner que le redressement a été réussi en un seul exercice pour l'essentiel, celui de 2005. À partir de 2006, l'association a pu se consacrer à des tâches de développement évoquées ci-après.

Parmi les points qui ont pris plus de temps et qui restent, à certains égards, les plus délicats à traiter, demeure toutefois la mise à niveau des équipements, tant sur le plan de la conformité que sur celui du confort d'usage. C'est la partie des engagements pris par Crescendo conjointement avec la DFPE qui n'a pu à ce jour être parfaitement remplie. Un plan pluriannuel d'investissement sur trois ans visait à rénover les neuf crèches de l'association à raison de trois établissements par an. La première année, ce rythme a été respecté, mais les années suivantes, à la demande des partenaires financiers, pour des raisons de contraintes budgétaires, le rythme est passé à deux puis un en 2009. Il reste donc à ce jour un établissement où les travaux sont engagés pour 2009 (Champerret) et deux établissements encore en attente d'une programmation budgétaire à venir (Toboggan et Saint Roch).

Quant à Globe Trotteurs, cet établissement n'est aujourd'hui autorisé à fonctionner par la commission de sécurité que sur un seul des trois niveaux qui le composent, malgré d'importants travaux déjà effectués.

2.1.3 Une forte acceptation sociale

Il est également notable que les personnels auparavant employés par les associations reprises ont le plus souvent trouvé leur compte dans ce changement d'employeur.

Quant aux bénéficiaires des prestations, aucun cas de regret de la gestion de CEDIAF-CPEM n'a été évoqué. Pourtant, l'importance du groupe SOS ainsi que les méthodes de gestion inspirées de l'entreprise avaient initialement été pour beaucoup de parties prenantes à l'origine de réticences avouées. Néanmoins, le strict respect de la répartition des responsabilités et des compétences est parvenu à les vaincre assez rapidement.

En définitive, les organismes financeurs sont les plus enclins à exprimer quelques réserves, tant sur la taille du

Crescendo affirme des ambitions de croissance soutenue, tout en se voulant raisonnable. En pratique, l'association investit les 3 créneaux envisageables sur le territoire parisien :

- la gestion dans le cadre de marchés publics,
- l'apport de projets associatifs « conventionnables »,
- la reprise d'établissements en difficultés, en particulier dans le domaine des crèches parentales.

groupe SOS (délai de réaction dans certaines situations) que sur ses méthodes de gestion (en particulier à travers la question du calcul des frais de gestion qui sera abordée dans la troisième partie). Tout se passe comme si l'habitude de traiter avec des associations de taille plus restreinte, d'intérêt exclusivement local et centrées sur une seule activité les amenait à se méfier d'un groupe par trop en décalage avec cet idéal-type.

2.2 Une croissance à ce jour quasi exclusivement parisienne

2.2.1 La réponse aux appels d'offres

Dès 2006, Crescendo a soumissionné aux appels d'offres conduits par la DFPE pour la gestion d'établissements d'accueil de la petite enfance dans le cadre de la procédure de l'article 30 du code des marchés publics. Il s'agit alors de confier la responsabilité du fonctionnement d'établissements dont la collectivité est propriétaire ou locataire.

Après avoir subi plusieurs échecs consécutifs, l'association a emporté huit appels d'offres en adaptant ses offres aux attentes de la collectivité. Crescendo s'est ainsi posée en partenaire majeur du développement de l'offre de places en établissements d'accueil de la petite enfance sur le territoire parisien.

Le souhait de Crescendo est de poursuivre son développement dans ce cadre, vraisemblablement selon un rythme mieux lissé dans le temps.

2.2.2 La participation à la prospection dans le cadre du plan crèches

La Ville souhaite que ses partenaires lui proposent également des projets associatifs donnant lieu à passation de convention et subvention d'exploitation. Crescendo s'est inscrit dans ce schéma conventionnel, non seulement pour les établissements hérités du CEDIAF-CPEM, mais aussi pour de nouvelles implantations (1, 2, 3, Soleil et Charivari).

Pour l'avenir, deux projets ambitieux de capacité sensiblement plus importante que la jauge moyenne des établissements de Crescendo sont étudiés :

- 60 places dans le 19^{ème} arrondissement dans les locaux de l'hôpital « Jean-Jaurès » (géré par une autre association du groupe SOS)
- rue des Haies dans le 20^{ème} arrondissement, pour un établissement qui pourrait être de taille supérieure d'après les projets envisagés par l'association.

2.2.3 La reprise d'établissements en difficultés

Dans le cadre du groupe SOS, Crescendo dispose aussi d'un réel savoir faire dans la reprise et le redressement d'établissements en difficultés. Le groupe SOS n'en fait d'ailleurs pas mystère et l'indique très clairement et précisément sur son site Internet.

En réponse à des sollicitations directes de la part d'associations en difficultés, Crescendo est déjà intervenue

Crescendo, du fait d'une implantation originelle à Beauvais et, compte tenu du cadre offert par le groupe SOS, a vocation à étendre à terme son activité au-delà du périphérique.

pour reprendre Enfanfreluche devenue Globe Trotteurs, Les enfants d'abord et Enfance et découverte, ces deux dernières étant des crèches parentales. Crescendo peut apparaître comme un recours en particulier pour des crèches parentales : l'implication des parents dans leur gestion les rend vulnérables aux oppositions au sein des instances dirigeantes ou lors des renouvellements de génération des enfants gardés.

2.2.4 Le caractère pour l'instant marginal des activités hors de Paris

Au total, à fin 2008, Crescendo, gère 600 places d'accueil.

Alors que le groupe SOS étend ses activités sur tout le territoire national, y compris outre-mer (Guyane), Crescendo fait figure d'association essentiellement parisienne, ne comptant à ce jour que deux établissements hors de ce périmètre, à Beauvais dans l'Oise. Le développement soutenu des implantations parisiennes - elles ont sensiblement plus que doublé en trois ans - a accaparé les efforts de développement de l'association.

Néanmoins, il est probable que, dans les années à venir, la croissance passe à un moment ou un autre par une diversification des implantations territoriales, en particulier en Première Couronne, privilégiant ainsi la proximité géographique du siège de l'association, voire en Picardie où tant Crescendo que d'autres associations du groupe sont présentes.

Le fonds de roulement représente 20 jours d'exploitation en 2006, passe à ½ jour en 2007 pour atteindre 30 jours d'exploitation en 2008.

En raison du cycle d'investissement et d'exploitation, la trésorerie nette est négative en 2007 et 2008 : elle est accompagnée par des concours courants autorisés par les partenaires bancaires de l'association.

3 La maîtrise du risque financier

Après un examen général des comptes de l'association, un zoom est fait sur un échantillon d'établissements représentatifs des modes de gestion et de l'origine de la dévolution de leur gestion à Crescendo.

Dans la mesure où Crescendo adhère à un groupe, il est ensuite vérifié si ses achats à l'intérieur du groupe atteignent un seuil de signification susceptible de justifier une vigilance particulière.

Enfin est examinée la question de l'homogénéité des frais de siège imputés aux différents établissements selon leurs modes de gestion.

3.1 *Les comptes de l'association*

3.1.1 La structure financière de l'association

L'examen de la situation financière et comptable de l'association porte sur les trois derniers exercices clos : 2006, 2007 et 2008. Ils correspondent à la période où l'association a une pleine maîtrise de sa gestion, l'année 2005 étant encore très marquée par l'héritage de la gestion du CEDIAF-CPEM.

La structure financière de Crescendo est présentée ci-après sur la période considérée :

Structure financière de l'association Crescendo (en Euros)

	2006	2007	2008
Capitaux permanents	2 457 248	4 111 212	5 813 192
Dettes à courts terme	1 198 902	1 523 922	1 684 555
Actif immobilisé	2 239 326	4 103 784	5 176 643
Actif circulant (hors disponibilité et VMP)	1 173 912	1 887 220	2 820 962
Fonds de roulement	217 922	7 428	636 550
Besoin en fonds de roulement	-24 990	363 298	1 136 406
Trésorerie nette	242 912	-355 870	-499 857

Le fonds de roulement de l'association connaît une nette dégradation entre 2006 et 2007 (-210 K€) due non seulement à l'acquisition du droit au bail de l'établissement Globe Trotteurs (256 K€) mais surtout aux nombreux travaux effectués en 2007 dans les structures (> 1 M€). Cette dégradation est compensée en 2008 avec un fonds

L'exploitation globale est à l'équilibre, dégageant à chaque exercice un léger excédent.

de roulement largement positif grâce notamment à une augmentation significative des subventions d'exploitation et à un apport en capital avec droit de reprise de l'association Habitat et soins (décision de l'assemblée générale du 18 octobre 2008).

Le besoin en fonds de roulement s'est également dégradé entre 2006 et 2007 passant d'un excédent à un besoin de 363 K€. Cette augmentation est également liée aux travaux réalisés dans les structures, lesquels se traduisent par une augmentation des subventions d'investissement à recevoir. Sur 2008 le BFR augmente significativement. Les projets de l'association, supposant des travaux et des reprises, conduisent à une trésorerie négative (du fait d'un recours important aux cessions « Dailly ») à partir de 2007. En 2008, la trésorerie reste largement négative.

3.1.2 Le résultat net comptable de l'association

Le compte de résultat de l'association Crescendo sur les trois derniers exercices est le suivant :

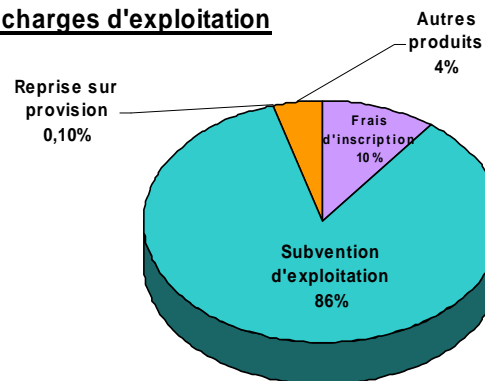
	2006	2007	2008
Total Produits d'exploitation	4 015 168	5 574 231	7 866 059
Total Charges d'exploitation	3 894 105	5 603 501	7 721 047
RESULTAT D'EXPLOITATION	121 063	- 29 270	145 012
RESULTAT FINANCIER	- 4 013	- 10 618	- 58 268
RESULTAT COURANT AVANT IMPÔT	117 049	- 39 888	86 744
RESULTAT EXCEPTIONNEL	- 44 664	176 305	- 11 799
SOLDE INTERMEDIAIRE	72 385	136 416	74 945
Report des ressources non utilisées des exercices antérieurs	320	31 911	49 112
Engagements à réaliser sur ressources affectées	- 31 911	- 49 112	- 74 186
RESULTAT DE L'EXERCICE	40 794	119 215	49 871

Les charges et les produits de l'association croissent de manière homogène de 2006 à 2008. Le résultat de chaque exercice reste légèrement excédentaire sur l'ensemble de la période.

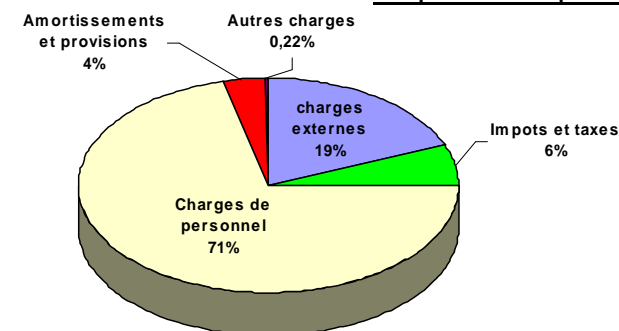
Leur répartition est présentée dans les deux graphiques ci-après.

Sous l'égide du GIE, Crescendo a fait le choix d'une structure comptable claire pour ses instances dirigeantes comme pour ses partenaires financiers en distinguant chaque établissement.

Les charges d'exploitation



Les produits d'exploitation



Assez classiquement pour ce genre d'activités, les recettes proviennent pour l'essentiel de subventions (en provenance des collectivités locales et de la Caisse d'Allocations Familiales) et les dépenses sont dominées par la masse salariale.

