



LE DISPOSITIF LOCAL  
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS  
HAUTE-LOIRE

# Suivi-post accompagnement

## CRECHE PIROUETTE

Adresse : 18 rue du pontonnet – 43620 ST PAL DE MONS

Tél. : 04 71 75 09 01

Courriel : [contact@creche-pirouette43.fr](mailto:contact@creche-pirouette43.fr)

Site Internet : <https://crechepirouette43.jimdofree.com/>

Responsable légal et fonction : Laurène SEUX, présidente

---

### SECTEUR D'ACTIVITE

*Petite enfance / Etablissement ou service d'accueil collectif*

### INTERLOCUTEURS DANS LE CADRE DU SUIVI

Laurence SEUX, Présidente

Laurence BERTHET, Directrice

### DATE DU COMITE D'APPUI

janvier 2024

Date et référent du suivi : Mélanie CHAMBON

---

## RENSEIGNEMENTS STRUCTURE

Type de structure (association, SCOP...) : association Année de création : 2005

Numéro SIRET : 48353460800011 Code APE : 8891A

Direction : Laurence BERTHET, directrice

Affiliation/Appartenance à un.des réseau.x : /

Agrément(s) : agrément EAJE CAF de la haute-loire

Convention collective : ELISFA OPCO de rattachement : UNIFORMATION

Implantée en QPV / ZRR ? : ZRR Agit auprès des habitants d'un QPV / ZRR ? : ZRR

### Intervention(s) DLA passée(s) (année/objet) :

Ingenieries

Date accord	Ingénierie	Type	Prestataire	Montant DLA	Cofinancement	Payé Etat
16/01/2023	Renforcement du pilotage financier	Collective DLA D	AB CONSEILS	1 000 €	0 €	0 € Engagée
02/02/2021	Pilotage économique et financier des EAJE - 2	Collective DLA D	AB CONSEILS	1 333 €	0 €	1 333 € Achevée
17/09/2020	Gérer et protéger ses données, RGPD mode d'emploi	Collective DLA D	OPENSOP	313 €	0 €	313 € Achevée
12/02/2020	Projet associatif et structuration interne	Individuelle DLA D	ARKADYS	5 000 €	0 €	5 000 € Achevée
10/07/2019	Gouvernance et organisation interne EAJE	Collective DLA D	Alter Ego, Ethique et Management	55 €	0 €	55 € Achevée
24/06/2016	cohésion d'équipe	Individuelle DLA D	Alter Ego, Ethique et Management	2 500 €	0 €	2 500 € Achevée
19/02/2014	GRH	Individuelle DLA D	Alter Ego, Ethique et Management	3 000 €	0 €	3 000 € Achevée
16/10/2009	application nouvelle convention collective	Collective DLA D	ACEPP Auvergne	2 000 €	0 €	2 000 € Achevée
			<b>Total</b>	<b>15 200 €</b>	<b>0 €</b>	<b>14 200 €</b>

Structure orientée par : la CAF de la Haute-Loire

DLA sollicité par : l'association

Partenaires contactés dans le cadre du suivi : CAF de la Haute-Loire, communauté de communes

## 1. Présentation de la structure, évolution de son projet, de ses activités

### ➤ Historique et grandes évolutions :

*La crèche « Pirouette » est une structure associative, dont le bureau est composé de parents d'enfants accueillis, créée en 2006 suite à une étude de besoins initiée par la Communauté de Communes des Marches du Velay et dispose d'un agrément historique de 15 places attribué par les services de la PMI du Département.*

- 2010-2011 : faits de souffrance au travail repérés (absence prolongée de direction, turnover sur les postes de direction et salariés)
- 2014 et 2016 : 2 accompagnements individuels DLA : redéfinition du projet éducatif en favorisant la cohésion d'équipe

Le premier a été conduit parallèlement à la refonte du projet éducatif mais la présence, à l'époque, d'une double direction salariée laissait persister un voile d'opacité entre le personnel et la direction (consignes contradictoires), qui a limité l'efficacité de l'intervention du prestataire. L'association s'est ensuite saisie des enjeux et a procédé au licenciement du directeur adjoint, aspirant à d'autres évolutions personnelles et ne souhaitant pas se positionner sur un poste « terrain » au sein de la structure (licenciement fin septembre 2015).

