



EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS DU CONSEIL MUNICIPAL

Conseillers en exercice : 61

Date de Publicité : 26/02/13

Reçu en Préfecture le : 05/03/13
CERTIFIÉ EXACT,

Séance du lundi 25 février 2013
D - 2013/83

Aujourd'hui 25 février 2013, à 15h00,

le Conseil Municipal de la Ville de Bordeaux s'est réuni en l'Hôtel de Ville, dans la salle de ses séances, sous la présidence de

Monsieur Alain JUPPE - Maire

Etaient Présents :

Monsieur Alain JUPPE, Monsieur Hugues MARTIN, Madame Anne BREZILLON, Monsieur Didier CAZABONNE, Madame Brigitte COLLET, Monsieur Stephan DELAUX, Madame Nathalie DELATTRE, Monsieur Dominique DUCASSOU, Madame Sonia DUBOURG-LAVROFF, Monsieur Michel DUCHENE, Madame Véronique FAYET, Monsieur Pierre LOTHAIRE, Madame Muriel PARCELIER, Monsieur Alain MOGA, Madame Arielle PIAZZA, Monsieur Josy REIFFERS, Madame Elizabeth TOUTON, Monsieur Fabien ROBERT, Madame Anne WALRYCK, Madame Laurence DESSERTINE, Monsieur Jean-Charles BRON, Monsieur Jean-Charles PALAU, Madame Alexandra SIARRI, Monsieur Jean-Marc GAUZERE, Monsieur Charles CAZENAVE, Madame Chantal BOURRAGUE, Monsieur Alain DUPOUY, Monsieur Jean-Pierre GUYOMARC'H, Madame Mariette LABORDE, Monsieur Jean-Michel GAUTE, Madame Marie-Françoise LIRE, Monsieur Jean-François BERTHOU, Monsieur Nicolas BRUGERE, Monsieur Maxime SIBE, Monsieur Guy ACCOCEBERRY, Madame Emmanuelle CUNY, Madame Chafika SAILOUD, Monsieur Ludovic BOUSQUET, Monsieur Yohan DAVID, Madame Sarah BROMBERG, Madame Wanda LAURENT, Madame Paola PLANTIER, Mme Laetitia JARTY ROY, Monsieur Jacques RESPAUD, Monsieur Jean-Michel PEREZ, Madame Martine DIEZ, Madame Béatrice DESAIGUES, Madame Emmanuelle AJON, Monsieur Matthieu ROUYEYRE, Monsieur Pierre HURMIC, Madame Marie-Claude NOEL, Monsieur Patrick PAPADATO, Monsieur Vincent MAURIN, Madame Natalie VICTOR-RETALI,

Le groupe socialiste (Mr Respaud, Mr Rouveyre, Mme Diez, Mme Desaignes, Mr Perez, Mme Ajon) quitte la séance à 16h15

Excusés :

Mme Anne-Marie CAZALET, Monsieur Jean-Louis DAVID, Monsieur Joël SOLARI, Madame Ana marie TORRES, Madame Sylvie CAZES, Madame Nicole SAINT ORICE, Madame Constance MOLLAT

**Association petite enfance, enfance et famille
(APEEF). Rapport d'observations définitives de la
Chambre régionale des Comptes (CRC). Communication.**

Madame Brigitte COLLET, Adjoint au Maire, présente le rapport suivant :

Mesdames, Messieurs,

Dans le cadre d'une enquête nationale menée par la Cour des comptes, les chambres régionales des comptes ont procédé à une enquête sur la politique d'accueil de la petite enfance dans les communes, à laquelle a participé la Ville de Bordeaux. Dans ce cadre, la Chambre régionale des comptes a contrôlé les comptes de l'association petite enfance, enfance et famille (APEEF) à laquelle la Ville apporte un concours financier. Cette enquête, conformément au Code des juridictions financières, a fait l'objet d'une procédure contradictoire qui arrive à son terme.

L'article L243-5 du Code des juridictions financières prévoit que les CRC arrêtent leurs observations définitives sous la forme d'un rapport d'observations. La synthèse de ces observations figure en tête du rapport qui a été adressé à la Ville.

Ce même article dispose que ce « rapport d'observations est communiqué par l'exécutif de la collectivité territoriale à son assemblée délibérante, dès sa plus proche réunion. Il fait l'objet d'une inscription à l'ordre du jour de l'assemblée délibérante ; il est joint à la convocation adressée à chacun des membres de l'assemblée et donne lieu à un débat ».

Le contrôle réalisé par la Chambre régionale des comptes a porté sur le projet associatif, l'adéquation entre le besoin et l'offre d'accueil, l'organisation des moyens humains, la situation financière de l'association et le fonctionnement de la Maison des Enfants. La démarche qualité engagée par la ville n'est enfin pas encore intégrée par l'association.

Plusieurs recommandations ont été formulées par la Chambre. Ces dernières vont, pour la plupart, tout à fait dans le sens des constats réalisés par la Ville. Les réunions de suivi et de concertation qui sont organisées avec l'association permettront d'évoluer dans le sens de l'application de ces recommandations à court ou moyen terme.

INFORMATION DU CONSEIL MUNICIPAL

Fait et Délibéré à Bordeaux, en l'Hôtel de Ville, le 25 février 2013

P/EXPEDITION CONFORME,

Madame Brigitte COLLET



Chambre régionale des comptes
d'Aquitaine, Poitou-Charentes

Courrier reçu le

14 JAN 2013

Cabinet du Maire

Le Président,

Bordeaux, le

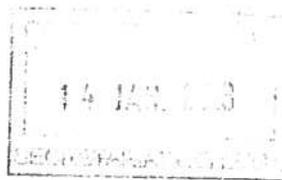
- 8 JAN. 2013

Nos références à rappeler :

Greffe GD130007

PF/ROD2/APEEF

RECOMMANDE AVEC A.R.



Monsieur le Maire,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives arrêtées par la chambre régionale des comptes sur la gestion de l'Association Petite Enfance, Enfance et Famille (APEEF) à laquelle votre collectivité a apporté un concours financier.

Il est accompagné de votre réponse reçue à la chambre dans le délai prévu par l'article L. 243-5, alinéa 4, du code des juridictions financières.

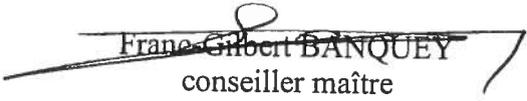
Dès la plus proche réunion du conseil municipal, ces observations devront lui être communiquées par vos soins dans les conditions de forme prescrites par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières.

Après cette réunion, les observations seront considérées comme un document administratif communicable à toute personne en faisant la demande.

Afin de permettre à la chambre d'assurer la confidentialité de ce document jusqu'à la date de cette réunion, je vous serais obligé de bien vouloir m'en faire connaître la date.

Je vous prie de croire, Monsieur le Maire, à l'expression de ma considération distinguée.

P.J. : 1


Franck-Gilbert BANQUEY
conseiller maître
à la Cour des comptes

Monsieur Alain JUPPE
Maire de la commune de Bordeaux
Hôtel de ville
Place Pey-Berland
33077 BORDEAUX Cedex



Chambre régionale des comptes
d'Aquitaine, Poitou-Charentes

**RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES SUR LA GESTION
DE
L'ASSOCIATION PETITE ENFANCE, ENFANCE ET FAMILLE
(APEEF)**

EXERCICES 2008 A 2011

SYNTHESE GENERALE DES OBSERVATIONS DEFINITIVES RELATIVES A LA GESTION DE L'ASSOCIATION PETITE ENFANCE, ENFANCE ET FAMILLE

Dans le cadre de l'enquête sur l'accueil de la petite enfance, l'Association Petite Enfance, Enfance et Famille et, plus spécifiquement, la Maison des Enfants, gérée par ses soins, ont chacune été soumises à une dizaine de contrôles de régularité auxquels elles ont satisfait dans leur quasi totalité. De ce contrôle formel émerge seulement, de manière plus substantielle, la nécessité de préciser dans le projet d'établissement de la Maison des Enfants les dispositions prises en faveur de l'accueil des enfants dont les familles rencontrent des difficultés financières ou dont les parents sont engagés dans un parcours d'insertion sociale et professionnelle (articles L.214-2 et L.214-7 du code de l'action sociale et des familles).

Au-delà de ce contrôle formel, l'analyse des différents aspects de la politique associative d'accueil de la petite enfance met en lumière la nécessité de réduire l'écart entre présentisme financier et présentisme physique, celui-ci méritant ainsi d'être amélioré surtout si, comme elle en a manifesté l'intention, la Caisse d'Allocations familiales (CAF) ne doit plus verser la Prestation de Service Unique (PSU) qu'en considération des heures d'accueil effectivement réalisées. Cette prestation ayant un impact très appréciable sur le financement de la gestion courante de l'association, la poursuite des efforts en faveur du présentisme ne pourra que concourir au rétablissement de l'équilibre pérenne du compte de résultat consolidé sachant que l'exercice 2010 a été clôturé sur un résultat net comptable déficitaire qui n'est toutefois nullement imputable à la Maison des Enfants dont la gestion courante s'est, au contraire, révélée excédentaire. Le passage de toutes les structures associatives au système du multi-accueil n'en a pas moins dans l'immédiat, selon les informations du début de l'année 2012, permis de redresser le résultat d'exploitation consolidé de l'exercice 2011, ce qui constitue un premier signe d'encouragement sachant par ailleurs que le bilan de l'association repose sur un équilibre durable grâce à l'existence de financements longs importants, quoique très soutenus par les provisions constituées pour le paiement des indemnités de départ à la retraite prévues par la convention collective. L'absence d'espaces exclusivement dédiés à la confection des repas et à la sieste des enfants limitant cependant les marges de progression de la Maison des Enfants en faveur d'une présence accrue des enfants, les dépenses d'exploitation mériteront aussi d'être surveillées comme elles l'ont, du reste, été pendant l'exercice 2010 qui a ainsi permis d'en obtenir une relative stabilisation. Les efforts de restructuration engagés en 2009 et 2010 au sein de l'association ont par ailleurs permis de mutualiser les moyens administratifs et comptables entre les trois structures d'accueil qui restent cependant encore sans direction générale commune. La mise en place de cet échelon administratif supplémentaire ne s'avère cependant que très difficilement réalisable, compte tenu des moyens financiers de l'association, sans que ne soit éventuellement saisie, le moment venu, l'opportunité d'un réajustement d'ensemble.

Investissant des champs d'intervention diversifiés, qui ne se limitent pas à l'accueil de la petite enfance puisqu'ils couvrent aussi l'accueil périscolaire et la gestion de centres de loisirs, l'APEEF est aujourd'hui confrontée au défi qui consiste à concilier une logique économique et financière et un projet associatif traditionnellement ambitieux.

Très illustratif de cette ambition, le mode d'accueil de la petite enfance est basé sur un projet éducatif d'autant plus élaboré qu'il s'inspire de travaux spécifiques dans les domaines de la psychologie et de l'éducation. De tels fondements, parce qu'ils correspondent aux convictions des personnels, font du projet éducatif de la Maison des Enfants un élément d'autant plus fédérateur qu'il est aujourd'hui constaté que les enfants d'autrefois, devenus parents à leur tour, placent spontanément leur confiance dans cet établissement pour l'accueil de leurs propres enfants. Or le rapprochement d'une logique de gestion et d'une logique d'accueil très soucieuse de dépasser les objectifs d'une simple garderie peut être compliqué par les traces laissées dans la mémoire collective par la restructuration des années 2009 et 2010, les professionnels de l'accueil ayant alors, non sans émotion, assisté au départ de certains de leurs collègues.

L'organisation spécifique de la Maison des Enfants, tant en ce qui concerne les fonctions de direction que la mutualisation des compétences sur la base d'échanges de type transversal, paraît toutefois avoir à ce jour relativement préservé les personnels des tensions que peuvent occasionner l'augmentation du nombre d'enfants ainsi que leur rotation dans un système de multi-accueil occasionnel.

Reste cependant qu'entre une logique de gestion, au terme de laquelle une activité donnée peut devoir être supprimée si la charge financière induite devient trop lourde et une logique d'accueil, qui peut tout aussi légitimement considérer que la compression du temps et des moyens altère le développement harmonieux de l'enfant, la distance s'avère grande encore au sein de l'association. La solution semble pouvoir être apportée par une hiérarchisation des objectifs qui pourrait, par exemple, compte tenu du soutien financier de la CAF, privilégier l'accueil de la petite enfance. Une décision en ce sens n'en serait toutefois pas moins difficile à prendre compte tenu de l'intérêt manifesté par certains personnels diplômés pour le suivi de l'enfant du premier âge jusqu'au temps de la scolarisation inclusivement. Le versement de la PSU jusqu'à l'âge de 5 ans pourrait toutefois, s'il était confirmé, aider à la réflexion.