	2006	2007	2008	Variation
Ville de Paris	1 645 919	2 561 452	4 146 299	+ 152%
CAF	1 469 229	2 129 912	2 406 857	+ 63%

La part de la Ville, à peine supérieure à celle de la CAF en 2006, croît plus de 2 fois plus vite : de 41% dans les produits de Crescendo, elle passe à 52,7% en 2008.

Ce résultat est néanmoins à relativiser : les participations de la CAF transitent par les comptes de la Ville pour les établissements gérés dans le cadre de marchés publics.

3.1.3 La séparation de la comptabilité par établissement

Indépendamment des comptes annuels de Crescendo, l'association dispose d'un compte annuel pour chaque établissement. Pour chaque structure, sont établis un bilan, un compte de résultat et d'une annexe (état des immobilisations, état des provisions, états des créances et des dettes...) permettant aux bailleurs de fonds publics de visualiser l'état financier de chaque établissement. Cela est particulièrement utile pour déterminer le montant des subventions de la Ville pour les établissements sous convention : leur calcul s'effectue au vu du budget de l'année n et du dernier compte de résultat disponible.

Au sein même de la comptabilité de l'association, les mouvements relatifs à l'activité de la direction générale et ceux concernant l'association en tant que telle sont l'objet de comptabilisations particulières.

Les résultats de chaque structure peuvent varier fortement d'une année sur l'autre en raison de la réalisation de travaux de rénovation, de régularisations de subvention ou d'un taux d'activité prévisionnel non atteint. Deux

La comptabilité par établissement permet de localiser les situations problématiques. En 2008 :

- Les enfants d'abord
- et Coccinelle

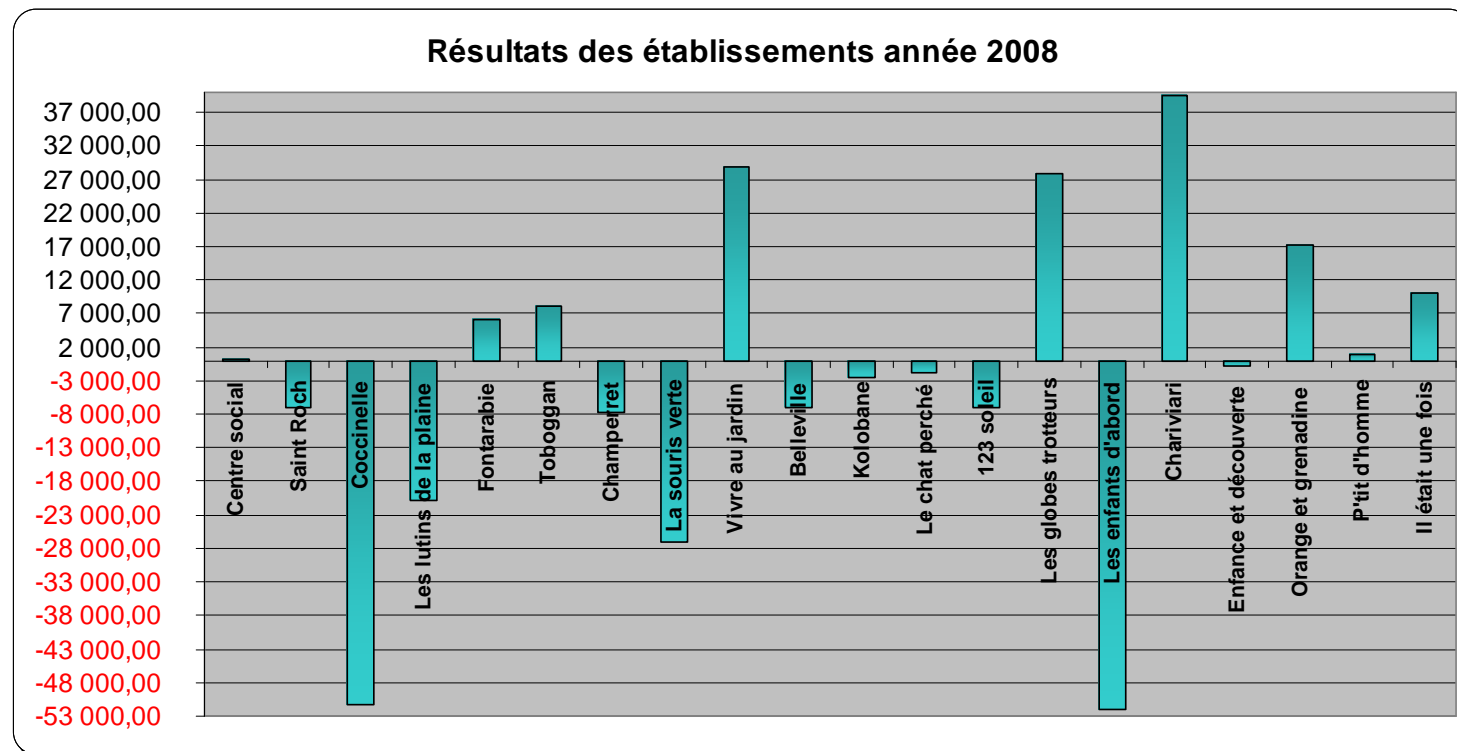
Et dans une moindre mesure :

- La souris verte
- et Les lutins de la plaine.

structures sont fortement déficitaires en 2008, il s'agit de Coccinelle et Les enfants d'abord.

Le déficit de Coccinelle s'explique essentiellement par une régularisation de la subvention CAF de 22 000 € et par une augmentation de nombreux postes de charges de fonctionnement sous évalués au budget (+44%).

Le déficit de l'établissement Les enfants d'abord s'explique également par une régularisation de subvention de la CAF a hauteur de 24 000 € et par une augmentation des charges de personnel de 20% liée au remplacement d'une personne en formation.



3.2 L'analyse d'un échantillon d'établissements

Compte tenu du nombre des établissements, du niveau de contrôle interne existant et du fait que les comptes généraux de l'association reflètent en synthèse à plus de 90% la situation des établissements parisiens, l'analyse par établissement peut se mener sur un échantillon réduit. Celui-ci a été constitué en tenant compte de leurs modes de gestion.

Les difficultés de la Souris verte tiennent à la prise en compte par la CAF d'une fréquentation insuffisante dans le calcul de sa subvention alors que l'effectif était renforcé.

3.2.1 L'analyse d'un établissement repris dans un cadre conventionnel : la Souris verte

La Souris verte est un ancien établissement du CEDIAF et a donc été repris par Crescendo fin 2004.

Cet établissement multi-accueil se situe dans le 15^{ème} arrondissement. Il possède un agrément pour l'accueil de 16 enfants. L'équipe se compose de 5 personnes (y compris la directrice) auprès des enfants, d'un personnel d'entretien, d'une psychologue et d'un médecin.

Les locaux sont la propriété de Paris Habitat (ex-OPAC), l'association verse un loyer d'environ 5 200 € par an. La halte garderie la Souris verte faisait partie des trois établissements anciennement CEDIAF à rénover en priorité. Ainsi en 2007 des travaux ont eu lieu et la halte garderie a été complètement reconfigurée.

COMPTE DE RESULTAT DE L'ETABLISSEMENT LA SOURIS VERTE						
<i>en euros</i>	2006	%	2007	%	2008	%
Total Produits d'exploitation dont :	197 308	100%	208 798	100%	194 144	100%
prestations familles	16 908	8,6%	17 874	8,6%	19 171	9,9%
Subvention d'exploitation	177 082	89,7%	183 385	87,8%	173 707	89,5%
Total Charges d'exploitation dont :	165 307	100%	183 243	100%	213 683	100%
Autres achats et charges externes	18 129	11,0%	42 782	23,3%	49 637	23,2%
Charges de personnel	132 131	79,9%	126 558	69,1%	138 661	64,9%
RESULTAT D'EXPLOITATION	32 001		25 555		- 19 539	
Frais de siège versés à Crescendo	20 000	10,8%	20 000	9,8%	13 692	6,0%
RESULTAT FINANCIER	- 411		- 429		- 822	
RESULTAT EXCEPTIONNEL	- 70		2 942		6 978	
RESULTAT DE L'EXERCICE	11 520		8 068		-27 075	

Le déficit observé en 2008 s'explique principalement :

- par une subvention de la CAF inférieure au budget en raison d'un taux d'activité insuffisant par rapport au prévu. En effet, en 2008, l'établissement a rencontré quelques difficultés à inscrire des familles l'après midi.
- par une augmentation des charges de personnel due à un renforcement de l'équipe.

Les frais de siège, plus de 10% des charges de la structure en 2006, ont subi une nette diminution en 2008 (-31%) et représentent désormais 6%.

Près des ¾ des charges de fonctionnement sont constitués des charges de personnel (70%).

Le calcul d'un prix de revient global de l'heure facturée dans cet établissement sur l'année 2008 donne 11,87 € de l'heure. Ce prix inclut les dotations aux amortissements pour travaux réalisés en 2007. Si l'on enlève le coût

des travaux ainsi que le loyer versé à Paris Habitat, le coût est légèrement inférieur de 10,89 € de l'heure. Le loyer étant peu élevé, l'écart est dû essentiellement aux dotations pour travaux.

Le prix de revient baisse de 23% en 2008 : il était de 15,00 € en 2007 (14,21 € hors dotation et loyer). Il demeure très au-dessus de la moyenne. Une meilleure fréquentation est sans doute indispensable. Le calcul de coût par place donne les résultats suivants : 10 186 € en 2007 et 13 826 € en 2008. La différence importante provient de la modification de l'agrément, l'établissement étant passé de 20 à 16 places.

3.2.2 L'analyse d'un établissement créé dans un cadre conventionnel : 1 2 3 soleil

L'établissement 1 2 3 soleil, créé par Crescendo en décembre 2006, est financé par la Ville de Paris et la CAF.

Il s'agit d'une halte garderie - multi accueil située dans le 18^{ème} arrondissement, agréée pour 24 places. L'équipe se compose d'une directrice, de 7 personnes auprès des enfants, d'un agent d'entretien, d'un médecin, d'un psychologue et d'un infirmier.

Les locaux appartiennent à Paris Habitat, l'association verse un loyer d'environ 38 000 € par an. Les locaux ont été complètement rénovés pour l'installation de cette structure.

COMPTE DE RESULTAT DE L'ETABLISSEMENT 123 soleil						
<i>en euros</i>	2006	%	2007	%	2008	%
Total Produits d'exploitation dont :	75 919	100%	350 339	100%	385 008	100%
prestations familles	900	1,2%	22 889	6,5%	31 415	8,2%
Subvention d'exploitation	75 017	98,8%	327 438	93,5%	352 071	91,4%
Total Charges d'exploitation dont :	77 921	100%	370 439	100%	400 255	100%
Autres achats et charges externes	48 062	61,7%	103 570	28,0%	125 106	31,3%
Charges de personnel	24 905	32,0%	218 850	59,1%	225 064	56,2%
RESULTAT D'EXPLOITATION	- 2 003		- 20 099		- 15 247	
Frais de siège versés à Crescendo	1 381	1,4%	24 000	6,5%	20 244	4,7%
RESULTAT FINANCIER	- 144		- 1 652		- 4 559	
RESULTAT EXCEPTIONNEL	6 725		31 292		33 170	
RESULTAT DE L'EXERCICE	3 198		- 14 460		- 6 880	

Les comptes 2008 commencent à s'équilibrer, on observe une stabilisation des charges et une augmentation des produits (plus d'heures facturées), l'année 2008 étant la deuxième année pleine de fonctionnement de la halte garderie.

Les frais de siège qui représentaient plus de 6,5% des charges de la structure en 2007 ont subi une nette

1 2 3 Soleil est proche de l'équilibre. Cet établissement est cependant pénalisé par un loyer relativement élevé.

diminution sur 2008 (-16%) et représentent désormais 4,7%.

La structure des charges de fonctionnement de cet établissement est différente de celle de la Souris verte en raison d'un montant de loyer plus important. Ainsi les charges de personnel représentent en moyenne 57%, les autres achats et charges externes 22% et le loyer Paris Habitat 10%.

Le prix de revient global de l'heure facturée dans cet établissement sur l'année 2008 est de 10,49 € de l'heure. Ce prix inclut les dotations aux amortissements pour travaux réalisés fin 2006. Si l'on enlève le coût des travaux ainsi que le loyer versé à Paris Habitat, le coût est nettement inférieur : 8,57 € de l'heure. Le loyer versé représente 31% des charges de fonctionnement de la structure, impactant d'autant le prix de revient.