Une grande partie de l'équipe salariée de l'association a ensuite été renouvelée, affichant motivation et dynamisme. Le 2<sup>ème</sup> accompagnement DLA a été mené dans ce cadre pour renouveler la cohésion d'équipe, qui s'en est trouvée renforcée, bien qu'à nouveau fragilisé par la suite

- 2017-2019 : l'association a traversé de nouvelles difficultés internes, au niveau de la gouvernance et de l'équipe salariée. Trois directrices se sont succédées, dont Mme Blanchard, ayant négocié une rupture conventionnelle, qui a quitté ses fonctions en septembre 2018. Elle n'a été remplacée qu'en février/mars 2019, soit une période de fonctionnement de près de 6 mois sans direction qui a généré plusieurs sources de tensions au sein de la structure. En effet, durant cette période, l'EJE et la Présidente de l'époque ont assuré les missions de direction, et l'organisation a connu plusieurs évolutions (modifications des temps de travail, congés imposés, poste de volante) subis par l'équipe et difficilement acceptées (lettre de revendication au bureau formalisé par les salariés). A l'arrivée de la nouvelle directrice, les tensions se sont accentuées avec le bureau alors en place, avec des difficultés pour chacun à situer leurs rôles et leurs places dans l'organisation et le fonctionnement de l'association, reposant sur beaucoup d'affectif et peu de formalisation. Lors de l'AG 2019, le bureau a été entièrement renouvelé. Celui-ci, en lien avec la directrice, souhaite impulser une nouvelle dynamique et pallier à ce genre de difficultés en professionnalisant et restructurant l'association à travers un cadre de fonctionnement plus formel et plus efficient, défini et validé par chacun.
- 2020 : nouvel accompagnement DLA sur la refonte du projet associatif, fédérateur, avec formalisation des procédures de travail et mise en place d'outils de gouvernance et de management. La directrice de l'époque a ensuite quitté ses fonctions. Le bureau a été renouvelé, avec une courte passation sur la base des outils DLA construits.
- 2021 : arrivée de l'actuelle directrice, Mme Berthet
- Été 2023 : absence de la directrice sur 2 mois pour congé sans solde, remplacée en interne par une salariée (parcours VAE d'EJE validé en mars 2023)

- Sept 2023 : conflit interne émergent sur la base des remontrances faites par la directrice remplaçante et de remontées d'informations dans le cadre des entretiens individuels qui ont suivi entre les salariés et les membres du bureau : observations de manquements en matière de gestion et sur le plan éducatif reprochés à la directrice.

Ceci a généré une dégradation de la relation de confiance entre le bureau et la direction et a mis en lumière certaines difficultés de communication au sein de l'association

Deux rencontres bureau/directrice ont alors eu lieu, suivies d'une rencontre multipartenaire (CAF, PMI, Communauté de communes) pour résoudre les difficultés. A l'issue, la volonté de l'association et des partenaires s'est orientée vers un nouvel accompagnement DLA, source de renouvellement de la cohésion, de la confiance et où pourraient être clarifiés les responsabilités, rôles et places de chacun.

- Les membres de l'association estiment avoir aujourd'hui dépassé le conflit interpersonnel, d'où la pertinence du DLA sur cette phase de remobilisation collective, condition sine qua non de notre intervention.

➤ **Gouvernance** : organisation et fonctionnement des instances, évolutions

L'association est administrée par un bureau, composé de 6 personnes dont 3 à 4 personnes récemment arrivées, qui se réunit mensuellement. La circulation de l'information est depuis peu facilitée par la mise en place d'un groupe Whatsapp. Soulignons le turnover manifeste et régulier du bureau depuis la création de l'association. La passation lors des renouvellements de bureaux est limitée. L'appropriation des responsabilités, des rôles et des postures des membres du bureau s'en trouve de fait difficile.

On relève de fait un besoin de clarifier la gouvernance et d'assurer, par un processus d'intégration bénévole, un climat de travail constructif où chacun identifie clairement sa place dans l'association et facilite la mise en place des projets et un circuit de décision efficace.

➤ **Projet associatif** : valeurs, vision, mission, objectifs, actualisation du projet

Cette association a pour but d'œuvrer à la gestion de la structure multi accueil et à développer les différents modes de garde des enfants.

Elle s'attache d'autre part à tout ce qui concerne l'enfance.