A cette problématique interne s'ajoute la nécessité de respecter les engagements pris de façon contractuelle auprès de la ville de Bordeaux et qui doivent ainsi conduire l'association à veiller non seulement au ratio de présentisme financier mais encore au respect de la centralisation des préinscriptions en sept points d'accueil répartis sur le territoire communal. En l'état, cette centralisation est toutefois encore regardée au sein de la Maison des Enfants comme génératrice de lourdeurs administratives supplémentaires et elle n'est visiblement pas systématiquement respectée dans toutes les situations d'urgence. Dans la phase de rodage nécessairement ouverte par cette réorganisation, un effort paraît ici devoir être consenti par l'association pour admettre l'existence d'impératifs de gestion sachant que la ville de Bordeaux a simplifié le système d'accueil occasionnel et appelle aujourd'hui de ses vœux le respect par l'association du système de préinscriptions qu'elle a mis en place et qui est soutenu par la Caisse d'allocation familiales. Ce système a en effet pour objectif de cerner le besoin d'accueil d'une manière qui, en n'étant plus approximative, tient compte au mieux de la demande. Cette dernière se révèle croissante en effet sur le territoire communal ainsi que la direction technique de la Maison des Enfants a elle-même pu le constater dans son propre secteur d'intervention.

Tout paraît ainsi militer, directement ou indirectement, en faveur d'une meilleure conciliation des objectifs de nature financière et des objectifs de nature qualitative au bénéfice de l'accueil de la petite enfance. Aussi, face aux incertitudes que fait peser sur l'association un compte de résultat à l'équilibre précaire, le conseil d'administration paraît-il seul, en dernière analyse, en mesure de rendre les arbitrages qu'à court ou moyen terme les circonstances exigeraient. Dans cette éventualité, il y serait notamment aidé par la présence en son sein des directeurs des structures associatives d'accueil, chacun disposant d'une voix consultative, ainsi que par

l'instrument de gestion, dont la fiabilité a été éprouvée à l'occasion de l'enquête, que constitue la comptabilité analytique mise en œuvre par le pôle administratif et financier.

Non examinées dans le cadre de cette enquête, les deux autres structures associatives d'accueil que constituent le Jardin de l'Eau Vive et la Maison Soleil restent donc à intégrer dans une analyse d'ensemble. Avec elles, ce sont aussi des problématiques spécifiques de même que les attentes et les contraintes particulières des personnels, des enfants plus âgés et des familles qui doivent être prises en considération avant que ne soit éventuellement un jour envisagé le repositionnement stratégique de l'association.

SOMMAIRE

1) L'association et l'approche de la chambre régionale des comptes	7
1-1) Projet associatif	8
1-2) Participation de l'association à la définition du besoin d'accueil	9
1-3) Adaptation de l'offre d'accueil	10
1-4) Organisation générale des moyens humains	13
1-4-1) Données financières d'ensemble	13
1-4-2) Effort de restructuration	13
1-4-3) Effort de formation	15
2) Situation financière de l'association	16
2-1) Publication des comptes	16
2-2) Compte de résultat consolidé	16
2-3) Structure du bilan consolidé	17
2-4) Vue d'ensemble	18
2-5) Evaluation du coût de fonctionnement annuel d'une place d'accueil	18
3) Examen spécifique du fonctionnement de la Maison des Enfants	19
3-1) Présentation de l'établissement	19
3-2) Autorisation du président du Conseil général de la Gironde	19
3-3) Capacité d'accueil	19
3-4) Projet d'établissement	20
3-5) Règlement de fonctionnement	20
3-6) Tarification	21
3-6-1) Mécanisme de tarification sous l'empire du contrat enfance-jeunesse	21
3-6-2) Taux de présentéisme financier	22
3-7) Organisation de la Maison des Enfants	23
3-7-1) Direction de l'établissement	23
3-7-2) Personnels n'exerçant pas de fonctions de direction	24
3-7-3) Ratios d'encadrement des enfants et mobilisation de la ressource humaine	26
3-7-4) Recrutements	27
3-8) Organisation du travail	27
3-8-1) Principes d'organisation du travail	27
3-8-2) Rotation des personnels	29
4) Label qualité	29

1) L'association et l'approche de la chambre régionale des comptes

Régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association, l'Association Petite Enfance, Enfance et Famille (APEEF) a, selon ses statuts, été déclarée à la préfecture de la Gironde le 14 avril 1998. Elle gère, depuis sa création, trois structures : la Maison des Enfants, qui accueille des enfants de 2 mois à 12 ans en centre ville, le Jardin de l'Eau Vive, qui relève, dans le cadre de la politique de la ville, d'une opération de développement social de quartier¹ et, enfin, la Maison Soleil, également implantée sur un territoire relevant de la politique de la ville. L'association développe également des activités périscolaires. Pour mener à bien l'ensemble de ses missions, elle s'appuie sur le concours de 98 salariés.

Conduite dans le cadre d'une enquête sur l'accueil de la petite enfance en France, l'analyse de l'association repose pour l'essentiel sur deux approches concomitantes : d'une part la mise en œuvre de contrôles spécifiques de régularité et d'autre part l'appréciation des différents aspects de la politique d'accueil de la petite enfance. Deux points d'application ont été réservés à cette analyse : l'association elle-même et, de façon plus spécifique, la Maison des Enfants, sélectionnée pour sa plus forte capacité d'accueil et en raison du fait qu'au sein des structures associatives, la majeure partie des enfants de 0 à 4 ans sont accueillis par cette dernière (cf. paragraphe 3-1 infra). Une analyse de synthèse rend compte du résultat de cette double approche.

L'enquête de la chambre relative à l'accueil de la petite enfance a mobilisé les données statistiques détenues par l'association qui a mis un soin particulier à leur présentation et à leur agencement. De nombreuses rencontres ont par ailleurs été organisées avec des personnels exerçant une mission transversale au bénéfice de l'association ainsi qu'avec plusieurs professionnels affectés à la Maison des Enfants. Ce mode opératoire s'est voulu le plus neutre possible pour le fonctionnement de cet établissement compte tenu de la spécificité de sa compétence, très axée sur les jeunes enfants, de l'implication de certains parents et, plus généralement, de la complexité inhérente à l'organisation, dans le temps comme dans l'espace, de l'accueil des enfants. La conduite de l'enquête n'a toutefois pas été sans impact sur la vie quotidienne de l'association et de la Maison des Enfants en particulier, en raison notamment des nombreuses sollicitations dont les personnels ont fait l'objet.

L'analyse de la chambre ne constitue donc pas une approche exhaustive des problématiques complexes qui entourent l'accueil de la petite enfance, en particulier sur le plan humain. L'association a consenti, de longue date, de véritables efforts en faveur d'une comptabilité analytique dont la fiabilité a pu, du reste, être reconnue dans le cadre de l'enquête à l'occasion du retraitement des données (cf. paragraphe 1-4-1 infra). Mais même si elle a l'ambition de constituer un cadre de recherche, l'association n'a pas pour autant les moyens de s'ériger en observatoire des phénomènes socio économiques susceptibles de peser sur l'accueil du petit enfant et dont elle admet qu'ils nécessitent des relais spécifiques (cf. paragraphe 1-4-3). Dans ce qu'il est convenu d'appeler le face-à-face avec les enfants et les parents, les professionnels verbalisent en outre très fréquemment les difficultés auxquelles ils peuvent se trouver confrontés. Une base statistique faisant défaut dès lors qu'il ne s'agit plus seulement de recenser l'activité et ses modes de financement, la chambre a souvent recoupé les

¹ Partenariat rapprochant, en faveur du développement de projets, des associations de quartier, la ville, le département et éventuellement la région.

informations afin de mesurer la vraisemblance des données qu'elle a recueillies. Les raisonnements élaborés sur place et sur pièces dans le cadre de l'enquête sur l'accueil de la petite enfance ont donc été soumis, en dernier lieu, à l'analyse contradictoire des personnels dont le concours a été sollicité.

1-1) Projet associatif

Le projet associatif indique que les objectifs de l'association sont de « *Promouvoir l'accueil de l'enfant et de sa famille, leur place dans la société et la cité en tenant compte de l'importance préventive d'un accompagnement précoce* ». Il précise que l'association doit être « *un cadre de recherche et de réflexion, de formation et d'études, dans le domaine de la petite enfance, de l'enfance et de la famille* ».

Un ouvrage d'origine interne aborde la psychologie de l'enfant et défend les valeurs qui animent l'association. Quelques extraits de cet ouvrage sont cités infra au paragraphe 3-7-6. Les différentes réflexions par ailleurs conduites au sein de l'association n'ont toutefois pas fait l'objet d'autres publications.

Le projet associatif indique également que l'accueil de l'enfant et de sa famille doit « *s'inscrire dans le tissu social à travers un partenariat quotidien avec les différentes institutions* ». Deux de ses trois établissements étant, ainsi qu'il a été dit, installés dans des quartiers inclus dans le périmètre de la politique de la ville, l'association a été interrogée sur les partenariats existants, ce qui a permis à la chambre de constater, en premier lieu, l'existence de liens relativement étroits avec le service départemental de la protection maternelle et infantile (PMI). Mais des liens de nature plus spécifique ont par ailleurs été noués avec des travailleurs sociaux ainsi qu'avec une association en contact avec des familles migrantes provisoirement accueillies en foyer dans l'attente de titres de séjour. Des liens ont enfin été établis avec une association, créée par un médecin, qui reçoit en consultation des familles qui peuvent ensuite être orientées vers la Maison des Enfants. L'association se révèle ainsi très attentive à la mise en place et au maintien de liens de solidarité, ce qui paraît facilité par sa notoriété. Cette légitimité ne doit toutefois pas lui faire perdre de vue l'engagement qu'elle a pris auprès de la ville de Bordeaux de respecter le système centralisé de préinscriptions destiné à organiser la demande et, ainsi, à connaître de manière fiable à l'échelon communal la nature exacte des besoins (cf. paragraphe 1-2 infra).

Le projet associatif ajoute que « *parce qu'elle reçoit des enfants et des familles, l'APEEF s'inscrit et s'engage dans le cadre général de la protection de l'enfance et de sa législation qui lui impose de transmettre et déclarer toute situation de maltraitance ou de mise en danger d'enfant, avérée ou supposée* ». Au cours des trois dernières années, l'association n'a cependant été que très rarement conduite à signaler de telles situations au service de la protection maternelle et infantile du département. Elle met toutefois un soin particulier à détecter les cas de souffrance psychique qui impliquent alors une réaction coordonnée de l'ensemble des équipes. L'association a ainsi pu constater à l'occasion des rendez-vous mensuels parents-enfants consacrés à la chanson que certaines familles éprouvent de grandes difficultés à fixer un cadre, une règle ou une limite, ce qui implique de prendre des dispositions et de s'organiser face à ces nouvelles situations.

Aux termes du projet associatif enfin, « *les parents sont associés à la vie associative sous ses différents aspects: évènements qui jalonnent la vie des structures et des enfants, rencontres à thème, moments festifs, goûters, spectacles, expositions, etc...Tous sont aussi invités à échanger sur le fonctionnement des lieux lors de réunions mises en place régulièrement.* » Le projet d'établissement rappelle donc de son côté que les parents « *sont adhérents de l'association et statutairement (article 6) membres du Conseil d'administration par*

l'intermédiaire de leurs représentants, étant ainsi partie prenante des différentes actions menées par et pour l'association. ».

Le service municipal de la petite enfance considère que l'offre associative tire une grande richesse de l'implication des parents dans la conduite du projet associatif. A ses yeux, ce projet associatif constitue ainsi, pour les parents, un important critère de choix et, pour la municipalité, un levier utile en faveur de la responsabilisation des familles.

Les témoignages de parents figurant dans le rapport moral de l'APEEF pour l'exercice 2010 manifestent l'attachement des familles aux structures d'accueil gérées par l'association mais ne se réfèrent pas de façon spécifique à des échanges sur le fonctionnement des lieux d'accueil dans le cadre de réunions mises en place dans un tel but. A la Maison des Enfants, six réunions sont néanmoins organisées avec les parents pendant l'année sachant que ces derniers sont par ailleurs conviés aux événements festifs, ce dont les rapports moraux de l'association rendent ici régulièrement compte. Cet établissement informe son personnel du résultat des rencontres organisées avec les parents par le canal d'un hebdomadaire interne intitulé « *Les Infos du Lundi* » alors que les parents élaborent de leur côté leur propre compte rendu, visé par la direction, des réunions auxquelles ils ont participé.