Le prix de revient baisse de 4,5% en 2008. Le calcul de coût par place donne les résultats suivants : 15 199 € en 2007 et 16 335 € en 2008, relativement stable sur les deux années.

3.2.3 L'analyse d'un établissement confié par marché public : Orange et grenadine

L'établissement Orange et Grenadine a ouvert en février 2006.

Cette halte-garderie, située dans le 17^{ème} arrondissement est agréée pour 20 places. L'équipe se compose de la directrice, 5 personnels auprès des enfants, un agent d'entretien, un médecin et un psychologue.

Comme toutes les structures de ce type, les locaux appartiennent à la Ville de Paris. L'établissement ne supporte donc aucune charge locative.

Les comptes d'Orange et Grenadine reflètent une exploitation équilibrée structurellement, compte tenu du niveau de rémunération contractuel de son activité.

COMPTE DE RESULTAT DE L'ETABLISSEMENT ORANGE ET GRENADINE

<i>en euros</i>	2006	%	2007	%	2008	%
Total Produits d'exploitation dont :	298 994	100%	324 257	100%	336 248	100%
Autres produits	-	0,0%	63	0,0%	3 590	1,1%
Subvention d'exploitation	298 988	100,0%	324 167	100,0%	332 646	98,9%
Total Charges d'exploitation dont :	251 954	100%	272 164	100%	298 757	100%
Autres achats et charges externes	31 066	12,3%	48 941	18,0%	55 263	18,5%
Charges de personnel	206 092	81,8%	206 322	75,8%	224 896	75,3%
RESULTAT D'EXPLOITATION	47 040		52 093		37 491	
Frais de siège versés à Crescendo	20 000	7,4%	20 000	6,8%	19 856	6,2%
RESULTAT FINANCIER	- 144		- 7		- 479	
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-		-		-	
RESULTAT DE L'EXERCICE	26 896		32 086		17 156	

Les produits de cette structure sont exclusivement constitués des contributions versées par la Ville de Paris qui perçoit directement les participations des familles et celle de la CAF.

Contrairement aux deux structures précédentes, le montant des frais de siège n'a quasiment pas évolué entre 2006 et 2008. En revanche, la part de ces frais dans le total des charges de la structure a diminué de 7,4% en 2006 à 6,2% en 2008.

La majorité des charges de fonctionnement sont constituées des charges de personnel (plus de 75%). L'augmentation des charges externes constatées sur 2007 puis sur 2008 s'explique par le remplacement du médecin de la structure (absent en 2007 et démission en 2008) par celui du siège de Crescendo, les charges liées à ce personnel ayant été refacturées à Orange et Grenadine. Cette démission a par ailleurs dégagé une économie d'environ 10 000 € car le médecin n'a pu être remplacé.

Le prix de revient global de l'heure facturée dans cet établissement sur l'année 2008 est de 8,59 € de l'heure. Cet établissement étant confié par marché public, aucun loyer n'impacte le prix de revient. De plus, s'agissant d'une construction neuve, aucuns travaux n'ont été réalisés depuis son ouverture.

Le prix de revient est stable en 2008.

Le calcul de coût par place donne les résultats suivants : 14 609€ en 2007 et 15 982€ en 2008 soit un coût relativement stable sur les deux années.

3.2.4 Une approche comparative des coûts de revient de l'heure facturée

Le prix de revient est calculé de manière sommaire : il s'agit du quotient du total des charges par le nombre d'heures facturées. Un autre ratio neutralise les principales dépenses immobilières (dotation aux amortissements pour travaux et loyers) dans le calcul des charges : cette méthode facilite la comparaison avec les prix de revient dont la gestion est confiée par voie de marché public.

Le tableau ci-après met en évidence que certaines structures ont des prix de revient sensiblement supérieurs à la moyenne :

- Vivre au jardin : L'établissement a été fermé pour travaux pendant 4 mois et a donc eu peu d'heures facturées
- Charivari : il s'agit de la première année de fonctionnement. Le taux d'activité a été faible.
- Globe trotteurs : L'établissement n'a pu accueillir que 30 enfants de janvier à juillet et 13 enfants jusqu'à la fin de l'année au lieu de 57 prévus dans l'agrément en raison de nombreux travaux de rénovation et de mise aux normes de sécurité.

D'une manière générale, la DFPE signale que les prix de revient - tant à l'heure facturée qu'à la place - de Crescendo sont dans la partie haute de la fourchette des établissements gérés par des associations.

En 2009, les taux de fréquentation vont en s'améliorant et, de surcroît, le nombre d'heures facturées par les

établissements conventionnés augmentera mécaniquement de plus de 10% après l'alignement de leur mode de calcul sur celui pratiqué par les établissements municipaux : les ratios devraient s'en trouver améliorés d'autant.

À conditions d'exploitation comparables, Crescendo devrait viser à une convergence des prix de revient moyens des établissements conventionnés (hors dépenses immobilières) vers ceux confiés par marché public en veillant dans tous les cas à la fréquentation.

ETABLISSEMENTS	Prix de revient de l'heure facturée	Prix de revient de l'heure facturée (hors dotations aux amortissements et provisions et hors loyer)
Anciens établissements CEDIAF-CPEM		
Saint Roch	7,48 €	7,30 €
Coccinelle	9,73 €	8,98 €
Toboggan	7,70 €	6,52 €
Champerret	6,30 €	6,18 €
La souris verte	11,87 €	10,89 €
Vivre au jardin	13,43 €	12,95 €
Belleville	9,05 €	8,44 €
Autres établissements conventionnés		
123 soleil	10,49 €	8,57 €
Les globes trotteurs	16,91 €	13,81 €
Les enfants d'abord	13,48 €	10,78 €
Chariviari	19,64 €	15,30 €
Enfance et découverte	9,62 €	8,48 €
ETABLISSEMENTS ARTICLE 30		
Orange et grenadine	8,59 €	8,58 €
P'tit d'homme	7,75 €	7,74 €
Il était une fois	7,10 €	7,10 €

Il est à noter que la composition des équipes est mieux dimensionnée dans le cadre des marchés publics : davantage de temps d'infirmier, de psychologue et de médecin, et plus globalement de personnel auprès des

Malgré d'importants efforts de rationalisation, nul n'ignore que l'équilibre des comptes du centre social restera précaire et soumis à l'engagement de ses multiples financeurs. La question fondamentale demeure le niveau d'activité souhaité et le taux de subventions d'exploitation accepté par les financeurs publics.

enfants (du fait d'un ratio d'encadrement réglementaire pour les enfants ainsi que du nombre d'heures maximal annuel de présence d'un ETP). Ainsi pour deux structures de 20 places :

- Orange et Grenadine (marché public), 253 K€ de budget annuel de frais de personnel,
- Champerret (convention), 215 K€ de budget annuel de frais de personnel.

3.2.5 Le centre social Elisabeth

Le centre social anciennement géré par le CEDIAF CPEM avait accumulé des déficits importants dus essentiellement à des problèmes de financement et notamment à des retards dans le versement des subventions du FASILD (Fond d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la Lutte contre les Discriminations).

Le résultat comptable du centre social Elisabeth depuis sa prise en charge par l'association Crescendo se présente de la façon suivante sur les trois dernières années :

COMPTE DE RESULTAT DE L'ETABLISSEMENT DU CENTRE SOCIAL ELISABETH						
en euros	2006	%	2007	%	2008	%
Total Produits d'exploitation dont :	353 208	100%	384 231	100%	470 071	100%
Prestations tarifées	5 652	1,6%	11 913	3,1%	9 662	2,1%
Subvention d'exploitation	307 732	87,1%	292 696	76,2%	365 365	77,7%
Autres produits	39 824	11,3%	79 623	20,7%	95 044	20,2%
Total Charges d'exploitation dont :	357 757	100%	413 051	100%	426 378	100%
Autres achats et charges externes	70 106	19,6%	86 734	21,0%	69 755	16,4%
Charges de personnel	260 953	72,9%	297 425	72,0%	324 994	76,2%
RESULTAT D'EXPLOITATION	- 4 549		- 28 820		43 693	
Frais de siège versés à Crescendo	22 754	5,5%	21 230	4,7%	25 789	5,2%
RESULTAT FINANCIER	- 176		- 1 019		- 3 442	
RESULTAT EXCEPTIONNEL	30		120 401		8 362	
Report et engagement à réaliser	- 31 591		12 808		- 22 607	
RESULTAT DE L'EXERCICE	-59 039		82 140		216	

Les comptes du centre social ont évolué de façon positive sur les trois derniers exercices. Les charges d'exploitation sont stabilisées et un résultat excédentaire est apparu en 2007 et 2008.

Le bénéfice 2007 est dû exclusivement aux aides exceptionnelles versées par la CAF et la Ville de Paris.

Le centre social a perçu un certain nombre de subventions de ses partenaires financiers :

	2006	2007	2008
Ville de Paris	19 470	22 000	62 000
DASES	108 785	102 099	118 044
CAF	79 166	77 266	81 000
ACSE (1)	5 100	39 600	30 700
CNASEA (2)	-	-	20 308
Autres	95 211	51 731	53 313
SOUS TOTAL	307 731	292 696	365 365
Subvention exceptionnelle Ville de Paris	-	50 000	-
Subvention exceptionnelle CAF	-	70 000	-
TOTAL	307 731	412 696	365 365

(1) ACSE : Agence de Cohésion Sociale et d'Égalité des chances
(2) CNASEA : Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles

Le centre social est parvenu à son équilibre financier en 2008 grâce à un gros travail de recherche de financeurs et de négociation des subventions existantes. Ainsi la subvention de fonctionnement versée par la Ville de Paris a-t-elle été multipliée par trois de 2006 à 2008, notamment du fait de la participation du centre social à des dispositifs emploi (subvention de la DDEE) et à un chantier d'insertion (dans le cadre des bénéficiaires du RMI), la . Elle pérennise d'une certaine manière le concours exceptionnel de 2007. L'Agence de Cohésion Sociale et d'Égalité des chances (ACSÉ) regroupe des subventions versées autrefois versées par le FASILD et la préfecture. L'ensemble des subventions d'exploitation perçues par le centre social lui permet actuellement de couvrir les charges d'exploitation.

La situation financière reste donc fragile.

En 2008, une nouvelle sollicitation a conduit la CAF à s'interroger sur cette difficulté à trouver réellement l'équilibre financier, précisant que c'est le seul centre social demandant une subvention exceptionnelle, alors qu'il bénéficie de tous les financements prévus (soutien scolaire, centre de loisirs, accompagnement parentalité). Différentes associations versent des subventions d'équilibre au bénéfice de leur centre social, ce qui relève d'un choix associatif que n'a pas fait Crescendo. D'autres arrivent parfois à dégager des excédents.

Le nombre de bénévoles du centre social du Bas-Belleville se situe en fait dans la moyenne des autres centres sociaux parisiens. Mais ses salariés sont majoritairement en CDI et non en contrats aidés : ils ont un niveau élevé d'études et d'ancienneté (liée à la reprise du CEDIAF-CPEM), tendant à alourdir les charges de personnel mais gage de plus d'expérience et d'une stabilité des équipes.

En dehors des dépenses liées aux prestations du GIE Alliance Gestion et, dans une moindre mesure, de la société coopérative Alliance Immobilière, les dépenses effectuées au sein du groupe se limitent à 1 ou 2% de l'ensemble des charges, n'atteignant pas le seuil d'un risque significatif.

3.3 Les achats et prestations au sein du groupe SOS

Parmi les inquiétudes exprimées par les financeurs publics, l'appartenance de Crescendo à un groupe dont certains membres lui vendent une partie de leur production est un risque potentiel. Crescendo privilégie effectivement les associations et entreprises d'insertion (agrées par la DDTE/Pôle emploi) du groupe SOS pour certains achats et prestations de services, mais sous la réserve que le coût ne dépasse pas de plus de 10% celui des autres offres. Auquel cas une mise en concurrence systématique est appliquée.