Elle a également pour objet d'assurer l'information des familles et les représenter dans les conditions précisées dans le règlement intérieur auprès des organismes compétents (privés, semi publics ou publics et des collectivités territoriales).

Ses moyens d'actions sont la tenue de réunions de travail et d'assemblées périodiques, les publications, les conférences, l'organisation d'événements et toutes initiatives pouvant aider à la réalisation du projet de l'association.

L'Association Pirouette, accompagnée par les organismes étatiques, emploie des Professionnels de la Petite Enfance régulièrement formés afin de garantir le meilleur des accueils, tant auprès des enfants que des familles. Un Projet Educatif et Pédagogique est en place afin de participer constamment au bien-être et au développement des enfants accueillis en collectivité

Le Multi-accueil est un lieu d'accueil pour enfants de 10 semaines à 4 ans.

➤ **Objectifs définis dans le cadre du précédent accompagnement DLA :**

Axes	Actions	Période
<b>Soutien à la parentalité</b>	Tenue de la bibliothèque des parents	Octobre 2020 FAIT
	Reconduction de la réunion de rentrée	Septembre 2021
	Reconduction des rendez-vous réguliers entre professionnels de la crèche et les parents au sujet de leurs enfants	Décembre 2020 FAIT
	Organisation de temps d'échanges entre l'équipe, des professionnels et les parents ("Café des parents")	Automne 2021
	Mise en place des "livrets thématiques" pour les parents	Hiver 2021
<b>Inscription de la crèche dans une démarche éco-responsable</b>	Réflexion autour de l'alimentation (goûter et déjeuner, changement de prestataire (?), consommation locale et de saison)	En cours
	Développement des ateliers d'initiation des enfants au jardinage, en lien avec les parents volontaires	En cours
	Initiation des enfants au tri des déchets, poursuite des ateliers de recyclage...	En cours
	Poursuite de la politique d'achats de produits respectueux de l'environnement et biodégradables	En cours
	Poursuite de la limitation des déchets, du recyclage du verre, du carton, du compostage	En cours
<b>Communication et échanges parents et équipe salariée</b>	Mise en place d'une boîte à idées pour les salariés et parents afin de favoriser les échanges	Septembre 2021
	Information de l'équipe salariée sur les décisions du CA par un membre du Bureau	En cours
	Encouragement d'une communication parents/salariés lors des temps forts de l'association (rentrée, rendez-vous individuels ...)	En cours
	Pérennisation des temps conviviaux association/équipe (repas par exemple...)	En cours
	Réalisation d'un trombinoscope de l'équipe et des membres du CA	Novembre 2020 FAIT

L'association a su s'emparer des livrables réalisés lors de l'accompagnement (délégations, fiches de poste, livret de la gouvernance). Néanmoins, le turnover régulier du bureau a limité l'appropriation du schéma de gouvernance et de la répartition des responsabilités et des places de chacun. Au vu des difficultés rencontrées, il semble par ailleurs nécessaire de réunir salariés et administrateurs autour du partage des valeurs éducatives constitutives du projet associatif défini.

## 2. ACTIVITES ET DYNAMIQUE DE DEVELOPPEMENT

### ➤ **Evolution des activités et perspectives**

➤ L'association compte aujourd'hui :

- plus d'une trentaine de familles adhérentes
- ~35 enfants inscrits pour un agrément historique de 15 places attribué par les services de la PMI du Département (données 2023).
- Un effectif salarié est composé de 10 personnes soit 7.7 ETP. Elle a connu un très bon développement, en témoigne le taux de fréquentation qui oscille entre 70 et 75%. (75-80% en 2019)