1-2) Participation de l'association à la définition du besoin d'accueil

La ville de Bordeaux a organisé l'ensemble des demandes de préinscription autour de sept lieux d'accueil des familles, aucun établissement, municipal ou associatif, ne devant plus, de ce fait, enregistrer directement des demandes d'inscription. Le maire de Bordeaux précise que la mise en place de cette nouvelle procédure a donné lieu à de nombreuses réunions auxquelles l'APEEF a participé.

Grâce à cet effort de rationalisation, du reste soutenu par la CAF, la commune évite les doublons dans la prise en compte de la demande d'accueil et sécurise par ce moyen la mesure du besoin réel des familles. La commission municipale d'attribution des places, au sein de laquelle siègent les directeurs des établissements municipaux et associatifs d'accueil collectif, tient compte des souhaits exprimés par les familles dont la demande d'inscription est retenue de sorte qu'il n'existe pas d'exemple à ce jour d'inscriptions d'enfants auprès d'un établissement municipal ou associatif contre la volonté initialement exprimée par les parents.

L'association s'est engagée le 8 décembre 2011, sur la base d'un avenant à la convention annuelle conclue avec la ville de Bordeaux, à respecter le transfert de la totalité des préinscriptions aux permanences mises en place sur le territoire communal. La Maison des Enfants gérée par l'association regrette certes de ne plus accueillir, comme elle le faisait traditionnellement, les familles à la recherche d'une place pour leur enfant sachant qu'elle accordait, souligne-t-elle, une attention particulière, en ces circonstances, à l'accompagnement des parents. Cet accompagnement ne paraît toutefois pas compromis lorsqu'une demande d'inscription se concrétise finalement par un accueil au sein d'un établissement de l'association. La chambre observe que dans les autres cas, la municipalité a mis en place un lieu spécifique de rencontre et d'écoute des parents connu sous le nom de « *La Parentèle* », qui bénéficie du concours de psychologues et dont le modèle devrait être reproduit en plusieurs endroits sur le territoire communal (source : ville de Bordeaux, service de la petite enfance).

La Maison des Enfants estime toutefois que les différentes caractéristiques des projets éducatifs proposés sur l'ensemble du territoire communal mériteraient d'être décrites dans un lieu neutre ou par une équipe spécialisée de *La Parentèle* de manière à ce que les familles se

présentant ensuite aux permanences chargées de recevoir les demandes de préinscription sachent déjà, pour y avoir réfléchi, ce qu'elles souhaitent.

La Maison des Enfants est toutefois représentée aux permanences installées par la municipalité, de même que les autres structures de l'association, ce qui permet visiblement, même si le nouveau système en place ne recueille pas véritablement son adhésion, d'enrichir par cette participation le réseau d'information qui a ainsi été constitué sur le territoire communal. L'association mesure ainsi que la demande d'accueil croît de manière régulière. Aussi fait-elle observer en dernier lieu que pour un établissement d'accueil, ce système de centralisation des préinscriptions alourdit le processus administratif d'inscription définitive des enfants. Le maire de Bordeaux souligne cependant que le nouveau système de préinscription a, pour l'accueil régulier, donné entière satisfaction dès la première année aux personnels associatifs et municipaux chargés de l'accueil de la petite enfance. S'il admet qu'il n'en a pas été de même pour l'accueil occasionnel dans la mesure où le mécanisme de préinscription a ici été jugé peu réactif et éloigné du terrain, il précise toutefois qu'il a confié à une ancienne directrice d'un multi-accueil occasionnel la responsabilité de travailler avec les structures offrant un accueil occasionnel afin d'améliorer le système de préinscription. Le maire de Bordeaux considère en conséquence que les inconvénients signalés par l'APEEF ont été en grande partie corrigés.

C'est donc désormais une commission municipale d'attribution des places d'accueil qui décide de l'admission des enfants aussi bien dans les structures municipales qu'associatives. L'élaboration d'une grille de critères et d'un système de pondération était en cours de finalisation au début de l'année 2012. Avant la mise au point définitive de ce système dit de *scoring*, le critère de l'urgence a pris autant que possible l'ascendant sur l'ancienneté de la demande. Pour identifier ces situations d'urgence, le service municipal de la petite enfance s'est notamment appuyé sur le service départemental de la protection maternelle et infantile mais il a également porté son attention sur les observations que les professionnels de l'accueil pouvaient lui transmettre. La Maison des Enfants a parfaitement cerné le rôle de cette professionnelle qui, au sein du service municipal de la petite enfance, est venue renforcer la coordinatrice déjà en place de manière à gérer les demandes urgentes. Les relations paraissent en outre se développer sans difficulté, la Maison des Enfants ayant pris l'habitude de recevoir, en pareille situation, un appel de l'éducatrice de jeunes enfants venue renforcer le service municipal de la petite enfance. Reste que dans le cadre de l'enquête, la Maison des Enfants a admis qu'elle ne signalait pas à la mairie toutes les solutions qu'elle arrêtrait pour répondre par ses propres moyens aux urgences détectées.

La chambre observe donc en dernière analyse que la réorganisation des préinscriptions voulue par la municipalité conjointement avec la CAF dans le cadre de l'Offre de Service Petite Enfance (OSPE) n'a visiblement pas encore atteint sa vitesse de croisière et que l'association doit aujourd'hui encore veiller à s'y conformer de manière rigoureuse afin que la commune puisse superviser le plus efficacement possible l'ensemble de la demande. Le maire a de son côté considéré que l'association devait être en mesure de respecter la procédure centralisée des préinscriptions à compter de la rentrée 2012.

1-3) Adaptation de l'offre d'accueil

Selon la Fondation Terra Nova, 80% des enfants d'allocataires de minima sociaux et 92% des enfants dont au moins un parent est sans emploi, sont gardés par leurs parents, de sorte que le recours à un mode d'accueil formel est, de manière symétrique, d'autant plus développé que les ménages sont favorisés : 21% des enfants d'ouvriers contre 73% des enfants de cadres, 63% des enfants du dernier quintile contre 7% des enfants du premier quintile (source : *Politique familiale : d'une stratégie de réparation à une stratégie d'investissement sociale*,

projet 2012, contribution n°10, Fondation Terra Nova, pôle affaires sociales et Guillaume Macher, sociologue).

L'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) propose néanmoins à l'échelon national de poursuivre l'effort en direction des familles défavorisées au motif que le développement des modes de garde de qualité « *est aussi un moyen de lutter contre la reproduction intergénérationnelle de la pauvreté en proposant des conditions d'éveil, de socialisation et de suivi éducatif aux enfants et des moyens d'améliorer les compétences des parents* » (source : Inspection générale des affaires sociales, *Développement de la garde d'enfants*, rapport n°2009-033P, mars 2009).

La Maison des Enfants a pu constater que des différences de nature culturelle expliquent visiblement que certaines familles d'origine étrangère regardent comme inhabituelle la séparation d'avec le jeune enfant. Elle a pu également relever que lorsque ces familles ont finalement pu s'y résoudre, elles ne se sont pas inscrites dans un mode de garde durable, ce qui a pu compromettre la mise en place ou la réussite d'un projet éducatif à moyen ou long terme. L'établissement souscrit par ailleurs aux travaux de différents observateurs selon lesquels les familles défavorisées fréquentent moins que les autres les lieux d'accueil. La Maison des Enfants n'a pas développé de partenariats spécifiques face à ce constat, ce qui n'a toutefois pas empêché certains de ses dirigeants à s'investir personnellement dans une relation spécifique avec les associations s'occupant de familles migrantes afin que leur enfant soit accueilli par l'APEEF, au moins pendant le temps nécessaire à l'intégration de ces familles (obtention de titres de séjour, emploi, logement durable...).

Le Haut conseil de la famille a par ailleurs relevé que le taux de scolarisation à deux ans connaît une baisse continue depuis le début des années 2000. Les données statistiques recueillies auprès du ministère de l'Éducation Nationale révèlent ainsi que si le taux de scolarisation à deux ans dans les écoles maternelles publiques et privées atteignait 34,8% en 2000, il n'était plus que de 13,6% en 2010.

La Maison des Enfants mesure aussi, pour sa part, ce phénomène de déscolarisation des enfants de moins de trois ans. Elle regarde toutefois cette tendance d'un œil favorable car elle considère que les enfants de cet âge ont besoin d'une structure qui leur soit plus spécifiquement adaptée que ne l'est l'école maternelle. Un ancien président de l'association a de son côté pu considérer que ce phénomène de déscolarisation renvoie aussi au rôle des structures d'accueil collectif, crèches et écoles maternelles, dans la propagation des maladies des enfants de moins de trois ans. Selon cette analyse, ce phénomène épidémiologique, mis en lumière par de nombreux pédiatres, favorise la recherche de solutions alternatives telles que l'accueil partagé de trois enfants au maximum, une assistante maternelle assurant alors sa mission au domicile familial. Elle est alors formée et encadrée par des professionnels de la petite enfance regroupés au sein d'une association comme celle qui abrite la Maison des Enfants. Cette réflexion rejoint, en tout état de cause, celle du service municipal de la petite enfance qui s'attache en effet à conforter l'accueil familial de la petite enfance en recrutant des assistantes maternelles de droit public et en favorisant le soutien que les relais assistantes maternelles (RAM) apportent aux personnels de droit privé.

Le rapport moral établi par l'association au titre de l'exercice 2010 indique enfin, ce qui revêt de l'importance au regard de l'adaptation de l'offre d'accueil, que « *la table ronde familles et directeurs a permis de mesurer et d'évaluer les écarts entre leurs attentes et ce qu'elles percevaient de la réalité et la réalité elle-même, constituer des outils de connaissance, mettre en œuvre des plans d'action, rechercher des sources de progrès collectif pour continuer à donner à toutes les équipes l'envie de s'améliorer encore et toujours....* ».

A la Maison des Enfants, les outils de connaissance, selon l'expression utilisée par le rapport moral, ne prennent pas la forme d'un guide ou d'indicateurs chiffrés. La prise de connaissance des attentes s'effectue dans le cadre des réunions organisées avec les parents mais aussi dans l'effort d'accompagnement des familles que déploient les professionnels de l'accueil. La Maison des Enfants a ainsi pu appréhender l'écart qui peut s'introduire dans la pensée des familles entre la réalité et ce qu'elles en devinent initialement dans la mesure où, plusieurs parents n'ont visiblement compris les ambitions du projet éducatif de l'établissement qu'au gré du parcours suivi par leur enfant. C'est donc sur la base de ce constat que la chambre s'est préoccupée de savoir si des réactions de rejet avaient pu être enregistrées une fois le projet éducatif assimilé ou si, à tout le moins, une certaine indifférence avait pu maintenir certaines familles dans une position passive. La Maison des Enfants n'a toutefois observé aucune de ces deux réactions. Si la réalité d'un tel constat échappe à la mesure statistique, qui reste trop générale en effet même lorsqu'elle rend compte de la présence effective des enfants, la chambre observe néanmoins que la Maison des Enfants accueille de façon relativement fréquente les enfants de parents qui ont eux-mêmes séjourné en ses murs lors de leur prime enfance, ce qui fait dire à plusieurs accueillants que la Maison des Enfants peut aujourd'hui se prévaloir d'une influence *transgénérationnelle*. Ce constat ne permettant toutefois pas de trancher de façon certaine la question de savoir si le projet éducatif n'est pas, en définitive, imposé par un effort de persuasion, la chambre a en dernier lieu relevé que les actions qui le sous-tendent sont en réalité regardées par les accueillants comme des *invitations*, seule l'adhésion de l'enfant revêtant de l'importance et, avec elle, celle des familles qui peuvent, dans cette optique, sans difficulté s'assurer quotidiennement de la sérénité des enfants.

Il n'en reste pas moins que par l'avenant, déjà cité, conclu le 8 décembre 2011 avec la ville de Bordeaux, l'association s'est engagée à participer à toute réflexion ayant pour objectif d'assurer la cohérence de la politique d'accueil sur le territoire Bordelais. Au début de l'année 2012, aucun cadre spécifique n'avait encore été mis en place pour ce type de réflexion et il ne semble pas que même de manière informelle cette question de fond ait donné lieu à de véritables échanges avec les services municipaux.

La ville de Bordeaux a, en tout état de cause, engagé un effort d'adaptation de l'offre municipale d'accueil collectif en se fixant pour objectif d'augmenter de façon significative le taux de présentéisme physique des enfants dans les structures d'accueil. Ce taux de présentéisme physique résulte du rapport du nombre d'heures de présence des enfants au nombre d'heures d'accueil que la structure peut potentiellement offrir. Ce potentiel d'heures correspond de son côté à la capacité d'accueil multipliée par le nombre d'heures d'ouverture. Une place pouvant être successivement occupée par plusieurs enfants, l'amélioration du taux de présentéisme physique permet en conséquence de développer l'offre d'accueil sans création de places supplémentaires. A titre d'exemple, hors modulation, c'est-à-dire sans tenir compte de la moindre fréquentation des structures d'accueil pendant les premières et les dernières heures de la journée ainsi que pendant les vacances scolaires, le taux cumulé de présentéisme physique s'établissait à 66,11%² en 2011 dans les structures municipales d'accueil collectif (source : ville de Bordeaux, service de la petite enfance).