Le Collège Coopératif de Paris est un organisme de formation supérieure pour adultes. Even it est composé de trois structures : L'Usine qui organise des événements, Alter Mundi Café restaurant/bar équitable et Té Traiteur Ethique qui est un traiteur bio-équitable. Presscode est une entreprise de presse, d'édition et de création graphique composée de professionnels au service de l'économie sociale. Ces deux dernières structures font partie du Groupe Alterna développement.

Les charges liées aux autres entreprises du groupe SOS apparaissant dans les comptes sont les suivantes :

Fournisseur	2006	2007	2008	Intitulé
Collège coopératif de Paris	2 680,00	2 464,00	11 400,00	Formation du personnel
Even it	4 126,56	7 521,16	11 208,53	Frais de colloques, de séminaires et de réceptions
Presscode	3 501,49	6 015,75	6 235,82	Communication, documentation, catalogues, imprimés
Alliance immobilière	12 418,32	13 201,16	104 996,13	Location et charges locatives
SOS Drogue international	9 477,73	0,00	0,00	Mise à disposition de personnel
SOS habitats et soins	1 094,68	0,00	-550 010,00	Mise à disposition de locaux/ apport en capital
Alter mundi	0,00	0,00	630,50	
JCLT	205,81	0,00	0,00	Mise à disposition de personnel
Alliance gestion	135 258,45	248 395,62	219 734,71	Prestations comptables et frais de formation
TOTAL	168 763,04	277 597,69	-195 804,31	

Le montant total de ces charges ne représente en moyenne sur 2006 et 2007 que 5% du total des charges d'exploitation de Crescendo. En pratique, la plus importante correspond aux prestations comptables et de gestion fournies par Alliance gestion qui constitue en moyenne 85% du total des achats au sein du Groupe. Le deuxième poste est composé des loyers versés à Alliance Immobilière (l'augmentation récente concerne la location du siège de Crescendo (sur les trois premiers trimestres 2008, 5 rue Henri Feulard avant l'implantation au 102 rue Amelot) et le loyer de la nouvelle structure Charivari (12, rue Fromentin).

Les autres dépenses sont d'un montant suffisamment limité (entre 1 et 2% du total du total des charges) pour que, même dans l'hypothèse où un surcoût de 10% serait effectivement supporté pour l'ensemble de ces achats internes, il demeure sans impact notable sur les charges globales de l'association.

Pierre d'achoppement traditionnelle entre associations et collectivités, les frais de siège tendent vers une réduction par rapport à l'ensemble des charges et à une homogénéisation progressive, quels que soient les modes de gestion.

3.4 La problématique des frais de siège

Les frais de siège comptabilisés et validés par la Ville de Paris comprennent les frais de la direction générale de Crescendo ainsi que les deux postes d'assistantes de direction et les frais du GIE Alliance Gestion. À partir de 2008 sont ajoutés les frais de commissariat aux comptes.

Les tutelles ont pu s'interroger sur l'éventuelle hétérogénéité de ces frais selon les modes de gestion des établissements, la mise en concurrence dans le cadre des procédures dites article 30 leur apparaissant comme plus contraignante de prime abord que la négociation d'une convention.

	Date d'arrivée à Crescendo	2006	% charges totales de l'établis ^t	2007	% des charges totales	2008	% charges totales de l'établis ^t
ETABLISSEMENTS SUBVENTIONNES							
Anciens établissements CEDIAF-CPEM							
Centre social	01/01/2005	22 754,00	5,50%	21 229,89	4,70%	25 789,22	5,20%
Saint Roch	01/01/2005	20 000,00	8,90%	20 000,00	6,90%	17 139,28	5,50%
Coccinelle	01/01/2005	20 000,00	6,90%	20 000,00	7,40%	16 796,73	4,20%
Les lutins de la plaine	01/01/2005	20 000,00	8,50%	20 000,00	7,20%	17 298,09	6,90%
Fontarabie	01/01/2005	20 000,00	8,30%	20 000,00	7,40%	17 041,72	5,30%
Toboggan	01/01/2005	34 000,00	7,80%	34 000,00	7,50%	29 017,02	6,10%
Champerret	01/01/2005	20 000,00	9,30%	20 000,00	8,50%	17 198,62	6,70%
La souris verte	01/01/2005	20 000,00	10,80%	20 000,00	9,80%	13 691,50	6,00%
Vivre au jardin	01/01/2005	20 000,00	7,50%	20 000,00	6,90%	16 949,26	5,30%
Belleville	01/01/2005	20 000,00	10,00%	20 000,00	7,80%	17 075,46	5,50%
Le palais	01/01/2005	11 666,67	4,40%	Fermeture de la structure en juillet 2006			
Etablissements situés dans l'Oise							
Kolobane	01/01/2005	22 000,00	6,80%	22 000,00	6,50%	22 000,00	6,40%
Le chat perché	01/01/2005	25 000,00	7,90%	25 000,00	6,60%	25 000,00	6,60%
Autres établissements							
123 soleil	11/12/2006	1 380,82	1,40%	24 000,00	6,00%	20 244,07	4,70%
Les globes trotteurs	01/01/2007			27 500,00	4,60%	49 392,68	7,00%
Les enfants d'abord	01/07/2007			16 000,00	5,10%	13 351,41	3,80%
Chariviari	03/03/2008			12 500,00	20,00%	27 591,77	4,30%
Enfance et découverte	01/01/2008					16 585,57	4,30%
ETABLISSEMENTS ARTICLE 30							
Orange et grenadine	27/02/2006	20 000,00	7,40%	20 000,00	6,80%	19 856,00	6,20%
P'tit d'homme	22/03/2007			17 342,47	7,80%	18 727,00	4,70%
Il était une fois	29/12/2006			23 095,89	8,70%	19 560,00	5,70%
Ankara	01/08/2008					13 907,00	6,50%
Vergniaud	01/10/2008					6 250,00	5,40%
Provence	05/12/2008					2 673,00	5,40%
Vaucouleur	17/12/2008					2 000,00	5,20%
Barrier	22/12/2008					1 075,00	2,50%
Total des frais de siège		296 801,49		402 668,25		446 210,40	
Pourcentage des frais de siège sur le total des charges de Crescendo		7,40%		7,00%		5,70%	
Part des charges liées au GIE		129 723,00	44,00%	236 925,00	58,00%	185 675,00	41,60%

La valorisation des prestations du GIE suit pour l'essentiel sa masse salariale. L'intérêt de cette structure se trouve non seulement dans la sécurité offerte en matière de comptabilité, de paie, de trésorerie et de conformité juridique, mais aussi dans les investissements immatériels qu'elle permet dans des domaines tels que la gestion des ressources humaines, l'innovation, le développement durable et les systèmes d'information.

Les frais de siège sont imputés dans chaque structure à raison de 1 000 € la place en 2006 et 2007 et 917 € en 2008 (y compris frais de commissariat aux comptes). Ce montant a été arrêté par la Ville de Paris pour une durée de 3 ans pour les établissements subventionnés. Pour les établissements en marché public, article 30, les frais de siège sont calculés en fonction de ce qui a été accepté lors de l'appel d'offres. Il s'agissait alors d'un pourcentage des charges totales.

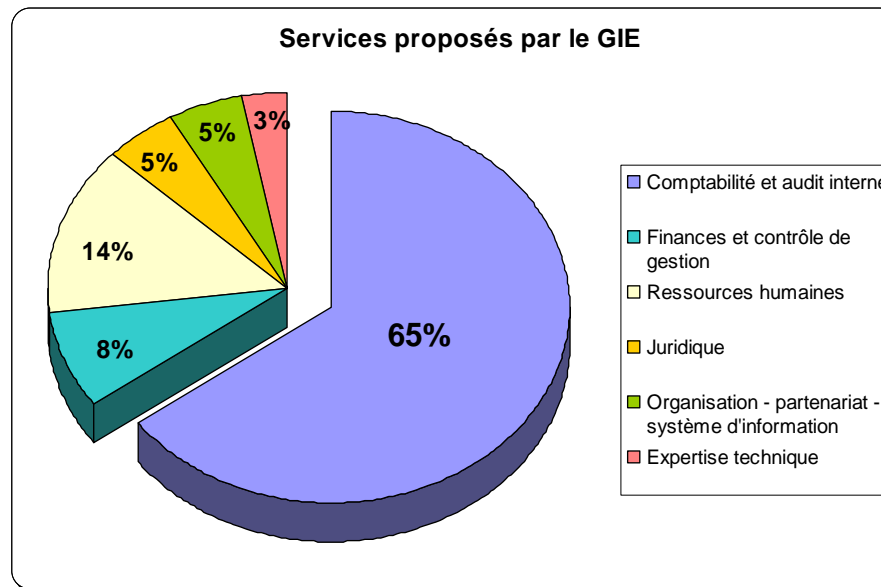
Le pourcentage des frais de siège ramené au total des charges de chaque structure peut varier de plusieurs points d'un établissement à un autre. Ceci s'explique par des montants plus ou moins importants de charges et notamment celles liées à la location immobilière.

Sur l'année 2008, les frais de siège baissent dans les charges de fonctionnement des structures et tendent vers une plus grande homogénéité : elles représentent en moyenne 5,50%. La part des frais de siège liée aux prestations du GIE représente en moyenne sur les trois dernières années 48%. Ce taux est en nette diminution sur 2008 puisqu'il est de 41,6%. La croissance de l'association depuis 2005 se traduit par une meilleure répartition des coûts et une mutualisation des moyens. Les frais de siège ramenés au total des charges d'exploitation de l'association passent de 7,40% en 2006 à 5,70% en 2008 soit une baisse de 23%.

La Ville de Paris souhaite à terme intégrer le coût des directrices petites enfance - coordinatrices, actuellement prises en charge sur les établissements. L'association Crescendo a évalué à 160K€ le coût de cette intégration ce qui ferait tomber les frais de siège à 3%. A l'heure actuelle une nouvelle baisse ne pourrait être envisagée sans courir le risque d'une baisse de qualité de la prestation de Crescendo et indirectement du GIE.

Néanmoins, si l'association poursuit au même rythme sa croissance et augmente son nombre d'établissements et donc de places, une diminution des frais de siège pourra être envisagée grâce à « l'effet volume ».

Les prestations fournies par le GIE se répartissent de la façon suivante sur 2007 :



La part la plus importante des prestations fournies par le GIE concerne la comptabilité et l'audit interne. Cette direction gère notamment : la tenue de la comptabilité, l'établissement des comptes annuels et des comptes administratifs, la préparation et le suivi du budget annuel, les tableaux de bord trimestriels, l'établissement des bulletins de paie et charges sociales et l'audit interne.

Inversement, le dernier tiers des prestations du GIE correspond à une gamme variée d'investissements immatériels, notamment pour la valorisation des ressources humaines, le développement durable, l'innovation, le partage de systèmes d'information...

La coordination, efficace et fédérative, est très sollicitée, tant du fait du nombre d'établissements que de la définition de procédures administratives rigoureuses et exigeantes.

4 Les prestations

Elles ont été évaluées lors d'une rencontre avec les deux directrices petite enfance chargées de la coordination des établissements et de la visite de plus du quart des établissements parisiens (6/23) échantillonnés en fonction de leurs situations historiques et juridiques :

- reprises d'anciennes structures du CEDIAF (Saint-Roch et Souris verte)
- projet associatif conventionné (Charivari)
- marché public « article 30 » (P'tit d'homme)
- reprise d'ex-crèche parentale (Les enfants d'abord)
- et, bien sûr, le centre social.

L'étude des rapports d'activité des deux dernières années, élaborés par les chefs d'établissement ainsi que les enquêtes de satisfaction auprès des parents, menées désormais dans la plupart des structures, ont également contribué à l'analyse.

4.1 *La fonction de coordination et de pilotage*

4.1.1 Les coordinatrices

Les deux coordinatrices étaient au préalable responsables d'établissement, éducatrices de jeunes enfants de formation. Elles ont été recrutées l'une par le CEDIAF dès 1993, l'autre par Crescendo à sa création en 2005. Elles sont rattachées à la direction générale et se consacrent depuis 2008 entièrement à cette fonction.

Les coordinatrices assurent l'interface entre la direction générale et une douzaine d'établissements chacune : en particulier, mise en place des procédures, des protocoles, des projets d'établissement, des règlements intérieurs, gestion des moyens matériels et humains dont la participation à la procédure de recrutement sur fiches de poste. Elles sont également chargées de la supervision et du contrôle, en fonction des difficultés rencontrées par les responsables des structures, dont elles assurent l'évaluation annuelle. Selon les chefs d'établissement, elles font preuve à leur égard d'une forte disponibilité et d'une grande qualité d'écoute.