- Le niveau d'activité présente, dans cette continuité, des perspectives stables pour 2024, reposant sur des contrats pour l'essentiel réguliers, avec une complémentarité satisfaisante entre les contrats de fort volume horaire et les contrats de plus petits volumes pour répondre aux besoins des salariés en travail posté. Le paysage économique local, composé d'entreprises pratiquant ce travail posté, a justifié en septembre 2019 l'augmentation de l'agrément à 17 places sur les temps méridiens.
  - L'évolution depuis 2019-2020 marque toutefois une légère baisse du volume d'activité (taux de fréquentation, nombre de familles et d'enfants inscrits), expliquée par l'évolution des pratiques professionnelles et des aspirations sociétales (meilleures conciliation vie professionnelle et personnelle : télétravail, congés parentaux dès le 1<sup>er</sup> enfant, journée de travail plus courte), d'où une moindre présence sur le mercredis et les fins d'après midi.
- Le réseau Petite Enfance est particulièrement actif et dynamique sur le territoire intercommunal, avec des rencontres régulières initiées par les directeurs/trices d'EAJE pour échanger sur leurs pratiques et construire des projets en commun, et le soutien effectif de la collectivité. Soulignons la mise en place d'un guichet unique en cours de création dans ce cadre en lien avec les services de la CAF
- **Données 2022**
- Le taux d'occupation s'élève à 72.38 % pour un réel caf à 68.75%.
  - Les effectifs s'élèvent à 35 enfants dont 3 de plus de 3 ans qui ont quitté la structure à l'été 2022.
  - 3 nouveaux enfants sont entrés en fin d'année 2022 grâce à la communication autour de l'accueil occasionnel.
  - 33 familles dont 21 familles de Saint Pal de Mons

### 3. APPROCHE SOCIALE, STRUCTURATION ET ORGANISATION INTERNE

#### ➤ Composition de l'équipe salarié et évolutions récentes

En 2022,

Fonction(s)	Nombre de personnes	Nature du contrat de travail	ETP
Directrice EJE	1	CDI	1
Educatrice de Jeunes Enfants (EJE)	1	CDI	0,85
Auxiliaire Puériculture	3	CDI	1,8
Assistante animation petite enfance (CAP)	2	CDI	2
Agent d'entretien	1	CDI	0,5
apprentie	1	contrat apprentissage	1
<b>Total</b>	<b>9</b>		<b>7,15</b>

L'équipe salariée est composée de professionnels Petite Enfance diplômés et formés.

Le taux d'encadrement se situe à 1 personne pour 4 enfants, soit un des meilleurs taux de la communauté de communes.

### ➤ Relations bénévoles / salariés / évolution du fonctionnement interne

Le bureau de l'association a travaillé en confiance avec l'actuelle directrice jusqu'aux reproches émis par la remplaçante cet été. Depuis, le climat de travail s'est détérioré, avec différents niveaux de soutiens au sein du bureau. La remplaçante a par ailleurs fait le choix de quitter son poste. Depuis, récemment, l'ensemble des parties semblent se rejoindre sur l'envie de renouveler la cohésion au sein du groupe et de redéfinir la gouvernance, les rôles, responsabilités et places de chacun dans l'organisation, ainsi que le projet collectif en associant bénévoles et salariés.

## 4. APPROCHE FINANCIÈRE

### ➤ Analyse des comptes et évolutions

#### A. Modèle d'exploitation

COMPTE DE RESULTAT (en €)	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Total chiffre d'affaires	34 424	37 375	43 489
Subventions d'exploitation	233 293	232 618	260 128
<u>Aide aux postes</u>			
Cotisations	580	600	520
Autres produits d'exploitation (production immobilisée, stockée, reprises sur provisions ...)	21 324	10 897	4 155
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>289 621</b>	<b>281 490</b>	<b>308 292</b>
Achats de marchandises et matières prem. (dont varia. stocks)			
Autres achats et charges externes	48 167	49 629	49 118
Impôts et taxes	4 372	4 535	4 841
Salaires	179 551	188 352	197 004
Charges sociales	43 118	48 231	51 850
Dotations aux amortissements et aux prov.	1 462	440	3 132
Autres charges d'exploitation	20	3	18
<b>Total Charges d'exploitation</b>	<b>276 690</b>	<b>291 190</b>	<b>305 963</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>12 931</b>	<b>- 9 700</b>	<b>2 329</b>
Total produits financiers	186	67	
Total charges financières			
<b>Résultat financier</b>	<b>186</b>	<b>67</b>	<b>-</b>
Total produits exceptionnels	65	1 523	1 093
Total charges exceptionnelles		1 169	415
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>65</b>	<b>354</b>	<b>678</b>
<b>Résultat net</b>	<b>13 182</b>	<b>- 9 279</b>	<b>3 007</b>
Bénévolat			
Prestations en nature	23 035	24 104	30 601
Dons en nature			
<b>Contributions volontaires en nature</b>	<b>23 035</b>	<b>24 104</b>	<b>30 601</b>
Personnel bénévole			