A la Maison des Enfants, le taux de présentéisme physique des enfants de 0 à 3 ans atteint 82,42% en 2010 selon le retraitement effectué par l'association, hors modulation, et 71,18% en 2011. L'augmentation de la capacité d'accueil de l'établissement de même que son passage au système du multi-accueil occasionnel expliquent en grande partie l'évolution défavorable du taux de présentéisme physique entre 2010 et 2011 pendant la phase d'adaptation. L'association estime quant à elle que la mise en place de l'Offre de Service Petite Enfance (OSPE) peut avoir retardé, sinon dissuadé, les demandes d'inscriptions qui ne relèvent pas d'une demande d'accueil régulier. La chambre considère que le taux de présentéisme

² Sans neutralisation non plus de la faible activité du mois d'août.

physique mérite en tout état de cause d'être surveillé même si la Maison des Enfants n'en reste pas moins dans une situation relativement favorable à la clôture de l'exercice 2011.

Cette surveillance du taux de présentisme physique doit, en outre, être effectuée en même temps que celle concernant le taux de présentisme financier. La chambre renvoie donc sur ce point au paragraphe 3-6-2 infra relatif à la situation spécifique de la Maison des Enfants.

En concluant le 8 décembre 2011 l'avenant à la convention annuelle initiale, l'association s'est notamment engagée à fournir à la ville de Bordeaux un document permettant de suivre le taux de présentisme physique des enfants. Le logiciel dont l'association dispose n'est pas exploitable en lecture directe dans la mesure où la capacité d'accueil est saisie de façon globale pour les enfants de 0 à 6 ans alors que le calcul des heures effectuées est mis en œuvre de manière automatique pour le groupe d'enfants de moins de 4 ans. Cette distorsion entre la tranche d'âge servant à la détermination de la capacité d'accueil et la tranche d'âge retenue pour le calcul automatique des heures effectuées oblige l'association à opérer des retraitements sur un tableur. Une telle intervention manuelle peut être relativement lourde sans pour autant être totalement sécurisée en raison de la rupture de la chaîne de traitement qu'elle provoque. Une réflexion pourrait ainsi être utilement engagée autour de l'utilisation du logiciel et de son éventuelle reconfiguration afin de produire à la ville des documents qui n'impliquent pas une mobilisation excessive de la ressource humaine.

1-4) Organisation générale des moyens humains

1-4-1) Données financières d'ensemble

Compte tenu des informations disponibles au début de l'année 2012 lors de la conduite de l'enquête sur place, les données ont été extraites des comptes de l'exercice 2010. Elles permettent à la chambre de constater que le secteur de la petite enfance³ se concentre sur la Maison des Enfants qui, à la clôture de l'exercice 2010, emploie 50% des effectifs de ce secteur et représente 44% des salaires bruts en tenant compte du salaire de la directrice de l'établissement du fait de sa participation active à l'accueil des enfants les plus jeunes.

Les 661.291 € représentant les salaires bruts et les charges sociales des trois structures d'accueil gérées par l'association, en l'occurrence la Maison des Enfants, le Jardin de l'Eau Vive et la Maison Soleil, ne correspondent cependant en 2010 qu'à 40% des 1.642.994 € figurant dans le compte de résultat consolidé de l'association au titre des salaires et des charges sociales. Ce taux relativement faible s'explique par le poids des centres de loisirs et des accueils périscolaires que l'association gère, par ailleurs, sur délégation de la ville de Bordeaux. Ces centres de loisirs, au nombre de cinq, et les sept accueils périscolaires pèsent autant en effet dans les comptes consolidés de l'association que le budget consacré à l'accueil de la petite enfance⁴. La complexité de cette organisation a conduit la chambre, dans le cadre de son enquête, à vérifier et, in fine, à constater la fiabilité de la comptabilité analytique mise en place dès 1998 par l'association, ce qui permet en dernier lieu d'attester de la cohérence des données financières précédemment analysées.

1-4-2) Effort de restructuration

³ Ici défini par l'association comme concernant l'accueil des enfants de 0 à 5 ans ainsi que l'accueil enfants-parents et le soutien à la parentalité.

⁴ Tel que défini dans la précédente note de bas de page.

Le rapport moral de l'association pour l'exercice 2010 indique dans son introduction que *« malgré une nouvelle année de restructuration parfois houleuse, l'objectif poursuivi par toutes les équipes a été orienté vers la satisfaction des familles »*.

Trois mesures avaient été annoncées par le président de l'association dans le rapport moral de l'année 2009 : Le maintien d'un seul accueil parent-enfant à raison d'une demi-journée par semaine, le passage d'un accueil occasionnel vers un multi-accueil dans les trois structures gérées par l'association et la majoration de la participation des familles pour l'accueil des enfants âgés de 4 à 6 ans à la Maison Soleil et au Jardin de l'Eau Vive. Toutes ces mesures ont été effectivement mises en place. Le passage au multi-accueil, objectif résolument défendu par la ville de Bordeaux pour l'ensemble des structures d'accueil collectif de son territoire a, quant à lui, été organisé en 2011. L'association a pu mesurer, en interne, l'impact positif du multi-accueil sur le plan financier en raison d'un meilleur taux d'occupation des places mais elle considère que les marges de progression sont limitées par la configuration des locaux abritant la Maison des Enfants, ces locaux ne comportant pas, en effet, d'espaces exclusivement consacrés à la confection des repas ou, encore, à la sieste des jeunes enfants. Corroborant cette analyse, un ancien président de l'association ajoute que l'exiguïté des locaux pénalise également le multi-accueil dans les deux autres établissements associatifs (Jardin de l'Eau Vive et Maison Soleil).

Il reste cependant que dans son ensemble, la restructuration de l'association, motivée par une situation financière difficile appelant des mesures fortes, a marqué le personnel, certains agents ayant dû, en effet, se réorienter vers d'autres structures, voire d'autres professions.

Mais cet effort de restructuration a par ailleurs permis de mutualiser les moyens administratifs nécessaires au fonctionnement des trois structures associatives d'accueil grâce à la mise en place en 2009 d'un pôle administratif et financier composé d'une personne en charge de la gestion des ressources humaines et de la comptabilité de la Maison des Enfants, d'une comptable qui gère les comptes consolidés de l'association et d'un aide comptable qui assure la saisie des données. Plusieurs agents de l'association se révèlent unanimement convaincus du grand intérêt de cette réorganisation dont la chambre a pu constater, dans le cadre de l'enquête, qu'elle permettait de disposer d'indicateurs couvrant tout le champ de compétence de l'association, ce qui s'avère en dernier lieu propice à un pilotage centralisé des différentes composantes de la structure associative et pourrait ainsi être utilisé par une direction générale dans l'hypothèse où cette dernière serait mise en place.

Quoiqu'engagée, la réflexion n'a toutefois pas abouti à la mise en place d'une telle direction générale qui pourrait, à ce titre, être à même de fédérer les trois établissements associatifs, en l'occurrence la Maison des Enfants, le Jardin de l'Eau Vive et la Maison Soleil. Ces trois structures ont ainsi conservé un mode opératoire encore relativement indépendant et dont la survivance a, en outre, pu être favorisée par des implantations géographiques différentes. Le maire de Bordeaux indique sur ce point qu'il a à plusieurs reprises souhaité qu'un directeur général soit installé, sachant que celui-ci pourrait être désigné parmi les directeurs actuels des structures d'accueil et que les réunions avec ces structures s'en trouveraient ainsi facilitées. Le maire souligne cependant que l'éventuel surcoût engendré par la création d'un tel poste de directeur général *« devra être financé essentiellement par des efforts d'optimisation internes plutôt que par une demande d'augmentation de la subvention de fonctionnement versée par la ville »*.

L'association a toutefois pu considérer à l'occasion de débats internes que l'absence de direction générale commune, qui ne dessaisirait pas les directeurs des établissements de leurs prérogatives mais en coordonnerait l'action, a pour effet d'exposer non seulement le bureau lui-même mais encore le président à des problématiques de gestion courante, ce qui peut nuire au positionnement plus stratégique en principe dévolu à des instances dirigeantes. La chambre

observe du reste que la présidence de l'association a fréquemment changé puisque de 2008 jusqu'au 1^{er} janvier 2012, trois présidents différents ont successivement accédé aux responsabilités. La succession de trois présidents en moins de quatre ans s'avère ainsi plus rapide que le rythme biennal de renouvellement par tiers du conseil d'administration (conformément à l'article 6 des statuts associatifs), ce qui peut témoigner d'une certaine usure dans l'exercice des fonctions exécutives.

L'analyse de ses comptes révèle cependant que l'association ne dispose pas de moyens financiers suffisants pour envisager d'engager un directeur général (cf. infra paragraphe 2). Dans ces conditions et en l'absence de financements externes ainsi que le maire de Bordeaux l'a annoncé, le dégagement d'un temps partiel en faveur d'une fonction de coordination pourrait constituer une alternative intéressante ainsi que la réflexion engagée en interne sur cette problématique de gouvernance a pu l'envisager. N'ayant pas à se prononcer sur la solution la plus adaptée, la chambre recommande au conseil d'administration de poursuivre cette réflexion sachant que, ainsi que le prévoit l'article 6 des statuts associatifs, l'assemblée délibérante comporte, avec voix consultative, les directeurs des différents établissements qui sont ainsi à même de développer leur propre analyse.

1-4-3) Effort de formation

L'OCDE a considéré qu'un « *atout de l'EAJE en France, surtout pour les tout petits, est la diversité des professionnels qui travaillent côte à côte dans les différents services. En plus de tout l'éventail des professionnels de la petite enfance (puéricultrices, auxiliaires de puériculture, éducateurs de jeunes enfants), des médecins, des psychologues et d'autres spécialistes sont associés à ces structures. La diversité de ces spécialités permet de déployer toute une gamme de compétences au service du développement, de la santé et de l'apprentissage des enfants* ». L'OCDE ajoute cependant que « *plusieurs des personnes interrogées ont toutefois observé que les filières de formation professionnelle sont très rigides, de sorte qu'il est difficile, voire impossible, de passer d'une fonction à une autre, même moyennant une formation complémentaire* ». L'Organisation estime en conséquence que « *l'absence d'un maillage intégré des formations et des carrières peut constituer un obstacle à une meilleure professionnalisation globale des personnels en charge de la petite enfance* ». (Source : OCDE, Direction de l'Éducation : *La politique d'éducation et d'accueil des jeunes enfants en France*).

Dans chacune des trois structures d'accueil de la petite enfance qu'elle gère, l'association s'appuie sur le concours de nombreux personnels diplômés : puéricultrices, éducateurs de jeunes enfants, psychologues ou, encore, psychomotriciens. Elle est donc théoriquement concernée par la rigidité des filières de formation et, ainsi, par la difficulté de passer d'une fonction à une autre. Le projet associatif indique cependant que « *dans le cadre du plan de formation annuel associatif, les professionnels ont la possibilité de choisir de suivre des formations à titre individuel, en relation directe avec leurs fonctions, mais aussi dans un souci de recherche personnelle et d'acquisitions qui viennent indubitablement enrichir leur pratique à venir* ».

La direction technique de la Maison des Enfants n'utilise pas d'un formalisme particulier pour rendre compte de l'action de formation des personnels mais elle confirme que la formation prend son origine dans un projet individuel pouvant aussi conduire un agent à se rapprocher de ses collègues dans une structure essentiellement interdisciplinaire. La chambre observe donc ici que cette organisation interdisciplinaire, voulue par l'article R.2324-38 du code de la santé publique, loin d'être vécue en interne comme un cloisonnement de compétences est, tout au contraire, présentée comme une source d'enrichissement mutuel, ce qui renvoie à une organisation horizontale du travail (cf. paragraphe 3-8 infra). La Maison des Enfants met en dernier lieu en exergue l'élan impulsé par les réunions de l'équipe complète des accueillants

même si les investigations conduites sur place ont pu révéler que certains jugent complexe de passer d'une fonction à une autre dans la mesure où il est alors nécessaire de reprendre un cursus complet de formation.