Les coordinatrices réunissent l'ensemble des cadres petite enfance tous les 2 mois pour donner des informations et instructions mais aussi permettre des échanges d'expériences et de points de vue. Tous les trimestres, les coordinatrices organisent une réunion dans chaque structure sur l'évaluation du projet d'établissement. Ces deux directrices participent en outre à toutes les journées pédagogiques (3 fois par an) et sont présentes lors de la première réunion d'information des parents à la rentrée ainsi que lors des visites organisées par la PMI.

Le point le plus sensible est lié à la programmation, au suivi et à la clôture des nombreux dossiers de travaux, dus à la reprise du CEDIAF qui laissait un patrimoine en mauvais état et à l'ouverture de nouveaux établissements.

Les relations de terrain sont, en règle générale, empreintes de confiance réciproque.

La présence sur chaque structure d'une coordinatrice au minimum une journée par mois est renforcée durant les périodes d'ouverture d'établissement (7 nouvelles structures en 2008) et en cas de difficultés rencontrées, quelles qu'elles soient.

4.1.2 Le pilotage de la direction générale

Des réunions organisées tous les mois entre la direction générale et les deux coordinatrices permettent à celles-ci de faire part des demandes concrètes exprimées par les responsables d'établissement ou des difficultés rencontrées sur le terrain par les professionnels chargés de l'accueil des enfants, maintenant un lien réel et permanent avec les dirigeants, au-delà des outils de communication dont disposent tous les cadres (courriel, Intranet...).

À la demande notamment de nouveaux chefs d'établissement, découvrant l'organisation et la structuration propres à Crescendo, un système de tutorat est mis en œuvre, l'intégration et l'assimilation nécessitant en particulier dans le cas de reprises une petite dizaine de mois afin que l'amalgame puisse se réaliser.

Le nombre d'établissements et les perspectives de développement futur rendront sans doute nécessaire le renforcement de la fonction de coordination à brève échéance. En effet, l'intégration de nouvelles structures nécessite un investissement initial considérable en temps et mise en œuvre des procédures, afin que la nouvelle équipe assimile les conditions de fonctionnement répondant aux règles et pratiques édictées par la direction de Crescendo et le GIE Alliance Gestion.

Sauf à considérer que la direction générale dans sa configuration actuelle n'a pu fonctionner au complet sur une durée significative, un besoin supplémentaire semble se faire jour en particulier dans la programmation des travaux, leur suivi et la clôture des dossiers. À terme, le développement sur Paris du département technique du GIE (actuellement basé à Marseille) chargé de la partie logistique et des relations avec les professionnels (architectes, entreprises, intervenants, commissions de sécurité...) serait sans doute un atout pour Crescendo. Il s'agirait de réduire non seulement les défauts ou cas de finitions insatisfaisantes (par exemple, l'étanchéité des portes ou des fenêtres) après des travaux récents de rénovation, constatés lors des visites sur place de l'Inspection, mais aussi les délais d'intervention pour régler ces désordres.

4.1.3 Les relations de terrain avec la Ville et les mairies d'arrondissement

La collaboration des coordinatrices de Crescendo et des services de la Ville (PMI, bureau des travaux et coordinatrices DFPE) est importante lors de l'ouverture des nouveaux établissements. La délivrance des agréments est un élément essentiel de cette relation. La multiplication des échanges lors des réunions de travail face aux difficultés rencontrées est jugée très positivement.

Les 2 coordinatrices de l'association apprécient le partenariat de terrain, notamment avec les médecins de PMI, où la transparence et le partage dans le cadre d'une relation confiante se substituent au simple contrôle, ce qu'ont confirmé une coordinatrice de la DFPE et un médecin de PMI oeuvrant dans le 18^{ème} arrondissement. La volonté et la capacité de faire bien transparaissent dans les relations avec les cadres de Crescendo.

Les responsables d'établissement apprécient la place donnée à la formation, au développement des compétences et au travail sur les pratiques professionnelles, dont bénéficient l'ensemble des personnels.

Le suivi commun des enfants / familles en difficultés, les synthèses sur les établissements et les analyses de fonctionnement (en principe tous les 12 ou 18 mois) sont appréciées par les coordinatrices de Crescendo.

Certaines mairies, telles celle du 18^{ème} arrondissement, organisent des journées annuelles de la Petite Enfance réunissant toutes les structures de l'arrondissement, quel que soit leur mode de gestion. Ces rencontres locales favorisent une collaboration et une dynamique facilitant la connaissance réciproque des différents acteurs, l'inscription et la répartition des enfants à accueillir jusqu'à l'échange éventuel des bonnes pratiques face au quotidien local.

4.2 Les équipes des établissements professionnalisés et stabilisés

4.2.1 La professionnalisation par la formation

Les chefs d'établissement, la plupart éducatrices de jeunes enfants ou éducatrices spécialisées de formation, ont souvent bénéficié d'autres formations ou expériences riches : autres départements ou associations ou encore secteur privé. Elles constituent une catégorie de personnels qualifiés, sélectionnés pour leur implication personnelle dans leur mission quotidienne. Ces cadres de la petite enfance ont choisi l'association Crescendo pour ses valeurs (la co-éducation ou la co-veillance, le respect du rythme et de l'évolution de l'enfant, l'épanouissement de l'enfant et de sa famille...), sa fécondité sociale, ses moyens comparables à ceux du secteur privé et sa souplesse de fonctionnement considérée par elles comme supérieure à celle qu'elles ont expérimentée dans le secteur public.

Le plan de formation de chaque structure est élaboré en concertation avec les coordinatrices et comprend notamment un programme obligatoire de base, adapté à la mission devant être remplie selon son rôle, mais aussi des stages thématiques, en fonction des besoins individuels ou collectifs identifiés, et enfin des formations diplômantes nécessaires à la Validation des Acquis de l'Expérience (V.A.E.).

A destination des responsables d'établissement, les stages suivis, plusieurs par an (parfois 4, voire 5), sont choisis parmi : formation aux nouveaux cadres, management, projet d'établissement, gestion d'équipe, analyse de la pratique, modulation (du temps de travail), informatique (logiciel métier Hoptis, Excel...).

L'ensemble des personnels bénéficie également de cet effort systématique de formation continue, tendant à professionnaliser, motiver et, en fin de compte, fidéliser au sein des structures.

La politique de formation permanente constitue un gage de stabilité et de qualité pour l'établissement, mais aussi pour l'ensemble de l'association, compte tenu de la mobilité mise en œuvre permettant des évolutions géographiques ou horizontales, voire hiérarchiques (par promotion). La reconnaissance des savoirs et des compétences de chacun est revendiquée comme constituant un axe fondamental de la gestion des ressources humaines de Crescendo et du groupe SOS.

Les stages suivis par les personnels en 2008 portaient sur les formations suivantes : gestes et postures, gestes

L'interrogation et l'évaluation régulières des pratiques professionnelles concourent à l'amélioration du service rendu.

S'agissant de haltes-garderies ou de structures multi-accueil, des places sont demandées et acceptées par les familles à défaut de trouver des créneaux horaires répondant mieux à leurs besoins, c'est à dire correspondant à la possibilité d'un accueil à plein temps.

d'urgence, le soutien à la parentalité, l'inter-culturalité, les enfants difficiles, l'enfant et les limites, repères, interdits, limites et punitions, l'éveil culturel, le besoin du jeune enfant... Une telle diversité des thèmes des stages, dont chaque agent bénéficie au moins une fois par an - et souvent deux -, témoigne du souci d'offrir une véritable politique de formation favorisant également l'échange et le partage avec d'autres professionnels.

En contrepoint, certains personnels du CEDIAF n'avaient parfois bénéficié d'aucune formation depuis 15 ans.

4.2.2 L'acculturation et la fidélisation au sein de l'association et du groupe

La programmation de confrontations annuelles inter-structures par corps de métier (éducatrices de jeunes enfants, auxiliaires de puériculture, aides éducateurs) favorise les échanges sur les rôles, les fonctions et les pratiques.

S'inscrivent également dans une démarche de réflexion sur les pratiques professionnelles, les rencontres mensuelles avec un psychologue afin d'accompagner l'équipe en fonction des situations rencontrées ainsi que les 3 journées pédagogiques annuelles regroupant l'équipe de la structure, animées par la responsable et avec la participation de la coordinatrice, permettant l'actualisation du projet éducatif / pédagogique en fonction des besoins et attentes des enfants et des familles.

Les 3 premières années de fonctionnement de Crescendo ont ainsi correspondu à la constitution ou consolidation d'équipes renforcées, professionnalisées et à leur stabilisation.

Les structures fonctionnent en accueillant toute l'année plusieurs stagiaires, éventuellement en chantier d'insertion, augmentant ainsi le personnel présent auprès des enfants et se donnant la possibilité de bénéficier ultérieurement de professionnels déjà connus et formés par l'association.

4.3 Des listes d'attente pléthoriques et des taux d'activité en amélioration

4.3.1 Les listes d'inscription

Les responsables d'établissement indiquent que les listes d'inscription correspondant parfois à un an d'attente, les pré-inscriptions représentant souvent en permanence 5 à 6 fois la capacité réelle d'accueil. La plupart des familles s'inscrivent auprès de la mairie pour leur demande de place de crèche (municipale ou marché public article 30) et parallèlement dans les structures associatives ou de type halte-garderie.

Beaucoup de demandes émanent de connaissances des familles déjà accueillies, donnant ainsi un élément d'appréciation de la prestation par les parents.

Trois types d'accueil sont possibles, dont les deux premiers sont courants :

- régulier : faisant l'objet d'un contrat précisant les jours et les durées quotidiennes ;
- ponctuel : pour un enfant connu, à la demi-journée en fonction des disponibilités, au-delà du contrat

La DFPE a demandé fin 2008 à Crescendo que les taux d'activité facturés (nombre d'heures facturées / nombre d'heures théoriques) prévisionnels atteignent :

- **95% pour les crèches,**
- **90% pour les structures multi-accueil**
- **et 85% pour les haltes-garderies.**

Les taux d'activité facturés de l'association oscillaient jusqu'alors entre 60% et 80%, la plupart des établissements fonctionnant en mode multi-accueil.

défini ;

- d'urgence : sans réservation préalable pour un enfant non connu pour une période inférieure à 2 mois - cette dernière formule étant rare.

Les pré-inscriptions sont prises par téléphone. Des parents appellent dès la naissance, voire pendant la grossesse, alors que l'âge d'accueil, fixé par l'agrément (donné par la PMI) peut éventuellement ne commencer qu'au-delà de 6 mois (près du tiers des établissements de Crescendo).

La majorité des inscriptions est faite de juin, anticipant les départs à l'école maternelle, jusqu'à septembre ; quelques inscriptions tardives peuvent intervenir en janvier. La raison du départ de la structure est dans 90% des cas environ l'entrée à l'école maternelle.

4.3.2 La fréquentation

Selon une étude nationale, les taux d'activité mensuels par établissement varient selon le type d'accueil : le taux moyen de fréquentation des haltes-garderies est de 60% en Île-de-France, alors que celui du multi-accueil est de 70% (avec une très forte dispersion autour de la moyenne), quand celui des crèches collectives dépasse 80%.

Lors de la mise en œuvre de la Prestation de Service Unique (PSU) en 2005, la CAF souhaitait mieux prendre en compte l'évolution de la demande des parents et accompagner le développement du multi-accueil en assouplissant les modalités d'accueil par des amplitudes d'ouverture mieux adaptées. Ainsi les structures de Crescendo ont permis jusqu'en décembre 2008 de déterminer dans le contrat d'accueil établi avec les parents une durée horaire quotidienne plus ou moins longue d'accueil, en précisant les heures d'arrivée et de départ selon les jours ou demi-journées retenus.

Non seulement la gestion des plannings résultant de cette souplesse voulue se révèle délicate, mais la fréquentation des structures s'avère difficile, voire impossible à maximiser sur certains créneaux, délaissés par les parents. Les débuts (de 8h à 9h) ou fins de journées (après 17h), les heures de déjeuner (alors que la plupart des établissements n'ont pas l'agrément de la PMI pour proposer le repas à tous les enfants) interdisent l'atteinte du taux d'activité maximal.