Mise à disposition gratuite de biens et prestations	23 035	24 104	30 601
Secours en nature			
<b>Emplois des contributions volontaires en nature</b>	<b>23 035</b>	<b>24 104</b>	<b>30 601</b>

Indicateurs économiques	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Produits d'exploitation	289 621	281 490	308 292
Charges d'exploitation	276 690	291 190	305 963
Résultat d'exploitation	12 931	- 9 700	2 329
Résultat net	13 182	- 9 279	3 007

### Analyse économique des 3 derniers comptes de résultat

- La dynamique d'activité a été croissante sur les 3 exercices, avec une évolution du chiffre d'affaires (participations des familles) et des subventions, témoignant de la hausse d'activité.
- Parallèlement, le plan de charges a été bien maîtrisé en 2020 (rentabilité effective) mais plus difficilement maîtrisé en 2021, avec une hausse de la masse salariale plus forte que la hausse des recettes tirées de l'activité, ce qui a généré un déficit d'exploitation de 9K€ (soit 3% des produits d'exploitation, ce qui reste limité). En 2022, l'association parvient à mieux maîtriser sa masse salariale et réussit à revenir à l'équilibre, soit un signe de gestion efficace.

### B. Situation financière

#### Analyse des 3 derniers bilans

ACTIF (en €)	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Immobilisations nettes	1 316	1 376	1 037
<b>Total Actif immobilisé</b>	<b>1 316</b>	<b>1 376</b>	<b>1 037</b>
Stocks et encours			
Créances clients	15 608	47 288	64 533
<u>Subventions à recevoir</u>			
Autres créances			
Disponibilités et VMP	159 447	103 898	105 742
Charges constatées d'avance et à répartir			
<b>Total Actif circulant</b>	<b>175 055</b>	<b>151 186</b>	<b>170 275</b>
<b>Total Actif</b>	<b>176 371</b>	<b>152 562</b>	<b>171 312</b>

PASSIF (en €)	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Fonds associatif / Capital social			
Subvention d'investissement			
Réserves			
Report à nouveau	112 754	125 937	116 658
Résultat net	13 183	- 9 280	3 007
<b>Total Fonds propres</b>	<b>125 937</b>	<b>116 657</b>	<b>119 665</b>
Fonds dédiés			

<b>Provisions pour risques et charges</b>	4 772	4 132	6 925
<u>Dettes financières moyen/long terme</u>			
<u>Dettes financières court terme</u>			
Dettes fournisseurs	7 720	7 449	15 011
Dettes fiscales et sociales	37 942	24 324	29 711
Autres dettes			
<b>Total Dettes</b>	<b>45 662</b>	<b>31 773</b>	<b>44 722</b>
Produits constatés d'avance			
<b>Total Passif</b>	<b>176 371</b>	<b>152 562</b>	<b>171 312</b>
	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2021</b>	<b>31/12/2022</b>
Fonds de roulement	129 393	119 413	125 553
BFR	- 30 054	15 515	19 811
Trésorerie Nette	159 447	103 898	105 742

Indicateurs financiers	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Fonds de roulement (FR)	129 393	119 413	125 553
Besoin en fonds de roulement (BFR)	- 30 054	15 515	19 811
Trésorerie (T)	159 447	103 898	105 742

Alertes au niveau du bilan	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Fonds propres négatifs ou Fonds de roulement négatif sur le dernier exercice	Ok	Ok	Ok
Fonds de roulement en jours de budget d'exploitation	164 jours	155 jours	149 jours
	Ok	Ok	Ok
Trésorerie en jours de budget d'exploitation	201 jours	135 jours	125 jours
	Ok	Ok	Ok

- L'association dispose d'une très bonne solidité du haut de bilan avec un niveau de fonds propres de 72% du total bilan et un fonds de roulement affichant un niveau de ressources stables très satisfaisant et ce, sans endettement
- Le financement du cycle d'exploitation est assuré par le fonds de roulement, globalement stable sur les 3 exercices, sans besoin particulier de financement des immobilisations. Le BFR d'exploitation est très limité à la clôture, cachant certainement une disparité avec le début de l'année (période plus marquée d'attente de versement des acomptes et soldes).
- Néanmoins, la viabilité du modèle économique a permis de constituer un niveau de trésorerie de bonne tenue correspondant à plus de 4 mois de budget d'exploitation à fin 2022. Soulignons que la baisse du niveau de trésorerie en 2021 (-56K€) est liée à la hausse des créances (allongement des délais de versement des subventions). Ainsi, le niveau de trésorerie paraît aujourd'hui adapté au cycle d'exploitation.