L'OCDE a, par ailleurs, pu regretter que les professions qui se consacrent à l'accueil de la petite enfance « *ne se soient pas adaptées à l'évolution des réalités de la famille en France (chômage, monoparentalité, pauvreté, handicap et maladie) ...* » (*ibid.*). Or pour ce qui concerne précisément la Maison des Enfants, un tiers environ des familles qui lui confient leur enfant de moins de 4 ans disposent d'un revenu mensuel compris entre 0 et 1.000 euros selon les données statistiques figurant dans le rapport moral de l'association pour l'exercice 2010. L'établissement confirme que les personnels ne se sentent pas toujours armés pour appréhender les difficultés socio-économiques des familles. Des relais ont en conséquence été mis en place avec des assistantes sociales sachant toutefois que la Maison des Enfants se reconnaît démunie pour une approche juridique des problématiques qui se révèlent à elle. En interne, le médecin référent de l'établissement est plus particulièrement sollicité lorsque se manifestent des situations difficiles impliquant des questions de santé. L'établissement regarde cependant ces situations complexes comme une limite au champ d'intervention des personnels accueillants.

2) Situation financière de l'association

2-1) Publication des comptes

Il résulte de l'article 1^{er} du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 relatif à la publicité des comptes annuels des associations et des fondations que toute association ayant, comme l'APEEF, reçu d'une commune une subvention supérieure au seuil de 153.000 euros⁵, assure la publicité de ses comptes annuels et du rapport du commissaire aux comptes sur le site internet de la Direction des Journaux officiels (<http://www.journal-officiel.gouv.fr/association/index.php>). Ces dispositions, qui concernent les comptes annuels des exercices comptables ouverts à compter du 1er janvier 2006, n'ont pas été appliquées par l'association qui est, en conséquence, invitée à s'y conformer.

2-2) Compte de résultat consolidé

Conduite au début de l'année 2012, l'analyse de la situation financière de l'association s'est appuyée sur les données consolidées des exercices 2008 à 2010.

En 2008 et 2009, le compte de résultat consolidé est marqué par une augmentation très sensible des charges d'exploitation qui progressent en effet de 13,67% la première année et de 11,21% la seconde.

L'écart entre la progression des charges d'exploitation et des produits d'exploitation est très net en 2008 dans la mesure où ces produits ne progressent alors que de 9,97%. Cet écart est comblé en 2009 sachant que les produits d'exploitation progressent de 11,79% à la clôture de cet exercice grâce à une augmentation de plus de 21% de la production de biens et de près de 20% de la production de services. Ce rétablissement manifeste des produits d'exploitation n'a toutefois pas permis de combler le déficit d'exploitation apparu à hauteur de 22.683 € à la clôture de l'exercice 2008 et qui subsiste, en effet, à hauteur de 14.931 € à la clôture de l'exercice 2009.

⁵ Seuil fixé par l'article D.612-5 du code du commerce.

La forte augmentation des charges enregistrée en 2008 s'explique toutefois pour l'essentiel par la prise en charge de centres de loisirs par délégation de la ville de Bordeaux, ce qui a induit, en outre, des charges spécifiques comme celles inhérentes à la confection des repas. La persistance d'un déficit d'exploitation à la clôture de l'exercice 2009 atteste toutefois, en dépit de la progression des produits, d'un déséquilibre structurel légitimant de manière rétrospective l'effort de restructuration précédemment décrit comme l'un des faits marquants de l'année 2010 (cf. paragraphe 1-4-2 supra).

L'exercice 2010 permet en effet d'observer une plus grande maîtrise des dépenses d'exploitation et, en particulier, des salaires et cotisations sociales qui, après avoir augmenté de plus de 17% en 2008 et de près de 10% en 2009 encore du fait de la prise en charge de deux nouveaux centres de loisirs dans les derniers mois de l'année 2008, progressent de 2,61% au 31 décembre 2010. Les premiers résultats des efforts de rationalisation contemporains de l'année 2010 sont par ailleurs visibles, de façon plus détaillée, dans le coût brut de la place d'accueil à la Maison des Enfants, bien positionnée au regard du coût moyen observé sur le territoire communal et ce, alors même que l'activité ressort excédentaire (cf. infra, paragraphe 2-5). Dans ce contexte plus favorable, l'augmentation plus mesurée des charges d'exploitation du compte de résultat consolidé est en grande partie alimentée en 2010 par l'alourdissement de la dotation aux provisions destinées au paiement des indemnités de départ à la retraite prévues par la convention collective sachant que l'association a, de longue date, décidé d'assurer elle-même ce risque financier dont la charge annuelle reste néanmoins limitée puisqu'elle représente 1,7% des charges d'exploitation en 2008, 0,6% en 2009 et 3% en 2010. Mais l'augmentation globale des charges d'exploitation reste encore trop élevée à la clôture de l'exercice 2010 au regard de la stagnation des produits d'exploitation nonobstant la progression, dans le détail, de près de 12% de la production vendue de biens et de services.

Le déficit d'exploitation est donc porté à 65.666 € au 31 décembre 2010. L'apparition d'un déficit d'exploitation en 2008, son maintien, quoique réduit, en 2009 puis son aggravation en 2010 malgré la surveillance des charges d'exploitation constituent, indépendamment des fluctuations de nature conjoncturelle liées aux prises en charge de centres de loisirs, autant de signaux d'alerte corroborés, en dernière analyse, par la disparition de l'équilibre pérenne du compte de résultat. Le résultat net comptable s'avère en effet déficitaire de 55.986 € en 2010 alors qu'il était encore excédentaire en 2008 et même en 2009 en dépit d'une très nette érosion.

Les premières estimations faites au mois de février 2012 montrent cependant une nette restauration du résultat d'exploitation au 31 décembre 2011 qui devient, en effet, légèrement excédentaire. L'association attribue ce redressement à l'impact positif du passage de tous ses établissements au système du multi-accueil (cf. paragraphe 1-4-2 supra).

2-3) Structure du bilan consolidé

L'association bénéficie d'une totale indépendance financière sachant que ses capitaux sont exclusivement constitués de capitaux propres, au premier rang desquels figurent des fonds associatifs sans droit de reprise.

A la clôture de l'exercice 2010, l'excédent de capitaux propres par rapport aux emplois durables que constituent les immobilisations nettes s'avère important. Les financements longs atteignent ainsi 375 milliers d'euros alors que la valeur des immobilisations nettes se limite de son côté à 45 milliers d'euros.

Les financements longs sont cependant fortement soutenus par les provisions précédemment décrites destinées au financement des indemnités de départ à la retraite prévues par la convention collective.

Le fonds de roulement ainsi constitué, très appréciable dans l'absolu, doit toutefois être mesuré en fonction de la dépréciation de l'actif immobilisé sachant cependant que l'immeuble abritant la Maison des Enfants est mis gratuitement à la disposition de l'association par la ville de Bordeaux. La valeur brute de l'actif immobilisé s'élève en effet à 289 milliers d'euros alors que les amortissements atteignent 243 milliers d'euros, ce qui atteste, pour le court ou le moyen terme, d'un véritable besoin de renouvellement du patrimoine. Tel est le cas en particulier du matériel de transport, d'une valeur historique d'achat de 113.314 euros et qui s'avère intégralement amorti au 31 décembre 2010.

Encore fortement soutenues, nonobstant l'apparition d'un résultat net comptable déficitaire, par le fonds de roulement précédemment décrit, les disponibilités courantes, d'un montant de 373 milliers d'euros à la clôture de l'exercice 2010, excèdent alors les dettes à court terme qui se limitent alors en effet à 229 milliers d'euros. Le paiement à l'échéance des dettes à court terme a de surcroît pu être constaté au début de l'exercice 2012. L'association bénéficie ainsi au 31 décembre 2010 d'une large sécurité financière qui reste cependant conditionnée par le versement de la subvention municipale et qui pourrait, en outre, être entamée par d'autres résultats nets comptables déficitaires si le compte de résultat n'était pas durablement redressé. Faute d'un tel redressement, l'association n'aurait pour alternative que de raccourcir les délais de recouvrement de ses créances à court terme dont le montant se révèle en effet significatif au 31 décembre 2010 puisqu'il atteint près de 182 milliers d'euros.

2-4) Vue d'ensemble

Afin de préserver son indépendance financière, l'association devait, à la clôture de l'exercice 2010, restaurer son résultat d'exploitation de façon à rétablir l'équilibre pérenne du compte de résultat tout en dégagant un résultat net comptable excédentaire et, à ce titre, capitalisable. En présence de financements longs fortement soutenus et orientés par les provisions pour risques constituées dans le cadre de la convention collective, la constitution de réserves supplémentaires s'avèrerait en effet utile au besoin de renouvellement de l'actif immobilisé.

Les premières estimations du résultat d'exploitation de l'exercice 2011 paraissaient cependant encourageantes au début de l'année 2012.

2-5) Evaluation du coût de fonctionnement annuel d'une place d'accueil

Selon les données centralisées par la ville de Bordeaux, le coût de revient brut moyen d'une place à l'année s'établit en 2010 à 17.642 € dans les structures municipales d'accueil collectif et à 15.721 € dans les structures associatives (source : ville de Bordeaux, service municipal de la petite enfance). La même année, le coût brut de la place d'accueil des enfants de 0 à 5 ans se situe, dans chacune des trois structures d'accueil de l'APEEF, en deçà des coûts moyens ainsi calculés par la commune puisqu'il atteint 12.565 € à la Maison des Enfants, 15.048 € au Jardin de l'Eau Vive et 15.714 €, enfin, à la Maison Soleil. Selon le résultat d'activité déclaré à la CAF au titre de l'exercice 2010, la Maison des Enfants a, de surcroît, dégagé un résultat net comptable excédentaire de 39 milliers d'euros. Il n'en va toutefois pas de même des deux autres structures dans la mesure où le Jardin de l'Eau Vive accuse, tout au contraire, un déficit de 24 milliers d'euros et la Maison Soleil un déficit de 29 milliers d'euros ce qui, comme il a été dit, s'explique selon un ancien président de l'association par l'exiguïté des locaux, dès lors peu propices au développement du multi-accueil, ainsi que par l'incompressibilité des charges fixes.

Pour ce qui concerne plus précisément la Maison des Enfants, le coût limité, en valeur brute, de la journée d'accueil, allié à l'excédent dégagé par l'activité, doit être regardé comme le

résultat tangible des efforts de restructuration qui ont été poursuivis en 2010. La situation relativement favorable de la Maison des Enfants met toutefois également en évidence l'apport déterminant de la prestation de solidarité unique versée par la CAF au bénéfice d'un établissement qui, au regard des autres structures associatives, accueille en effet le plus grand nombre d'enfants de moins de 4 ans (cf. paragraphe 3-1 infra).

La chambre observe enfin que le total des charges retenues en 2010 par l'association pour le calcul du coût brut de la place d'accueil des enfants de 0 à 5 ans s'établit à 1.011.019 €, soit un peu moins de la moitié des charges de gestion courante du compte de résultat consolidé. Cet écart s'explique par les charges exposées par l'association pour l'accueil périscolaire des enfants de 6 à 12 ans et, surtout, par les charges induites par les centres de loisirs gérés sur délégation de la ville de Bordeaux (cf. supra, paragraphe 1-4-1).

3) Examen spécifique du fonctionnement de la Maison des Enfants

3-1) Présentation de l'établissement

Créée en 1981 et initialement gérée par la ville de Bordeaux, la Maison des Enfants a ouvert un « Accueil Enfants-Parents » sous l'impulsion d'une adjointe au maire proche des thèses de Françoise Dolto pédiatre et psychanalyste décédée en 1988. Aujourd'hui encore, la Maison des Enfants s'inspire de la Maison Verte créée à Paris en 1979 par Françoise Dolto, cet héritage culturel étant clairement revendiqué par l'APEEF ainsi qu'en témoignent le lien figurant sur son site ainsi qu'un article de presse publié à la fin de l'année 2010 (journal *Sud-Ouest*, édition datée du 29 novembre 2010). La Maison Verte installée à Paris est définie comme un lieu d'accueil et d'écoute des tout-petits accompagnés par leurs parents ou par ceux qui s'en occupent. C'est aussi un lieu de rencontre avec d'autres enfants (source : <http://www.lamaisonverte.asso.fr>).

Comme il a été dit (cf. supra, paragraphe 1-1), l'une des deux directrices de la Maison des Enfants a publié en 2010 un ouvrage dans lequel elle indique avoir voulu « *mettre en lumière toutes ces petites choses qui favorisent la prévention et le lien social et rendent les familles plus fortes. La légitimation du travail de fourmi de toutes les équipes qui contribuent, au quotidien, à l'instauration d'une citoyenneté dont l'homme et la société ont besoin* » (source : *Aqui*, novembre 2010).

La Maison des Enfants accueille notamment de jeunes enfants âgés de un an à trois ans révolus, non scolarisés, selon la formule du multi-accueil occasionnel. C'est l'accueil de ces enfants qui est examiné dans le cadre de la présente enquête. Plus de 170 y ont été reçus en 2010 contre moins de 100 dans chacune des deux autres structures associatives, en l'occurrence la Maison Soleil et le Jardin de l'Eau Vive.