Différents paramètres objectifs expliquent la relative faiblesse des taux d'activité constatés jusqu'en 2008. L'accueil d'un enfant limité à 10h alors que l'amplitude horaire des établissements peut atteindre, voire dépasser, 11 heures, les ouvertures d'établissements en cours d'année impliquant une montée en charge progressive, les périodes d'adaptation de nouveaux enfants, les 2 semaines de congés annuels supplémentaires défalquées du contrat facturé aux familles...

D'autres paramètres plus spécifiques à différentes structures, mis en avant par Crescendo, expliquent que le taux maximal d'activité n'y soit pas atteint. Certains établissements accueillent des populations rencontrant de

réelles difficultés médico-sociales et psychologiques, nécessitant un accompagnement et une mobilisation de l'équipe plus importante, en raison d'un soutien à la parentalité plus fort et d'un travail auprès de l'enfant plus complexe. Ces situations sensibles, postulant une disponibilité totale de l'équipe, limite l'accueil d'enfants en surnombre ou même l'accueil occasionnel ou d'urgence qui permettrait de faire remonter le taux d'activité.

Tableau des taux d'activité des différents établissements de Crescendo (fournis par l'association)

établissements	Taux 2007	Taux 2008	Taux T1 2009	REMARQUES
Multi accueil (objectif 90 %)				
1, 2, 3 soleil	61%	69%	86%	<i>Les taux d'activité tiennent compte de la capacité réelle d'accueil et des éventuels changements d'agrément en cours d'année.</i>
Belleville	51%	75%	94%	
Champerret	79%	80%	97%	
Saint-Roch	82%	86%	99%	
Souris verte	53%	67%	89%	
Toboggan	85%	85%	96%	
Vivre au jardin	79%	82%	52%	
Fromentin	---	67%	97%	
Orange et grenadine	73%	74%	98%	
P'tit d'homme	43%	65%	97%	
Il était une fois	38%	64%	91%	<i>Les taux d'activité 2007 et 2008 correspondent au quotient des heures facturées par les heures totales d'amplitude horaire.</i>
La plaine	62%	47%	travaux	
Fontarabie	81%	83%	92%	
Crèches (objectif 95 %)				
Globe trotteur	60%	70%	99%	
Coccinelle	70%	80%	95%	
Enfance et découverte	95%	81%	93%	
Crèche de Passy	Reprise en 2008	89%	Non disponible	
Les enfants d'abord	76%	72%	94%	

Les premiers résultats partiels enregistrés au 1^{er} trimestre 2009 semblent conformes aux prescriptions de la DFPE en matière de fréquentation facturée et d'utilisation des équipements.

La qualité des locaux est recherchée, même si certains des locaux hérités du CEDIAF-CPEM ou d'autres associations sont contraignants du fait de leur structure et de leur conception initiale.

Le turn-over, l'absentéisme, les stages de formation également, peuvent impacter le taux d'activité, s'ils ont pour conséquence une insuffisance du nombre des personnels en regard des normes d'encadrement en vigueur (1 professionnel pour 5 enfants ne marchant pas et 1 professionnel pour 8 enfants qui marchent).

L'accueil de nouveaux enfants ou d'enfants en surnombre (permis dans la limite de 10% de la capacité autorisée si le taux d'occupation n'excède pas 100% en moyenne hebdomadaire) n'est pas recherché quand l'effectif est réduit.

Afin d'améliorer leurs taux d'activité facturés, les établissements de Crescendo proposent depuis le 1^{er} janvier 2009 uniquement des forfaits : demi-journée (4 heures), demi-journée avec repas (6 heures) ou encore journée (10 heures), formules appliquées par les crèches municipales et d'autres structures associatives parisiennes.

A la demande de la DFPE, d'autres modalités ont été ajoutées au règlement de fonctionnement : les 2 semaines de congés supplémentaires ne sont plus déduites du contrat, la période d'adaptation non facturée est limitée à 3 jours pour les places relevant de la crèche, à 3 heures s'agissant des places relevant de la halte-garderie.

Désormais les parents paient une prestation ne correspondant pas nécessairement à la présence effective des enfants. Selon les estimations de Crescendo, l'augmentation des heures de facturation aboutirait dans les 14 établissements conventionnés (hors les 8 marchés publics) à une augmentation de la participation familiale globale de plus de 10%.

En 2007, les droits d'inscription non remboursables, considérés comme pouvant constituer un frein pour les familles les plus démunies, ont été revus à la baisse et ont été ramenés de 50 € à 15 € pour l'année, avec un forfait dégressif dans le temps : 8 € pour le trimestre, à 6 € pour un mois et 5 € pour moins d'un mois.

Accessoirement, il a été observé qu'une structure du 15^{ème} arrondissement (la Souris Verte) était maintenue fermée « historiquement » le mercredi, ce qui semble plutôt relever d'une anomalie.

4.4 Les locaux visités donnent globalement satisfaction

Sans se substituer aux services de la DFPE compétents en la matière ou à la commission de sécurité, les auditeurs ont pu constater la propreté et plus généralement le souci de l'hygiène, le confort et le soin des aménagements ou décorations des différentes structures visitées. L'impression est positive.

Quelle que soit la configuration des locaux, parfois de très faible superficie, les conditions de fonctionnement sont satisfaisantes, notamment du point de vue du bien-être des enfants, même si dans certains établissements issus de reprises (CEDIAF ou crèche parentale), les espaces réservés aux professionnels sont exigus. La surface est affectée en priorité et de façon optimale aux activités des enfants, au détriment des bureaux des responsables ou des espaces pouvant concourir au bien-être des personnels (lieux de réunion, de détente) parfois réduits (passage dans le couloir, local encombré de divers matériels stockés ou remisés).

Le souci de prévenir toute exclusion et de tendre vers l'intégration de tous est inscrit dans les projets d'établissement dans le cadre de partenariats locaux. Il peut entrer en opposition avec les priorités de la collectivité tant sur les objectifs poursuivis que sur les modalités pratiques qu'ils induisent.

Les cuisines ne permettent pas à tous les enfants de déjeuner sur place et n'offrent pas toujours d'espaces dédiés à la restauration des seuls personnels.

Dans certains cas, une intervention matérielle réduite, le cas échéant de l'institution, apporterait une amélioration sensible de l'accueil des enfants :

- La pose d'une protection (grille ou filet adapté) demandée de longue date et largement justifiée, qui serait installée au-dessus d'une cour, permettrait aux enfants de bénéficier d'une extension extérieure dans un établissement (Les Enfants d'Abord) dont la surface n'est pas considérable (120 m² pour 17 enfants) ;
- un accord entre une crèche collective municipale implantée et une halte-garderie de surface réduite dans le même immeuble (Saint-Roch) permettrait de bénéficier de créneaux horaires d'accès à la terrasse de l'étage supérieur fréquentée par les seuls enfants de l'équipement de la Ville, sous réserve que la répartition des responsabilités puisse être établie.

Le principal problème demeure néanmoins au sein de Globe Trotteurs qui ne fonctionne qu'au tiers de son agrément initial et suppose de nouveaux travaux (présentés au Conseil de Paris) pour convaincre la commission de sécurité. Compte tenu de ces difficultés, la reprise de cet établissement reste problématique.

4.5 Le souci de prévenir l'exclusion et de tendre vers l'intégration de tous

Des équipes sont animées par des responsables engagées, investies, enrichies d'expériences antérieures diverses qui ont choisi en connaissance de cause cette association pour ses valeurs centrées sur le service à la personne, sur les besoins des familles et des enfants, sur la mixité sociale et le respect des différences.

Parallèlement au rejet du secteur marchand, où certaines responsables ont constaté la disponibilité de moyens mais aussi la prime au taux d'activité, la préférence pour le milieu associatif est expliquée par sa souplesse, l'autonomie qu'il autorise et la place qu'il laisse aux projets originaux. Cette question est particulièrement prégnante dans certains établissements sous convention, au point d'apparaître comme une pomme de discorde, notamment pour l'accueil d'enfants handicapés dans la crèche Charivari (9^{ème} arrondissement).

Les structures de Crescendo entendent par ailleurs favoriser les échanges et le partenariat local avec les acteurs oeuvrant dans le domaine de la prévention de l'exclusion sous toutes ses formes. Fait ainsi partie des pétitions de principe de Crescendo l'accueil des enfants dont les difficultés médicosociales et psychologiques, les troubles du comportement et neuropsychologiques ou encore les handicaps divers peuvent compromettre l'insertion. La prise en charge de ces enfants est mise en place par le développement de partenariats locaux : Centre d'Action Médico-Sociale (CAMS), Centre Médico-Psycho-Pédagogique (CMPP), Dispositif d'Appui à la Périnatalité et aux Soins Ambulants (DAPSA), centre parental...

Les responsables d'établissement n'hésitent pas à travailler en collaboration non seulement avec les autres structures de l'association ou les services de la Ville, dont la PMI et autres établissements voisins de la petite

Le soutien à la parentalité, allant de l'écoute individuelle à l'enquête de satisfaction, avec l'objectif de constituer à terme des conseils de crèche, se trouve au cœur du projet de Crescendo.

enfance, mais aussi en nouant des relations privilégiées avec des équipements spécialisés de proximité. Ainsi :

- un référent au sein d'un CMPP est identifié pour suivre les enfants d'une structure ;
- des places d'un établissement sont réservées pour les parents d'un centre parental (Aire de famille, implanté dans le 19^{ème} arrondissement proposant aux jeunes couples en situation de vulnérabilité sociale et psychique, en attente d'enfant, un logement durable, un accompagnement durant la grossesse jusqu'aux 3 ans de l'enfant, ainsi qu'un soutien dans leur projet d'insertion sociale et professionnelle) ;
- un établissement de Crescendo a obtenu la prise en charge d'une mère par un réseau de santé (DAPSA), favorisant l'accès et la continuité des soins de parents ou futurs parents souffrant de troubles psychiques ou somatiques en lien avec une addiction à des substances psycho-actives, licites ou illicites.

La plupart des équipes comprennent des personnels formés à l'accueil des enfants présentant des handicaps et plusieurs structures spécialisées (locaux et compétences professionnelles) pour ce public particulier. C'est plus particulièrement le cas de l'établissement multi-accueil Vergniaud que la Ville a confié à Crescendo dans le cadre d'un marché public article 30. Jusqu'à présent, les effectifs des enfants porteurs de handicap sont toutefois réduits en dépit des contacts pris avec les associations de parents concernés.

Alors que la logique de la Ville s'inscrit dans l'objectif de respecter les engagements du Maire en termes de création de places, ce qui conduit à viser le quantitatif et le « prêt-à-porter », la démarche de Crescendo privilégierait plutôt la prise en charge « sur-mesure » en réponse aux difficultés rencontrées par l'enfant et sa famille, dans l'intention de jouer un rôle de prévention, voire de participer à l'action sociale dès la petite enfance. Certains malentendus en résultent, les responsables de la Ville refusant de se faire imposer des projets jugés dangereux en l'état de leurs possibilités de financement.

4.6 La place des parents

L'un des partis pédagogiques retenus est de placer les familles au cœur de chaque dispositif, notamment en organisant leur participation à la vie quotidienne des établissements et en entretenant les relations avec les parents au quotidien pour les accompagner dans leurs fonctions éducatives.

4.6.1 Les contacts directs

Le dialogue avec les parents est favorisé au quotidien lors de l'arrivée ainsi que du départ de l'enfant. La familiarisation des parents avec la structure, les locaux et les personnels est recherchée afin d'établir un climat de confiance mutuelle.

Des rendez-vous individuels sont organisés avec les responsables ainsi que les médecins et psychologues pour les familles nécessitant un accompagnement plus important.

Au-delà des informations quotidiennes affichées, des réunions d'information et d'échanges avec les familles

L'implication des parents est voulue par Crescendo : ils disposent, en règle générale de plages importantes, quotidiennes ou à échéance périodique pour fréquenter l'établissement et s'y exprimer. Les conseils de parents sont à constituer.