### 1.1.1. Budget prévisionnels (adéquation au projet et aux ambitions stratégiques de développement)

CRECHE PIROUETTE - RUE DU PONTONNET 43 620 SAINT PAL DE MONS					
CHARGES		CR N-1	BP N	PRODUITS	
				CR N-1	BP N
60- Achats - Total	13 536,00 €	16 600,00 €	70- Produits des services - Total	44 679,00 €	44 400,00 €
60212 Fournitures d'atelier ou d'activité	1 535,00 €	2 100,00 €	735154 Fonds accompagnement reçus de la CAF	1 190,00 €	
60214 Alimentation, boissons	6 567,00 €	7 800,00 €	70642 Participation des familles	42 015,00 €	42 900,00 €
60221 Combustible	0,00 €	- €	706429 Majoration sur participation familles hors CCMVR	0,00 €	
6061 Fourniture non stockable (eau énergie carburant...)	17,00 €	- €	708 Produits des activités annexes	1 474,00 €	1 500,00 €
6063 Fourniture d'entretien et de petit équipement	4 829,00 €	6 100,00 €	73- Concours publics - Total	180 111,00 €	181 700,00 €
6064 Fournitures administratives	588,00 €	600,00 €	735150 Prestations de service CAF	126 774,00 €	126 300,00 €
6068 Autres fournitures			735153 Bonus CTG	47 012,00 €	47 000,00 €
			737110 PS MSA	2 325,00 €	2 400,00 €
61- Services extérieurs - Total	7 480,00 €	6 100,00 €	7311... emplois aidés	4 000,00 €	6 000,00 €
611 Prestation extérieure pour activité	4 695,00 €	2 500,00 €	74- Sub 20	78 828,00 €	83 200,00 €
6132 Loyer et charges locatives	0,00 €	- €	743 Subvention Département		
6135 Location de matériel	475,00 €	700,00 €	744 Subvention Commune		
615 Entretien, réparation, maintenance	781,00 €	1 300,00 €	7451 Subvention MSA (hors PS)		
616 Primes d'assurances	1 529,00 €	1 500,00 €	7452 Subvention CAF (hors PS et bonus CTG)	2 019,00 €	400,00 €
618 Divers (Documentation, frais séminaires)	0,00 €	100,00 €	746 Subvention Marchés du Velay Rochebaron	76 809,00 €	92 800,00 €
62- Autres services extérieurs - Total	28 102,00 €	26 900,00 €	Subvention d'Etat		
621 Personnel extérieur à la structure (facturé)	0,00 €	- €			
622 Rémunérations d'intermédiaires / honoraires	16 159,00 €	17 900,00 €			
623 Publicité, publications	0,00 €				
624 Transport de biens et de personnes (en collectif pour activités)	3 400,00 €	2 100,00 €			
625 Déplacements, mission et réception	1 988,00 €	2 800,00 €			
626 Frais postaux et télécommunication	738,00 €	800,00 €			
627 Services bancaires et assimilés	141,00 €	300,00 €	75- Autres produits de gestion courante - Total	527,00 €	600,00 €
628 Divers (Formation, cotisation...)	5 676,00 €	3 000,00 €	754 Don	7,00 €	
63- Impôts et taxes- Total	4 841,00 €	4 900,00 €	755 Don d'organisme non public		
631 à 633 Impôts et taxes liées aux frais de personnel	4 841,00 €	4 900,00 €	756 Cotisations, Adhésions	520,00 €	600,00 €
634 à 639 Autres impôts et taxes			76- Produits financiers - Total	0,00 €	0,00 €
64- Charges de personnel - Total	248 854,00 €	266 600,00 €	intérêts sur livret bancaire		
641 Rémunération du personnel (salaire brut)	192 320,00 €	206 900,00 €	77- Produits exceptionnels - Total	1 093,00 €	0,00 €
645 Charges de sécurité sociale et prévoyance	50 441,00 €	55 900,00 €		1 093,00 €	
647 Autres charges de personnel (médecine du travail, primes, prov...)	6 093,00 €	3 800,00 €	78- Reprise sur Amortis. et provisions - Total	0,00 €	
65- Autres charges de gestion courante - Total	18,00 €		reprise sur provision retraite		
66- Charges financières - Total	0,00 €	0,00 €	79- Transfert de charges - Total	4 147,00 €	2 500,00 €
6611 Intérêts d'emprunts			791 Remboursement frais de formation	4 092,00 €	2 500,00 €
6615 Agios			Indemnités journalières de prévoyance	55,00 €	
67- Charges exceptionnelles - Total	415,00 €		Remboursement d'assurances		
68- Dot. aux amortis et aux provis.- Total	3 132,00 €	1 300,00 €	Remboursement activité partielle		
Dotations aux amortissements	339,00 €	300,00 €			
Dotations aux provisions	2 793,00 €	1 000,00 €			
<b>SOUS-TOTAL DES CHARGES (1)</b>	<b>306 378,00 €</b>	<b>322 400,00 €</b>	<b>SOUS-TOTAL DES PRODUITS (1)</b>	<b>309 385,00 €</b>	<b>322 400,00 €</b>
88- Contributions volontaires en nature - Total (2)	30 601,20 €	30 601,20 €	87- Contrepartie contributions volontaires - Total (2)	30 601,20 €	30 601,20 €
<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES (1) + (2)</b>	<b>336 979,20 €</b>	<b>353 001,20 €</b>	<b>TOTAL GENERAL DES PRODUITS (1) + (2)</b>	<b>339 986,20 €</b>	<b>353 001,20 €</b>