Mais la Maison des Enfants accueille également, le mercredi pour des activités d'éveil, des enfants de trois à cinq ans. Elle a donc accueilli 734 enfants au total en 2010 contre 610 à la Maison Soleil et 273 au Jardin de l'Eau Vive (source : rapport moral de l'association pour l'exercice 2010).

3-2) Autorisation du président du Conseil général de la Gironde

Le passage au multi-accueil occasionnel a été autorisé le 17 janvier 2011 par le président du conseil général de la Gironde.

3-3) Capacité d'accueil

Lors de la mise en place du multi-accueil occasionnel, la capacité d'accueil de la Maison des Enfants a été portée de 34 à 38 enfants âgés de 12 mois à 4 ans les lundi, mardi, jeudi et vendredi. L'établissement dispose par ailleurs de 70 places en multi-accueil occasionnel pour des enfants âgés de 3 ans à 5 ans le mercredi et pendant les vacances scolaires (article 2 de l'autorisation du président du conseil général de la Gironde en date du 17 janvier 2011).

3-4) Projet d'établissement

Aux termes de l'article R.2324-29 du code de la santé publique, les établissements d'accueil élaborent un projet d'établissement comprenant un projet éducatif ainsi qu'un projet social et indiquant les prestations d'accueil proposées et, le cas échéant, les dispositions particulières prises pour l'accueil des enfants présentant un handicap. Selon ces mêmes dispositions réglementaires, le projet d'établissement doit, enfin, définir la place des familles et leur participation à la vie de l'établissement ainsi que les relations de ce dernier avec les organismes extérieurs.

Le projet d'établissement de la Maison des Enfants, satisfait à l'ensemble de ces dispositions réglementaires.

Il apparaît toutefois dans le détail qu'en se bornant à indiquer que la Maison des Enfants est un établissement qui *« accueille des familles redémarrant une activité professionnelle dans le cadre de la loi Borloo »*, le projet social inséré au chapitre 5.2 du projet d'établissement n'indique pas les dispositions prises pour l'application de l'article L.214-2 du code de l'action sociale et des familles dont le dernier alinéa indique en effet que *« les modalités de fonctionnement des équipements et services d'accueil des enfants de moins de six ans doivent faciliter l'accès aux enfants de familles rencontrant des difficultés du fait de leurs conditions de vie ou de travail ou en raison de la faiblesse de leurs ressources »*. Le projet social n'indique pas non plus les dispositions prises pour l'application de l'article L.214-7 du même code aux termes duquel le projet d'établissement des établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans *« prévoient les modalités selon lesquelles ces établissements garantissent des places pour l'accueil d'enfants non scolarisés âgés de moins de six ans à la charge de personnes engagées dans un parcours d'insertion sociale et professionnelle et répondant aux conditions de ressources fixées par voie réglementaire, pour leur permettre de prendre un emploi, de créer une activité ou de participer aux actions d'accompagnement professionnel qui leur sont proposées »*.

Bien que cela ne soit pas mentionné dans le projet d'établissement, la Maison des Enfants prend en charge les familles orientées vers elle par la Maison Départementale de la Solidarité et de l'Insertion (M.D.S.I.)⁶, certaines de ces familles connaissant des difficultés ou étant engagées dans un parcours d'insertion. Il s'avère donc indispensable de l'indiquer dans le projet d'établissement.

3-5) Règlement de fonctionnement

Aux termes de l'article R.2324-30 du code de la santé publique, les établissements d'accueil élaborent un règlement de fonctionnement qui précise notamment les fonctions de directeur, les modalités permettant d'assurer, en toutes circonstances, la continuité de la fonction de direction, les modalités d'admission des enfants, les horaires et les conditions d'arrivée et de

⁶ Au nombre de 37 dans le département de la Gironde, les MDSI soutiennent et accompagnent les demandeurs d'emploi dans leurs démarches de réinsertion dans le marché du travail.

départ des enfants, le mode de calcul des tarifs, les modalités du concours du médecin, les modalités de délivrance de soins spécifiques, les modalités d'intervention médicale en cas d'urgence et, enfin, les modalités d'information et de participation des parents à la vie de l'établissement.

Le règlement de fonctionnement de la Maison des Enfants comporte toutes les informations ainsi prévues par la réglementation.

La Maison des Enfants respecte par ailleurs les dispositions de l'article R.2324-31 du code de la santé publique aux termes desquelles le projet d'établissement et le règlement de fonctionnement doivent être affichés.

La chambre considère que quelques améliorations et mises à jour sont toutefois à prévoir.

S'agissant des modalités d'admission des enfants, le chapitre 6.3 du règlement de fonctionnement pourrait utilement préciser que les demandes de préinscription sont organisées sur le territoire communal autour de sept lieux d'accueil des familles, ce qui constitue en effet de la part de la ville de Bordeaux un important effort de rationalisation dont elle obtient, en retour, de pouvoir mesurer de manière fiable le besoin d'accueil (cf. supra, paragraphe 1-2). La directrice de la Maison des Enfants souligne que « *la spécificité des accueils occasionnels n'entre pas en adéquation avec le système tel qu'il a été pensé jusqu'à présent* ». Même si l'association et la ville de Bordeaux ont suffisamment de contacts pour dialoguer encore sur ce point, la chambre rappelle qu'en l'état, le respect du système de préinscription dans les sept lieux d'accueil prévus à cet effet sur le territoire communal constitue un engagement contractuel de l'association⁷ et dont il convient de veiller à l'exacte application.

Le chapitre 6-6 relatif au mode de calcul des tarifs et à la facturation devra également être mis à jour si la facturation de l'heure d'accueil réservée doit être abandonnée au profit d'une facturation de l'heure d'accueil réalisée, conformément à la demande de la CAF aujourd'hui soucieuse de réduire l'écart entre présentisme financier et présentisme physique (cf. paragraphe suivant).

3-6) Tarification

3-6-1) Mécanisme de tarification sous l'empire du contrat enfance-jeunesse

Le fonctionnement des structures d'accueil municipales et associatives est financé par la caisse d'allocations familiales au moyen d'une prestation dite de service unique (PSU) dont l'apport a pu être mesuré à l'occasion de l'examen du coût brut de la place à la Maison des Enfants (cf. paragraphe 2-5 supra). Cette PSU, dont la valeur horaire est notifiée chaque année à son bénéficiaire, tient compte de la participation des familles qui se conforment ainsi également aux règles de calcul édictées par la CAF⁸. Aux termes de ces règles, un taux d'effort, déterminé de manière dégressive en tenant compte du nombre d'enfants, est appliqué aux revenus des familles pour déterminer le tarif horaire à leur charge. En l'absence de ressources, le taux d'effort s'applique à un forfait minimal de ressources appelé « revenu plancher ». L'association a appris avec intérêt que le système de la PSU sera étendu jusqu'à l'accueil des enfants ayant atteint 5 ans révolus. Elle espère ainsi fidéliser les familles qui leur ont confié leurs enfants dès le plus jeune âge. Elle se sent ainsi confortée dans les efforts

⁷ Avenant du 8 décembre 2011 à la convention annuelle conclue avec la ville de Bordeaux.

⁸ Lettre-circulaire n°2002-066 du 12 avril 2002 notamment qui définit les modalités de calcul des ressources plancher et plafond des familles.

qu'elle a déployés en faveur de l'accueil des enfants jusqu'à 5 ans, le mercredi et pendant les vacances scolaires également, selon la formule du multi-accueil occasionnel.

Grâce à un accès informatique direct aux données stockées par la CAF, l'association est en mesure de déterminer rapidement les revenus de la famille, de calculer le tarif horaire après application à ces revenus du taux d'effort fixé par la CAF et de communiquer sur le champ à cette famille le tarif qui sera à sa charge une fois choisie la durée de l'accueil. L'information des parents ne souffre donc pas de la relative complexité des calculs pour un public non averti.

3-6-2) Taux de présentéisme financier

Le rapport du nombre d'heures payées par les parents au nombre d'heures potentielles (capacité d'accueil multipliée par le nombre d'heures d'ouverture) permet de déterminer un taux de présentéisme financier. La ville de Bordeaux s'étant fixée pour objectif d'améliorer ce taux, l'association s'est engagée, dans l'avenant du 8 décembre 2011 à la convention annuelle conclue avec commune, à mettre tout en œuvre pour bénéficier d'un taux de présentéisme financier de 70% en-deçà duquel le versement de la PSU par la Caisse d'allocations familiales serait en effet compromis.

Les informations extraites du logiciel équipant l'association doivent cependant être retraitées, ce qui complique le calcul du taux en question (cf. supra, paragraphe 1-3). Une fois rétabli, le calcul du taux de présentéisme financier concernant les enfants de 0 à 4 ans permet cependant d'affirmer que l'objectif de 70% fixé par l'avenant du 8 décembre 2011 a été nettement dépassé au titre de l'année 2011.

La facturation reposant cependant, à la Maison des Enfants comme ailleurs sur le territoire communal, sur le nombre d'heures réservées même si celles-ci ne sont finalement pas utilisées, un écart apparaît entre le taux de présentéisme financier et le taux de présentéisme physique des enfants.

Cet écart peut être illustré d'une autre façon en comparant le nombre d'heures de présence facturées et le nombre d'heures de présence effective des enfants. Les heures de présence effective se révèlent en effet inférieures de 3.991 heures aux heures de présence facturées en 2008. L'écart ainsi constaté au détriment des heures de présence effective atteint ensuite 4.159 heures en 2009, 5.062 heures en 2010 et 5.766, enfin, en 2011. La progression de cet écart a ainsi atteint 22% en 2010 avant d'être ramenée à 14% en 2011, ce qui implique néanmoins le maintien d'un effort soutenu en faveur de la présence effective des enfants au sein de la Maison des Enfants.

La CAF envisageait en effet de façon générale au début de l'année 2012 de verser la PSU en fonction des heures effectivement réalisées (source : service municipal de la petite enfance). Le trésorier de l'association estime cependant que la facturation des heures effectives aura un impact financier négatif. Il souligne en effet que la gestion du personnel, qui mobilise les trois quarts du budget, est organisée en fonction des heures réservées et, ainsi, du besoin attendu. Le trésorier considère donc en substance que la facturation des heures effectives d'accueil privera la structure de la visibilité dont elle dispose encore aujourd'hui dans le système de facturation des heures réservées.

3-7) Organisation de la Maison des Enfants

3-7-1) Direction de l'établissement

Ainsi que le prévoit l'article R.2324-35 du code de la santé publique, la direction du service de la petite enfance de la Maison des Enfants a été confiée, sur les instances du service de la protection maternelle et infantile (PMI) du département de la Gironde, à une éducatrice de jeunes enfants (EJE) diplômée d'Etat qui justifie par ailleurs d'une expérience professionnelle très largement supérieure aux trois années minimum requises par ces dispositions réglementaires. A la suite de l'extension de la capacité d'accueil de l'établissement et de son passage au système du multi-accueil occasionnel, le président du conseil général de la Gironde a autorisé l'EJE «*à continuer à assurer la direction de l'établissement conformément à l'article R.2324-35 du code de la santé publique, assistée d'un personnel en nombre et qualification conformes aux textes en vigueur*» (article 3 de l'autorisation du président du conseil général de la Gironde en date du 17 janvier 2011).

L'article R.2324-35 du code de la santé publique dispose en effet que la direction d'un établissement d'accueil d'une capacité inférieure ou égale à quarante places peut être confiée à une EJE à condition que cet établissement comprenne dans son effectif une puéricultrice diplômée d'Etat ou, à défaut, un infirmier ou une infirmière diplômé d'Etat justifiant au moins d'une année d'expérience professionnelle auprès de jeunes enfants. Cette condition est actuellement remplie grâce à la présence parmi le personnel d'une infirmière diplômée d'Etat qui assure les fonctions d'animatrice. Cette dernière est toutefois susceptible de quitter l'établissement lorsqu'elle aura achevé une formation en psychologie (master 2). L'établissement devra donc veiller, en cas de départ de cette infirmière, à remplir la condition fixée par l'article R.2324-35 précédemment cité afin que la direction de la Maison des Enfants puisse continuer à être assurée par l'EJE.

Aux côtés de L'EJE ainsi placée à la tête du service petite enfance de la Maison des Enfants intervient une personne, directrice en titre de l'établissement et titulaire d'un diplôme d'Etat aux fonctions d'animation (DEFA) et d'un master 2 dans le domaine de l'action sociale.