La sécurité des espèces demeure un risque à limiter par une promotion du prélèvement automatique.

sont organisées 3 fois par an : centrées sur la prise en charge des enfants et le soutien à la parentalité, elles constituent un moment privilégié d'accompagnement des parents dans leurs fonctions éducatives.

4.6.2 Les questionnaires de satisfaction

Un questionnaire de satisfaction anonyme est remis tous les ans en février aux familles, concernant la qualité et la souplesse (horaire) de l'accueil, la prise en charge des enfants ainsi que la participation des parents au fonctionnement de l'établissement.

Les résultats de ce questionnaire et l'analyse qui en est faite donnent lieu à la définition de plan d'actions et d'améliorations. Le tout est affiché dans l'établissement. Les parents s'y déclarent très majoritairement satisfaits de la prestation globale : ils n'hésiteraient pas à conseiller la fréquentation de l'établissement à d'autres parents, même s'ils peuvent souhaiter encore des améliorations ponctuelles.

4.6.3 Les évolutions en cours ou à venir

Les parents attendent plus d'informations sur les activités quotidiennes de leur enfant, notamment quand ils ne peuvent pas eux-mêmes passer du temps sur place. L'utilisation plus intensive d'Internet fait partie des attentes d'une partie des parents alors que d'autres préféreraient le cahier de liaison quotidien.

La demande de réunions plus fréquentes peut émaner de parents qui demandent à être plus associés à la définition des projets d'établissement. Les comités de parents ou les conseils de crèche/établissement sont encore rares et relèvent plus souvent du projet que de la réalité, en raison sans doute d'une certaine réticence des responsables de structure.

Une crèche ex-parentale reprise par Crescendo a mis en place début 2008 un conseil de crèche se réunissant tous les mois et faisant des propositions de fonctionnement et d'animation. La participation des parents (depuis qu'ils sont déchargés des tâches administratives) est désormais paradoxalement plus importante que sous statut de crèche parentale. Les parents de cet établissement ont ainsi souhaité nettoyer eux-mêmes à fond « leur » structure durant un week-end.

4.6.4 Les relations pécuniaires

Il a été relevé que les chefs d'établissement devaient conserver (sous clés dans une armoire ou un coffre forts) puis transporter des fonds provenant du paiement en liquide d'une part des participations familiales. Ces sommes, en général réduites compte tenu du paiement largement majoritaire par chèque ou parfois par prélèvement automatique, constituent un risque ou *a minima* une responsabilité non souhaitable à limiter.

Il conviendrait de systématiser la procédure du prélèvement automatique auprès des parents. Le paiement par chèque pourrait en être aussi aisément réduit et la détention de fonds en liquide devrait être limitée aux seules familles ne pouvant se soumettre à cette formalité et ne concerner finalement que des sommes minimales.

La structure constituée par le groupe SOS s'est révélée à l'usage acceptable par les acteurs du centre social qui ont en définitive bénéficié d'un allègement des responsabilités de gestion, lot de la plupart des autres centres sociaux.

Malgré un investissement fort de Crescendo et de sa responsable, le centre social, comme beaucoup d'autres, reste une structure fragile à la merci d'une contraction des subventions versées.

4.7 Le cas particulier du centre social : une situation encore fragile

4.7.1 Une reprise difficile qui n'a pas échoué grâce au soutien des différents partenaires

Le centre social anciennement appelé Elisabeth, devenu depuis 2008 Maison du Bas-Belleville, fait partie de l'ensemble des anciens établissements gérés par le CEDIAF-CPEM, repris par Crescendo en 2005. Les partenaires financeurs (CAF et Ville) ont lié la reprise du centre social à celle des autres établissements. En contrepartie, ils ont pris en charge, comme le demandait le groupe SOS, le financement des déficits antérieurs cumulés sous forme de subventions de la CAF (60 000 €), de la DASES (89 000 €) et de la DFPE (21 000 €).

En principe, les centres sociaux, établissements de proximité, sont gérés par des associations d'habitants du quartier. La fédération des centres sociaux s'assure de leur capacité d'employeur et de gestionnaire. S'agissant de Crescendo, le soutien du GIE Alliance Gestion constitue, pour toutes les fonctions supports, un réel avantage, notamment sur le plan des ressources humaines (un contentieux aux Prud'hommes délicats). Les relations avec Crescendo sont quotidiennes pour la gestion ou d'éventuelles difficultés ; un point mensuel d'évaluation sur les activités est effectué avec la direction générale. La responsable du centre social travaille autant avec les partenaires habituels des centres sociaux qu'avec Crescendo. Elle peut avoir des relations directes avec le GIE (comptabilité), sans passer par l'association. Sans le soutien de l'association et du GIE (très présent sur différents licenciements) ainsi que des partenaires institutionnels (DASES / DPVI / CAF), la situation du centre aurait été intenable. Une partie des bénévoles ne voulait plus travailler avec certains anciens salariés.

Alors que les différents acteurs du centre social éprouvaient à l'origine une certaine méfiance, voire des réticences vis-à-vis de Crescendo, la responsable actuelle, arrivée en 2006 en pleine procédure de renouvellement de projet, a su les mobiliser et les motiver pour obtenir un agrément de 3 ans. Le conseil d'animation mis en place en 2007, représentant les différents acteurs du centre (bénévoles, salariés, participants aux activités, partenaires) redoutait d'être englouti : il se retrouve dans les faits libéré de la fonction employeur / gestionnaire ; les bénévoles, rarement attirés par la gestion, ont doublé au cours de l'année 2006 / 2007 et l'équipe s'appuie davantage sur leurs compétences.

Un équilibre a été progressivement trouvé entre les nouveaux salariés et les anciens, en développant le travail en équipe, en transversalité, même si les effectifs en CDI à temps plein restent réduits (3 sur 5).

4.7.2 Une situation restant fragile malgré une évolution positive

Les travaux de l'été 2008 ont transformé l'apparence du bâtiment hébergeant le centre social et une halte-garderie : entre autres, un accueil restructuré, unique pour les deux établissements, chaleureux et convivial, s'est substitué à une sorte de bulle.

Des places en halte-garderie sont réservées systématiquement pour les enfants des parents inscrits aux ateliers de français / socio-linguistiques, cette disposition ancienne se perpétuant.

L'évolution de l'aménagement constitue une opportunité pour encourager la collaboration entre les deux

Les appréciations de terrain et de certains gestionnaires sont favorables aux établissements de Crescendo, même quand les relations sont peu fréquentes. Les services centraux de la DFPE et la CAF expriment quant à eux des réticences face à une tendance hégémonique des grandes associations, au demeurant encouragée par les cahiers des charges.

populations, par exemple du fait d'une procédure d'inscription identique pour toutes les familles. Ces changements ont amélioré la mixité sociale et la fréquentation. Des groupes de parole pour les parents ont été créés, notamment sur le passage en maternelle. Si les tarifs correspondent essentiellement aux premières catégories pour les activités jeunesse, pour les adultes, certains acquittent désormais des tarifs 4 ou 5.

Le projet social et le fonctionnement de cet établissement sont très appréciés tant de la Ville que de la CAF. S'agissant du partenariat, de la conception des projets et de la participation des habitants, ce centre est cité en exemple. Depuis la reprise en 2005, compte tenu de la situation de l'époque, le bilan est favorable.

La reprise avait été envisagée un temps comme provisoire. Toutefois, Crescendo ayant su s'engager, l'agrément de la CAF a été accordé et renouvelé.

L'environnement économique des centres sociaux rend particulièrement acrobatique le fonctionnement de ces structures, en raison notamment du désengagement de l'Etat, concernant l'alphabétisation et la linguistique. Des incertitudes pèsent en outre sur les financements, en particulier ceux de l'Agence de Cohésion Sociale et d'Égalité des Chances et de la politique de la Ville.

Le centre social est sans doute encore moins au cœur du métier de SOS que les crèches. Néanmoins Crescendo commence à bien en maîtriser le fonctionnement.

4.8 Le regard porté par les financeurs : DFPE, DASES, CAF

Compte tenu de l'évolution du nombre de places en établissements d'accueil de la petite enfance, le contrôle et l'évaluation de la qualité du service rendu les associations nécessiteraient un renforcement des services, à tout le moins un développement de la collaboration entre les partenaires financeurs (concertation, mise en commun des données et circulation des informations) sans attendre la découverte de difficultés majeures.

Les services centraux de la DFPE, notamment la PMI, reconnaissent le sérieux de Crescendo / Alliance Gestion et le confort de travailler au quotidien avec des opérateurs qui maîtrisent désormais les procédures administratives et autonomes pour la veille réglementaire.

Les personnels déconcentrés ou géographiquement répartis, tels que les coordinatrices et médecins de PMI, sont essentiellement accaparés par le fonctionnement normal des structures en régie. Ils peuvent entretenir localement de bonnes relations avec les responsables d'établissement de Crescendo. Dans certains arrondissements (tels le 18^{ème}), ces différents professionnels collaborent fréquemment et fructueusement.

La vacance de certains postes peut expliquer que des responsables d'établissement rencontrent peu leurs correspondants locaux de la DFPE ou leurs référents de substitution.

S'agissant de l'appréciation portée par les responsables des services centraux de la DFPE, elle demeure à certains égards ambiguë : le niveau d'exigence des cahiers des charges des consultations passées dans le cadre de l'article 30 du code des marchés publics induit une concentration des attributions sur les quelques

associations susceptibles d'y faire face. Les petites associations semblent, en l'absence de gestionnaires professionnels, moins bien armées et ont peu de chances de se développer, voire de perdurer.

La CAF indique également souhaiter travailler avec une pluralité de gestionnaires et semble réservée quand aux structures complexes, mettant en exergue la rigueur de certaines petites associations ne gérant parfois qu'un seul établissement.

La CAF déplore que certains dossiers de travaux programmés dès 2005 au sein des structures reprises du CEDIAF ne soient pas encore clos alors que les aménagements ont été réalisés et achevés. L'absence ou l'égarément (dû à la succession de 2 cadres à la direction générale de l'association) de différentes pièces justificatives empêche le versement de participations prévues et nécessite l'élaboration de nouveaux plans de financement, des subventions correspondantes étant revues à la baisse.

La CAF, pourtant partenaire incontournable, souhaite être associée, le plus en amont et tout au long de la procédure, des évolutions décidées / négociées entre Crescendo et la Ville : changement de plan de financement, suite donnée à la programmation de travaux.

Ces différents éléments amènent la CAF à poser une appréciation nuancée sur Crescendo.

Compte tenu des performances de Crescendo depuis sa création en 2005 et de la puissance du groupe SOS auquel elle est adossée, la Ville peut continuer de s'appuyer sur elle pour contribuer à développer son offre de places d'accueil de petits enfants.

5 Conclusions et recommandations

5.1 Une association consolidée capable d'assumer une croissance soutenue

5.1.1 Une situation financière à appréhender dans un contexte de reprise récente et de forte croissance

Depuis 2005, Crescendo a dû simultanément remettre à niveau la gestion et les équipements hérités de CEDIAF-CPEM et participer au plan d'accroissement des capacités d'accueil de la petite enfance à Paris. Ces actions ont nécessairement un impact sur ses comptes. Le financement par un accroissement des dettes à court terme assises sur des cessions Dailly semble justifiable en l'espèce.

Au demeurant, compte tenu des modes de financement mobilisés, qu'il s'agisse de subventions strictement déterminées par la collectivité, de prix fixés à l'issue d'une mise en concurrence, des participations des familles ou de la prestation sociale unique, l'atteinte de l'équilibre sur la durée exige une gestion rigoureuse.

Quoi qu'il en soit, la situation économique de l'association semble assainie.

Cette évolution a été conduite tout en augmentant significativement les dépenses immatérielles concourant à l'amélioration de la performance des établissements : plans de formation, information et communication, gestion des ressources humaines, contrôle de gestion, audit interne, informatisation, développement durable, politique de qualité... Ces éléments sont autant de gages de pérennité pour l'association.

5.1.2 L'adaptation du GIE Alliance Gestion aux activités en croissance tant externe qu'interne

L'organisation du groupe SOS impliquant l'adhésion au GIE permet des croissances rapides pour ses membres. En effet, Crescendo pesant moins de 5% des emplois et ressources de l'ensemble, une augmentation, même forte, de son activité reste modérée à l'échelle du groupe.