### ➤ Qualité des outils de gestion et de prévisionnels

Expert comptable : oui  non  si oui, lequel : cabinet FONT-GUILLOT

Commissaire aux comptes : oui  non  si oui, lequel : Gérard COURBON – AUDITOR CONSEIL

Banque(s) :

Données de reporting :

Type de comptabilité : Engagement  Recettes / Dépenses

La comptabilité est-elle fiable ? Très bien

Existence de tableaux de bord ? Oui

Y a-t-il une comptabilité analytique ? Non

Y a-t-il un prévisionnel de trésorerie ? Non

Y a-t-il un budget prévisionnel ? Oui  
Très bien

## SYNTHESE GENERALE DU CONTEXTE

		Points forts	Difficultés/points d'amélioration/ points de vigilance
Interne	Vie associative	- Bureau mobilisé et acteur du changement	- Turnover régulier du bureau depuis la création de l'association : difficulté d'appropriation des rôles et responsabilités
	Activités	- Dynamique d'activité croissante - Besoins en mode de garde confirmés sur le territoire (bassin économique)	- Relation de confiance bénévole/direction affectée en 2023 - Schéma de communication interne à redéfinir
	Organisation	- Fort taux d'encadrement et expérience - Politique de formation en place - Equipe avec ancienneté	- Cohésion et ambiance d'équipe affectée par le récent climat
	Financier	- Viabilité du modèle économique - Structuration financière saine	
Externe	Partenaires/ environnement	- Soutien effectif des partenaires dans la phase de conflit - Réseau petite actif et dynamique sur le territoire intercommunal	-

**PLAN D'ACCOMPAGNEMENT**

<b>BESOIN</b> prioritaire	<i>Gouvernance et communication interne</i>
<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Partage du cadre de référence du projet associatif, source de cohésion</li><li>➔ Clarification et réappropriation du schéma de gouvernance sur la base du précédemment accompagnement individuel : répartition des responsabilités, des missions et des tâches ; circuit de prise de décision ; redéfinition du processus de passation lors des changements de bureaux et/ou arrivée de nouveaux administrateurs</li><li>➔ Redéfinition du process de communication interne : clarification des relations et de la circulation de l'information entre administrateurs/direction/équipe salariée, choix des moyens et outils de communication favorisant la libre expression quotidienne et lors d'émergence de désaccords</li></ul>
<b>MOYENS</b>	<i>Accompagnement individuel – 5j</i>
<b>RESULTATS ATTENDUS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Amélioration de la qualité des emplois</li><li>➔ Professionnalisation de la gouvernance</li><li>➔ Renforcement de la vie associative</li></ul>