La direction de la Maison des Enfants est donc organisée d'une manière spécifique. Selon la classification retenue par l'association dans la déclaration du résultat d'activité à la CAF, l'EJE assure ainsi une direction *technique* alors que la personne titulaire du DEFA et du master 2 assure de son côté une direction *administrative*. Ces deux types de direction sont très précisément définis par le règlement intérieur de la Maison des Enfants. La direction technique assurée par l'EJE concerne en effet le projet éducatif, le projet social, l'accueil des familles, les réunions hebdomadaires ou, encore, les entretiens d'embauche. La direction administrative correspond notamment de son côté à l'encadrement hiérarchique du personnel, à la bonne marche administrative et financière de l'établissement (ce qui inclut l'élaboration du budget), à la qualité de l'accueil, à «*la garantie des orientations pédagogiques et sociales définies en équipe*», ou, encore, au soutien apporté à «*l'esprit créatif de l'équipe*». L'énumération reprise ici, de façon non exhaustive, des attributions des directrices technique et administrative, met néanmoins en évidence une relative interaction des deux postes de direction, notamment dans la réalisation du projet éducatif de l'établissement. Cette interaction est annonciatrice d'une organisation horizontale du travail qui sera examinée ultérieurement.

Face à ce système de codirection, il importe de relever par ailleurs que l'article 6-2 du règlement intérieur de la Maison des Enfants indique qu'en cas d'absence de l'EJE qui assure la direction *technique* de l'établissement, la continuité de la fonction est assurée par une

seconde EJE⁹, ce qui permet en toutes circonstances de respecter les dispositions précédemment citées de l'article R.2324-35 du code de la santé publique.

La direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) du ministère en charge de la santé a cependant constaté un décalage entre la formation initiale des professionnels de l'accueil de la petite enfance et le niveau de connaissances administratives requis par la direction d'un établissement (source : DREES, note d'information n°732, juillet 2010, *les modes d'organisation des crèches collectives et les métiers de la petite enfance*).

La direction technique de l'établissement assure la gestion des emplois du temps, l'organisation de réunions ou, encore, le management des équipes techniques, ce qui la conduit à travailler en concertation avec le pôle administratif et financier pour la gestion des contrats de travail et des absences. Toutes ces tâches requièrent un investissement personnel très important sans que la formation d'une éducatrice de jeunes enfants y soit parfaitement adaptée.

La direction administrative se heurte de son côté aux difficultés que peuvent entraîner la fréquente modification des textes, des instructions et même des formulaires qui doivent être servis, ce qui implique des efforts répétés de réinterprétation et d'adaptation. La gestion des équipes se révèle cependant, en interne, très facilitée par l'adhésion du personnel au projet d'établissement.

La DREES a certes observé « *la mise entre parenthèses* » des compétences spécifiques des accueillants par les fonctions de direction mais, s'agissant de façon plus spécifique des EJE, elle a pu dans le même temps relever que la position de directrice d'établissement est seule véritablement de nature à leur permettre d'asseoir une fonction d'encadrement sinon rarement exercée, ce qui a alors pour effet de consolider la mission éducative de la structure d'accueil (source : DREES, note d'information n°732, juillet 2010, *les modes d'organisation des crèches collectives et les métiers de la petite enfance*).

La direction technique de la Maison des Enfants est cependant parvenue à se départir des tâches purement administratives pour constituer et animer des ateliers pédagogiques. Grâce à la répartition des tâches, le système de codirection de l'établissement est visiblement parvenu à préserver cette fonction spécifique auprès des enfants de même que, de façon plus générale, le soutien aux professionnels de l'accueil.

Le système original de codirection de la Maison des Enfants se révèle en substance opérationnel et paraît ainsi constituer une solution à la « *mise entre parenthèses* », selon l'expression de la DREES, de compétences spécifiques d'accueil de la petite enfance par les fonctions administratives. L'organisation dont l'établissement s'est ainsi doté doit toutefois être replacée dans le contexte plus général d'une association manquant visiblement d'une direction générale pour coordonner l'ensemble de ses établissements et préserver de la sorte la mission stratégique du président du conseil d'administration ainsi que du bureau (cf. supra, paragraphe 1-4-2).

3-7-2) Personnels n'exerçant pas de fonctions de direction

3-7-2-1) Pénibilité de la fonction d'accueil et déroulement des carrières

⁹ Exerçant ses fonctions à temps plein.

La DREES constate que la fonction d'auxiliaire de puériculture peut s'exercer dans différents milieux (hôpitaux, centres médicosociaux, centres spécialisés, crèches, service de protection maternelle et infantile) mais elle souligne que cette fonction « *ouvre de très faibles perspectives d'évolution et offre des possibilités de reconversion très réduites* » (source : DREES, note d'information n°732, juillet 2010, *les modes d'organisation des crèches collectives et les métiers de la petite enfance*).

Le risque de lassitude précoce faute de perspectives de carrière mais en raison aussi de facteurs aggravants tels que le stress sonore, la fréquence de syndromes infectieux ou du fait encore de capacités d'accueil parfois poussées à leur limite a, par ailleurs, été mis en évidence par une étude récemment publiée par l'Observatoire social territorial qui conclut à une idéalisation du métier, vu de l'extérieur, par rapport à la réalité professionnelle (source : les Cahiers de l'Observatoire social territorial, n°3, novembre 2011, étude réalisée par Gilles Errieau, médecin conseil en chef de la MNT et Jean Dumonteil, directeur des Editions du Secteur public).

Ce risque de lassitude a pu être observé dans certaines catégories de personnel au sein de la Maison des Enfants. Les plus jeunes ne sont en outre pas insensibles aux perspectives de carrière limitées qu'ils ont en effet d'ores et déjà identifiées. La motivation du personnel s'est toutefois révélée intacte.

3-7-2-2) Appropriation du projet éducatif de l'établissement

Le personnel s'avère soucieux d'assurer une véritable mise en cohérence des pratiques d'accueil par rapport au projet éducatif de l'établissement. Un ouvrage indique plus précisément que l'esthétique de l'établissement valorise les réalisations des enfants, ce qui « *peut étonner un nouvel enfant qui arrive, le surprendre, susciter chez lui de l'émerveillement, une émotion* »¹⁰. Il est ainsi porté témoignage de « *la conviction des animateurs plasticiens, sensibles et attentifs à tout ce qui peut accrocher le regard, donner envie de s'arrêter, d'écouter, de voir ce que ça génère en soi* » sachant que « *les mises en espace ont une incidence positive sur le jeune enfant, mais également sur la pratique professionnelle de chaque salarié* »¹¹. La place ainsi accordée à l'art s'inscrit ainsi dans la ligne de la « *pédagogie Freinet* », dont la Maison des Enfants s'inspire également. L'Ecole Vivante, qui en incarne la philosophie, indique en effet que « *l'expression, c'est aussi la danse, le mime, le jeu théâtral, le dessin libre, l'écriture de poèmes, auxquels l'école Freinet donne une place très importante, d'une part en leur réservant des périodes longues et nombreuses dans l'emploi du temps et d'autre part en mettant à la disposition des enfants le matériel et les prétextes les plus variés possibles* »¹².

La Maison des Enfants met également en œuvre des techniques d'art plastique dans la mesure où, selon ses observations, c'est ainsi l'apprentissage du rapport au temps qui est favorisé, notamment grâce aux travaux de céramique qui permettent plus particulièrement à l'enfant de séquencer toutes les phases du processus de fabrication, d'acquérir de la patience et, ainsi, de ne pas vivre uniquement dans l'immédiateté. Favorable à la psychomotricité de l'enfant cette approche globale de son développement est par ailleurs regardée par le personnel de la Maison de l'Enfant comme fidèle aux thèses développées et défendues par Françoise Dolto.

L'ensemble des observations de terrain met ainsi en lumière, de façon très concordante, l'existence d'un projet éducatif élaboré et, assurément, très ambitieux pour le développement de la petite enfance. Ce projet éducatif se révèle également comme un important facteur de

¹⁰ Agnès Coisnay « *Enfance, Art et Quotidienneté, une invitation à être et devenir* » éditions Erès.

¹¹ Ibid.

¹² Ecole Vivante 2009 : *La pédagogie Freinet, inventive et créative*.

cohésion interne. Mais ce qui fait ainsi la force de la Maison des Enfants peut aussi l'exposer à une certaine vulnérabilité dans la mesure où l'OCDE a pu relever en France « *des résistances à l'utilisation de termes tels que "pédagogie" et "éducation" (qui restent du domaine de l'école) pour décrire le travail des puéricultrices auprès des jeunes enfants* ». L'organisation affirme toutefois que « *l'idée que le temps passé par les enfants dans ces structures d'accueil n'est pas destiné à leur apprentissage peut avoir un effet négatif sur les types d'activités et de stimulation proposés et la qualité globale de ces services.* » (Source : OCDE, Direction de l'Éducation : *La politique d'éducation et d'accueil des jeunes enfants en France*). C'est donc ici que prend véritablement du relief le souci manifesté par la direction technique de la Maison des Enfants de voir les familles très précisément informées des différents projets éducatifs en vigueur, dès lors que les préinscriptions sont aujourd'hui centralisées en quelques points d'accueil répartis sur le territoire communal.

3-7-3) Ratios d'encadrement des enfants et mobilisation de la ressource humaine

Les dispositions réglementaires utilisées dans le cadre de ce contrôle spécifique relèvent toutes du livre III, titre II, de la partie réglementaire du code de la santé publique et précisément du chapitre IV relatif aux établissements d'accueil des enfants de moins de 6 ans.

Aux termes de l'article R.2324-42 de ce code, le personnel chargé de l'encadrement des enfants est constitué :

1° Pour quarante pour cent au moins de l'effectif, des puéricultrices diplômées d'Etat, des éducateurs de jeunes enfants diplômés d'Etat, des auxiliaires de puériculture diplômés, des infirmiers diplômés d'Etat ou des psychomotriciens diplômés d'Etat ;

2° Pour soixante pour cent au plus de l'effectif, des titulaires ayant une qualification définie par arrêté du ministre chargé de la famille.

Aux sens de ces dispositions, les agents diplômés et qualifiés en charge de l'accueil de la petite enfance sont au nombre 9 à la Maison des Enfants. Sur ces 9 agents, 8 sont diplômés, ce qui positionne la structure très au-dessus de la norme requise.

L'analyse du résultat d'activité déclaré à la CAF au titre de l'exercice 2011 révèle que ces dispositions réglementaires sont respectées sachant qu'au quotidien, la direction de l'établissement est parfaitement consciente des responsabilités qu'entraînerait un éventuel manquement à ces règles.

Par ailleurs, aux termes de l'article R.2324-43 du code de la santé publique, l'effectif du personnel encadrant directement les enfants est d'un professionnel pour cinq enfants qui ne marchent pas, et d'un professionnel pour huit enfants qui marchent sachant que la personne assurant la direction de l'établissement n'est partiellement prise en compte dans ce calcul que pour une structure d'une capacité d'accueil inférieure ou égale à trente places.

Le respect de ces dispositions a pu être constaté lors d'un contrôle ponctuel effectué à la date du 14 février 2012, pour des enfants de 1 à 3 ans révolus, alors tous réputés capables de marcher.

L'article R.2324-43-1 du code de la santé publique dispose enfin que, pour des raisons de sécurité, l'effectif du personnel encadrant directement les enfants ne peut pas être inférieur à deux, dont, pour les établissements et services d'une capacité supérieure à vingt places, au moins un des professionnels diplômés mentionnés au 1° de l'article R.2324-42 cité au début du présent paragraphe.

Le respect de ces dispositions a également pu être constaté à la date du 14 février 2012 pour les enfants de 0 à 3 ans révolus.

3-7-4) Recrutements

L'OCDE a pu constater que les professions de la petite enfance connaissent des difficultés de recrutement et de fidélisation. L'organisation précise que les difficultés de recrutement sont d'autant plus grandes que le niveau de qualification est élevé même si ces difficultés concernent aussi le recrutement de personnels qualifiés (source : OCDE, Direction de l'Éducation : *La politique d'éducation et d'accueil des jeunes enfants en France*).

Le service municipal de la petite enfance confirme à son niveau les difficultés de recrutement des personnels diplômés tels que les puéricultrices et les éducatrices de jeunes enfants, la ville se trouvant précisément en concurrence avec le secteur associatif (source : ville de Bordeaux, service de la petite enfance).

Il importait donc, dans ce contexte, d'appréhender cette problématique au sein de la Maison des Enfants. Pour l'établissement, la complexité du recrutement résulte en réalité non d'une concurrence avec d'autres structures mais de la nécessité de trouver un professionnel qui soit capable de s'adapter à son projet. De ce point de vue l'approche plus juridique aujourd'hui de l'accueil de la petite enfance est ressentie comme d'un apport limité, ce qui révèle toutefois au passage que le décalage observé par la DREES entre la formation administrative des personnels occupant des postes de direction et les contraintes de gestion est mieux pris en considération. Il n'en reste pas moins que, pour la Maison des Enfants, cette orientation nouvelle de la formation des futurs professionnels est sans impact sur les prédispositions utiles et nécessaires à l'adhésion à un projet éducatif. L'établissement privilégie en effet le rapport humain à l'enfant, ce qui nécessite selon lui que le candidat ne renie pas sa personnalité et, avec elle, les qualités qui lui sont propres. La construction d'un subtil équilibre dans la relation avec l'enfant, porte haut sur le plan humain les critères de recrutement et rend compte, ici à nouveau, de l'ambition du projet éducatif.