La concentration des services supports de nombreuses associations et entreprises d'insertion s'est révélée particulièrement performante à l'usage pour l'absorption et la reconfiguration d'associations préexistantes ainsi que la mise au point de projets innovants. On peut donc considérer que la Ville prendrait peu de risques à développer son partenariat avec une association en mesure de poursuivre sa croissance à un rythme rapide.

Même si un conflit de priorités entre plusieurs politiques de croissance soutenue conduites par différentes entités du groupe n'est pas à exclure, une telle situation ne s'est pas produite à ce jour.

L'association peut améliorer encore la conduite de travaux, la fréquentation de ses établissements et la participation des parents en particulier.

5.2 Recommandations à l'association

- Proposition n° 1 :** Les quelques points de vigilance repérés à l'occasion de la mission, notamment en matière de programmation et de suivi des travaux, autant que les ambitions de croissance de l'association, justifient dans un avenir proche un renforcement de la direction générale (3^{ème} directrice petite enfance ?) et du GIE (création d'une antenne de la direction technique à Paris ?).
- Proposition n° 2 :** Crescendo devrait tendre à la convergence des prix de revient hors dépenses immobilières des établissements conventionnés avec ceux qui lui sont confiés à l'issue d'appels d'offres, à conditions d'exploitation comparables.
- Proposition n° 3 :** Les taux d'activité résultent d'un difficile équilibre entre une politique de maximisation de la quantité de service rendu et une volonté particulièrement développée au sein de Crescendo d'accueillir des enfants porteurs de handicap, souffrant de maladies chroniques ou vivant dans un contexte socio-éducatif sollicitant un soutien particulier à la « parentalité ». L'optimum souhaité par la Ville suppose une poursuite des améliorations récemment enregistrées en matière de fréquentation et de facturation forfaitaire.
- Proposition n° 4 :** L'amélioration de la fréquentation des haltes-garderies et des établissements « multi-accueil » passe par une augmentation de la capacité de préparation des repas et des agréments qui l'autoriseraient.
- Proposition n° 5 :** Le souci d'une participation plus forte des parents à la vie des établissements pourrait se traduire par une mise en place progressive d'instances du type conseils de parents, offrant une alternative crédible au modèle (fragile) des crèches parentales.
- Proposition n° 6 :** Compte tenu des demandes des parents et du fait des capacités du groupe SOS en matière informatique et en communication, un développement d'informations régulièrement mises à jour sur Internet par et pour chaque établissement les associeraient davantage sans alourdir les échanges *in situ*.
- Proposition n° 7 :** La situation particulière de Souris verte, structure fermée le mercredi, mériterait d'être réexaminée.
- Proposition n° 8 :** Même si les responsables d'établissement rencontrés semblent accepter de bonne grâce leur rôle dans le maniement, la conservation et le transport d'espèces, le prélèvement automatique devrait être développé de manière volontariste.

Dans sa réponse (annexe 6), l'association précise son engagement de mise en œuvre des recommandations.

La DFPE pourrait en particulier améliorer ses relations avec ses partenaires en renforçant et systématisant son suivi, en développant des coordinations des différentes parties prenantes et en les faisant bénéficier de sa puissance d'achat.

5.3 Recommandations à la collectivité

Proposition n° 9 : Du fait de l'accroissement des structures d'accueil de la petite enfance dont la gestion est confiée à des associations (ou des entreprises), un suivi plus régulier et systématique des établissements par la PMI, les coordinatrices Ville et les service gérant les marchés et les conventions doit être organisé par la DFPE. L'absence d'autorité hiérarchique, contrairement aux établissements municipaux, doit être compensée par la mise en place d'un dispositif de vérification régulière et l'obligation faite aux cocontractants de l'administration de développer un contrôle interne conçu selon des principes facilitant les contrôles externes. Il devrait s'agir d'un des aspects majeurs du re-conventionnement à mettre au point dans les prochains mois, la Ville définissant précisément les obligations conventionnelles des associations en la matière.

Proposition n° 10 : La DFPE devrait étudier à quelles conditions juridiques et logistiques, les établissements gérés par des associations pourraient bénéficier de sa puissance d'achat : produits d'une qualité spécifique, prix compétitifs, modalités de distribution... Crescendo serait très certainement prête à coopérer à un tel projet.

Proposition n° 11 : À l'instar de ce qui se passe dans le 18^{ème} arrondissement, il est souhaitable que soient périodiquement organisées des réunions petite enfance dans les gros arrondissements donnant l'opportunité à toutes les parties prenantes de confronter les informations détenues, réduire les doublons et échanger les points de vue et bonnes pratiques.

Proposition n° 12 : Lors de plusieurs visites, a été notée une impossibilité pour les enfants accueillis par Crescendo d'accéder à des espaces extérieurs pour des raisons matérielles ou de partage de responsabilités. Ces différentes situations nécessitent un examen rapide pour que des solutions favorables aux enfants soient trouvées.



Réponse de Crescendo au rapport de l'Inspection Générale de la Ville de Paris

Suite à la reprise et fusion des associations Cediaf et Jardins du Cediaf en 2005, puis au développement de l'association, cet audit réalisé par un service d'inspection professionnel et indépendant, a permis à Crescendo, de mettre en valeur les actions menées depuis quatre années, visant une gestion rigoureuse et transparente, une fidélisation, motivation et implication des équipes, et par là même une qualité d'accueil des enfants et de leurs parents, dans le souci du respect des personnes, de la mixité sociale et des différences.

Ce rapport pointe la gestion désintéressée de l'activité, souligne l'engagement des équipes, la connotation sociale de Crescendo, et confirme que la Ville peut s'appuyer sur la performance de l'association et du GIE Alliance Gestion pour développer son offre d'accueil.

En somme, un bel hommage à l'engagement des salariés de Crescendo et du GIE...

Nous tenons donc à remercier et à souligner la qualité et le professionnalisme de cet audit et des échanges que l'ensemble des personnels de Crescendo et du GIE Alliance Gestion a pu avoir avec le service de l'Inspection Générale de la Ville de Paris.

Crescendo va s'attacher à mettre en œuvre au mieux les préconisations faites ci-dessous.

Recommandations :

Proposition 1 : En terme de programmation et de suivi des travaux, Crescendo s'appuie actuellement sur Alliance Immobilière (Groupe SOS), dans le cadre de prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour les gros chantiers de travaux. Néanmoins, l'association ne peut effectivement pas continuer à faire l'économie d'un référent technique interne. Elle doit être en capacité de mieux gérer, planifier, et suivre la vie de son patrimoine.

Crescendo doit mettre de son côté des moyens humains aptes à suivre de manière exclusive, le quotidien et le long terme, les suivis d'interventions, de dépannages et de petits chantiers. Crescendo envisage donc le recrutement d'un cadre technique rattaché à Crescendo afin de répondre à ce besoin actuel, et futur lié au développement de l'association.

Proposition 2 : La convergence des prix de revient (hors dotations aux amortissements et provisions, et hors loyer) est fortement liée à 2 paramètres principaux :

- les charges de personnel, qui varient selon l'ancienneté des personnels, la taille et composition de l'équipe validées par la Ville de Paris et la PMI ;
- le taux d'activité, qui - du fait d'une facturation forfaitaire à partir de 2009 - a fortement progressé au 1^{er} semestre 2009. De fait, les prix de revient devraient donc logiquement baisser en 2009.

Proposition 3 : Comme indiqué précédemment, Crescendo est passée début 2009, d'une facturation horaire à une facturation forfaitaire journalière, conformément au souhait de la Ville de Paris en terme d'optimisation des places d'accueil de la petite enfance, et afin d'aligner le règlement de fonctionnement de l'Association Crescendo sur l'ensemble des autres établissements parisiens Petite Enfance (municipaux ou associatifs).

Ces changements ont eu les effets escomptés. Les taux d'activité facturés du 1^{er} semestre 2009 avoisinent les 90%-95%. Nous avons donc résolu en partie la problématique des heures vides du matin et du soir. Les quelques % restant s'expliquent par : les heures vides à l'heure du déjeuner, les adaptations, une forte amplitude sur certains établissements, le turn-over et l'absentéisme des équipes, et le type de population accueillie... (voir explications dans le rapport).

La question reste tout de même posée de savoir combien de temps la CAF acceptera ce fonctionnement dérogatoire sur Paris, qui ne correspond pas aux directives nationales de la CNAF (facturation horaire et non forfaitaire).

Proposition 4 : « L'augmentation de la capacité de préparation des repas et les agréments qui l'autoriseraient » dépendent la plupart du temps de la configuration des locaux (cuisine, salle de sieste...), cette contrainte n'étant malheureusement pas toujours ajustable.

Proposition 5 : Un conseil de parents est déjà en place dans la crèche Les enfants d'abord (19^{ème}). Ce projet a vocation à être étendu à l'ensemble des crèches, où les parents le souhaiteraient. Pour les établissements en marché public, la mise en place du conseil de crèche dépend de la validation de la mairie de Paris, qui pour l'instant teste ce dispositif sur les structures municipales.

Proposition 6 : À l'heure actuelle, les parents peuvent trouver sur le site internet de Crescendo, des informations générales sur l'association, les coordonnées des établissements, inscrire leur enfant, et remplir un questionnaire de satisfaction. Le site mériterait en effet d'être amélioré pour développer la communication avec les parents. Crescendo va donc mettre en œuvre ce projet.

Proposition 7 : Cette fermeture de la structure le mercredi est historique et liée au peu de besoins enregistrés sur cette journée de la part des parents et à la taille des locaux (70 m² au total sans espace extérieur). En effet, la PMI a considéré que les conditions de travail des professionnels et l'accueil des enfants n'étaient pas optimum, et qu'il était préférable de fermer une journée pour permettre à l'équipe et aux enfants en mode crèche de faire une coupure un jour par semaine. Après la fermeture pour travaux en 2007, ce point a été réétudié par l'association et la PMI et maintenu en l'état, pour les mêmes raisons. Les questionnaires de satisfaction de 2009 ne font pas apparaître de demande sur la journée du mercredi. Cette question peut néanmoins être réétudiée, en lien avec la PMI.

Proposition 8 : Les prélèvements automatiques ont été testés cette année (2008-2009) sur 2 établissements. Nous avons prévu d'étendre cette pratique dès septembre 2009 sur les autres établissements, ce qui va dans le sens des recommandations du rapport.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

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

Annexe 1 : liste des personnes rencontrées

Annexe 2 : charte du groupe SOS (actualisée en juin 2008)

Annexe 3 : compte emplois - ressources du groupe SOS 2006 et 2007

Annexe 4 : rapport financier 2008

Annexe 5 : rapport d'activité 2008

Annexe 1

Liste des personnes rencontrées

Nom	Qualité
Ville	
	Conseillère Petite Enfance Cabinet du Maire
	Directeur adjoint DFPE
	Sous-directrice DFPE
	Bureau Actions Associatives S-D P.E.
	Bureau d'accueil et de gestion des établissements municipaux
	PMI S-D P.E. Chargée établissements accueil PE
	Coordinatrice crèches 18 ^{ème} arrondissement S-D P.E.
	Médecin PMI (18 ^{ème} arrdt)
	DASES Bureau des Activités Prévention pour Jeunesse
Crescendo	
	Présidente Crescendo
	Directrice générale adjointe Crescendo
	Directrices petite enfance / Coordinatrices
	Directrice Centre Social Maison du Bas Belleville
	Cadre P.E. / Halte-Garderie La Souris verte
	Cadre P.E. / Multi-accueil P'tits d'homme
	Cadre P.E. / Multi-accueil Charivari
	Cadre P.E. / Halte-Garderie Saint-Roch
	Cadre P.E. / Crèche Les Enfants d'Abord
SOS	
	Directeur général GIE Alliance Gestion
	Directeur général adjoint GIE / Directeur Recherche et Développement
	Directeur juridique
	Directeur des Finances et du Contrôle de Gestion
	Directeur des Comptabilités et de l'Audit
	Directeur du Développement durable et Achats
	Directeur du Développement RH Communication Partenariat
	Responsable Développement RH
CAF	
	Directrice Action Sociale
	Chef Service Aides Organismes Accueil PE
	Conseiller technique (CS 20 ^{ème} arrondissement)
	Conseiller technique (Maîtrise des Risques)