Ainsi sélectionné, le personnel se révèle fidèle à l'établissement compte tenu de son faible *turnover*, ce qui est par ailleurs corroboré par une durée moyenne d'ancienneté de l'ordre de 10 ans. Certains personnels ont indiqué qu'ils envisagent un projet professionnel extérieur à l'établissement mais ils considèrent que le concours qu'ils apportent au projet éducatif ne doit pas être affecté par un passage trop bref à la Maison des Enfants.

Il est enfin observé que l'absence d'avantages particuliers comme le treizième mois ou, encore, les chèques déjeuner, dont la mise en place, trop coûteuse, a dû être abandonnée, n'a pas entamé la fidélité des personnels qui ont ainsi visiblement accepté ces mesures d'économie. Les plus anciens exercent leurs fonctions depuis vingt ans au sein de la Maison des Enfants.

3-8) Organisation du travail

3-8-1) Principes d'organisation du travail

La DREES a pu observer à l'échelon national l'existence relativement fréquente de deux types d'organisation du travail. Dans le premier type, qualifié de « *solidarité organique rigide* », la directrice de l'établissement d'accueil veille au respect du rôle prescrit à chacun au sein d'une hiérarchie statutaire décroissante : puéricultrice, éducatrice de jeunes enfants, agents titulaires du CAP petite enfance, personnel technique. Dans le second type

d'organisation, dit de « *solidarité organique ouvert* », le mode d'action se révèle moins centré sur l'agent et plus transversal, la directrice jouant plutôt ici un rôle de coordination (Source : DREES, note n°732, juillet 2010, *les modes d'organisation des crèches collectives et les métiers de la petite enfance*).

Le projet associatif tend visiblement vers ce type d'organisation transversale sachant que selon ses termes, « *des temps de travail collectifs, réunions et rencontres régulières permettent aux différentes équipes d'aborder et de partager des questions plus globales concernant les pratiques et les problématiques spécifiques auxquelles elles sont appelées à répondre* » (projet associatif, *le cadre professionnel*).

Le rapport moral de l'association pour l'exercice 2010 reproduit le témoignage d'une professionnelle de l'accueil qui se félicite en ces termes de la tenue de réunions : « *Il y a des réunions qui sont faites. Quand au Jardin de l'Eau Vive on se réunit une fois par semaine, c'est d'une rareté maintenant dans les structures, si on peut se réunir une fois par mois c'est pour parler des commandes qu'on va faire de matériel. Pendant la formation et encore aujourd'hui, c'est vrai que pour moi il y a un fossé entre ce que peut proposer l'APEEF et ce que peuvent proposer d'autres structures* » (rapport moral 2010, *table ronde*).

Il a été examiné sur place si le rythme des réunions entre professionnels était aussi soutenu à la Maison des Enfants qu'au Jardin de l'Eau Vive, si ce mode d'organisation transversale du travail relevait d'un principe d'action fermement défendu par l'association et, enfin, s'il était toujours compatible avec les impératifs de l'accueil quotidien de la petite enfance.

Il est ainsi apparu qu'à la Maison des Enfants, les différentes équipes de professionnels se réunissent une fois par semaine et que l'ensemble des équipes se réunit de son côté toutes les six semaines, ce qui atteste d'un mode opératoire essentiellement transversal, du reste clairement revendiqué par la directrice administrative de l'établissement. Au quotidien, des cahiers de liaison permettent aux équipes qui se relaient auprès des enfants de consigner des observations utiles. Des comptes rendus de réunion sont élaborés ainsi qu'un hebdomadaire de liaison, ces documents permettant en principe à chaque agent de prendre connaissance des dispositions prises à l'issue des différents processus de concertation. La formalisation des décisions est en outre favorisée par le cadencement de l'année, la rentrée scolaire offrant notamment l'occasion de reconsidérer l'organisation de l'établissement. Ce mode d'organisation transversal recèle une certaine complexité mais il se révèle respectueux des compétences de chacun et soucieux de favoriser l'expression orale, ce qui permet de prévenir ou de dénouer les conflits. Cette organisation horizontale est enfin vécue comme plus aisément conciliable avec la liberté d'action nécessaire à l'éveil de l'enfant, ce qui peut par exemple conduire, sans aucun formalisme, à une modification de l'agencement du mobilier.

Ainsi développé et revendiqué, ce mode opératoire n'est toutefois pas exclusif de quelques mesures relevant théoriquement d'une organisation verticale du travail. Lorsque la nécessité s'en fait sentir, des notes de service peuvent être établies, même en nombre limité, car elles sont reconnues comme le moyen efficace de redresser une situation difficilement acceptable. Dans le même ordre d'idée, la direction de l'établissement peut conduire des entretiens individuels lorsque, par exemple, un conflit peine à recevoir une solution.

Pratiquée de longue date, et visiblement sans aucune conséquence négatives pour l'accueil quotidien des enfants, cette organisation horizontale et transversale du travail bénéficie du soutien du personnel selon les différents témoignages également recueillis sur ce point et qui font ainsi écho aux quelques opinions reproduites par les rapports moraux de l'association. Aussi s'appuyant sur cette organisation spécifique du travail la Maison de l'Enfant appelle-t-elle de ses vœux, en dernière analyse, une réglementation qui veillerait à se limiter à la définition d'un cadre général en laissant ainsi aux professionnels de l'accueil le soin de

s'organiser et d'arrêter les dispositions leur paraissant les mieux adaptées à la situation des enfants qui leur sont confiés.

3-8-2) Rotation des personnels

Le rapport moral de l'association pour l'exercice 2010 révèle également qu'à la Maison des Enfants, l'accueil des enfants de 12 mois à 3 ans révolus s'effectue par demi-journée : les « jardins du matin » de 12 mois à 3 ans révolus, les « jardins de l'après-midi » de 18 mois à 3 ans révolus, les « petits matins » de 24 mois à 3 ans révolus, les « après-sieste » de 24 mois à 3 ans révolus et, enfin, les « jardins des vacances » de 12 mois à 3 ans révolus.

C'est dans ce cadre que s'est posée la question de la rotation des personnels sachant par ailleurs que le passage au multi-accueil et d'éventuelles demandes de travail à temps partiel pouvaient en compliquer l'organisation. Les investigations conduites sur place n'ont toutefois mis en lumière aucune aspiration générale des personnels à une rotation leur permettant d'occuper alternativement différentes séquences de la journée et, ainsi, différentes activités au contact d'enfants nouveaux. Le personnel paraît ainsi se partager de façon équilibrée entre les tenants d'une mobilité temporelle et les agents soucieux de stabilité. La Maison des Enfants considère en outre que chaque séquence journalière et chaque type d'activité a besoin de référents stables.

L'organisation d'ensemble des plannings quotidiens n'en nécessite pas moins une très grande attention dont la précision ainsi qu'en atteste l'emploi du temps examiné dans le cadre de la présente enquête.

Face à la mise en place extrêmement précise des horaires, la prééminence du temps partiel au sein du personnel de la Maison des Enfants paraissait toutefois constituer une difficulté supplémentaire. La chambre a toutefois pu observer qu'en présence d'un temps partiel plutôt subi par les agents en raison des moyens financiers limités de l'association, la budgétisation annuelle d'heures complémentaires permet en principe de faire face aux absences, les personnels à temps partiel étant ainsi favorables au rallongement de leur temps de travail lorsque le besoin s'en fait sentir. Dans le même ordre d'idée, la chambre relève que les causes de temps partiel consenti sont limitativement énumérables, de choix de vie personnels à la pratique d'un instrument de musique, pour certains animateurs artistiques, en passant par la poursuite d'études pour d'autres accueillants. Au gré des témoignages recueillis de façon générale pour les besoins de l'enquête, personne n'a, en tout état de cause, déclaré souhaiter disposer d'un temps partiel pour atténuer la fatigue engendrée par son activité professionnelle.

4) Label qualité

La ville de Bordeaux s'étant engagée dans une démarche qualité dans le domaine de l'accueil de la petite enfance, la chambre souhaitait savoir si la Maison des Enfants considérait qu'une telle démarche était également envisageable à son niveau. Il est apparu que si une telle démarche n'était pas inenvisageable, la réflexion n'avait pas été engagée dans ce domaine sachant qu'en tout état de cause, il était jugé souhaitable de s'interroger sur l'organisme certificateur ainsi que sur ses critères d'appréciation.

<p style="text-align: center;">RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES RELATIF A LA GESTION DE L'ASSOCIATION PETITE ENFANCE, ENFANCE ET FAMILLE (APEEF)</p>

FICHE RECAPITULATIVE DES RECOMMANDATIONS DE LA CHAMBRE

1) PROJET ASSOCIATIF

1-1) Il est recommandé à l'association, nonobstant sa notoriété, de respecter le système centralisé de préinscriptions destiné à organiser la demande et, ainsi, à connaître de manière fiable à l'échelon communal la nature exacte des besoins.

2) ADAPTATION DE L'OFFRE D'ACCUEIL

2-1) Il est recommandé à la direction de la Maison des Enfants de surveiller, même si le ratio est aujourd'hui favorable, le taux de présentisme physique des enfants.

2-2) Il est recommandé à l'association de conduire une réflexion sur l'utilisation du logiciel SACHA afin de réduire les interventions manuelles de retraitement de l'information préalablement à la production de données statistiques à la ville de Bordeaux.

3) EFFORT DE RESTRUCTURATION

3-1) Il est recommandé au conseil d'administration de l'association de poursuivre la réflexion relative à la mise en place d'une direction générale.

4) REGLEMENT DE FONCTIONNEMENT DE LA MAISON DES ENFANTS

4-1) Il est recommandé à l'association de mentionner dans les règlements de fonctionnement de ses structures d'accueil le système de préinscription organisé autour de sept points d'accueil des familles sur le territoire de la ville de Bordeaux.

4-2) L'article R.2324-35 du code de la santé publique disposant que la direction d'un établissement d'accueil d'une capacité inférieure ou égale à quarante places peut être confiée à une éducatrice de jeunes enfants à condition que cet établissement comprenne dans son effectif une puéricultrice diplômée d'Etat ou, à défaut, un infirmier ou une infirmière diplômée d'Etat justifiant au moins d'une année d'expérience professionnelle auprès de jeunes enfants, il est recommandé à l'association de pourvoir au remplacement de l'infirmière diplômée d'Etat exerçant ses fonctions au sein de la Maison des Enfants lorsque celle-ci quittera ses fonctions si, du moins, la direction technique cet établissement d'accueil doit continuer à être assurée par une éducatrice de jeunes enfants.

4-3) Il est recommandé à l'association de mettre à jour le règlement de fonctionnement de ses structures d'accueil si, sur décision de la caisse d'allocations familiales, la facturation de l'heure d'accueil réservée doit être abandonnée au profit d'une facturation de l'heure d'accueil réalisée.



Mairie de Bordeaux
Le Maire

Bordeaux, le 12 décembre 2012

Direction déléguée
de la petite enfance

Nos références
201201703/CBA/CV

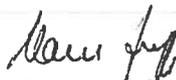
Monsieur Franc-Gilbert BANQUEY
Président de la Chambre régionale des comptes
d'Aquitaine, Poitou-Charentes
3 place des Grands Hommes
33064 BORDEAUX CEDEX

Monsieur le Président,

C'est avec un grand intérêt que j'ai pris connaissance de votre courrier du 26 novembre 2012, par lequel vous portiez à ma connaissance le rapport d'observations définitives concernant la gestion de l'Association Petite Enfance et Famille à laquelle la Ville de Bordeaux apporte son concours financier.

Je ne peux qu'adhérer aux recommandations que vous avez formulées à l'encontre de l'APEEF. Ces dernières vont, pour la plupart, tout à fait dans le sens des constats auxquels nous étions parvenus au travers des réunions de suivi que nous organisons régulièrement avec l'association.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma parfaite considération.



Alain JUPPÉ

Toute correspondance
doit être adressée à

Mairie de Bordeaux
Hôtel de ville
place Pey-Berland
33077 Bordeaux cedex
Tél. 05 56 10 20 10
www.bordeaux.fr



BORDEAUX
PORT DE LA LUNE
PATRIMOINE
MONDIAL
WORLD HERITAGE

Engagée dans une démarche de développement durable, la Ville de Bordeaux ne se fournit qu'en papier et impression labellisés, certifiant de leur origine et de leur fabrication respectueuses de l'environnement.

