



**Bureau
d'économie
théorique
et appliquée
(BETA)**
UMR 7522

Documents de travail

**« La construction d'une sanction.
Le cas des pénalités de retard dans les centres de
loisirs de la commune d'Asnières-sur-Seine »**

Auteurs

Marc Deschamps, Julien Pénin

Document de Travail n° 2014 – 20

Novembre 2014

**Faculté des sciences
économiques et de
gestion**

Pôle européen de gestion et
d'économie (PEGE)
61 avenue de la Forêt Noire
F-67085 Strasbourg Cedex

Secrétariat du BETA

Géraldine Del Fabbro
Tél. : (33) 03 68 85 20 69
Fax : (33) 03 68 85 20 70
g.delfabbro @unistra.fr
www.beta-umr7522.fr



LA CONSTRUCTION D'UNE SANCTION

LE CAS DES PENALITES DE RETARD DANS LES CENTRES DE LOISIRS DE LA COMMUNE D'ASNIERES-SUR-SEINE¹

Marc Deschamps

Université de Lorraine, BETA-CNRS et GREDEG

marc.deschamps@univ-lorraine.fr

Julien Pénin

Université de Strasbourg, BETA-CNRS

penin@unistra.fr

Résumé : Cet article présente une *expérience naturelle* où une commune française a décidé de sanctionner financièrement les parents venant chercher leurs enfants avec retard dans les centres de loisirs communaux. Après un an de mise en œuvre de ce dispositif, contrairement aux conclusions obtenues par Gneezy et Rustichini (2000a), il est constaté une diminution significative du nombre de retards. Nous attribuons cette différence à trois caractéristiques spécifiques du dispositif français : 1/ celui-ci n'a pas été imposé de manière brutale mais construit après consultation des différentes parties prenantes, y compris les parents (impliqués dans un groupe de travail) ; 2/ La communication auprès des parents pour justifier l'introduction de cette sanction a été centrée sur les motivations non financières c'est-à-dire sur les nuisances que les retards induisaient pour le personnel plutôt que sur le coût financier des retards ; 3/ la sanction financière est proportionnelle à la durée du retard et au revenu des parents et, en dernier ressort, existe la possibilité d'exclure les enfants.

Abstract: This paper presents a *natural experiment* where a French city decided to fine parents who pick up their children late in municipal day-care centers. After one year of implementation of this scheme, contrary to the findings of Gneezy and Rustichini (2000a), the number of delay has been significantly decreased. We attribute this difference to three specific features of the French city system: 1/ it has not been imposed top-down but built after implication of all stakeholders, including parents (involved in a working group); 2/ Communication towards parents in order to justify the fine focused on non-financial elements such as the problems that delay induce for day-care centers personals rather than on the financial costs of delays; 3/ the fine is proportional to the length of the delay and to the income of the parents and, in extreme cases, there is the possibility to exclude children.

Mots clés : incitations, motivations intrinsèques, effet d'éviction motivationnel, expérience naturelle, amende

Codes *JEL* : D02, D03, D04, K42

¹ Nous remercions le maire et l'ensemble des services de la commune d'Asnières-sur-Seine pour avoir facilité notre étude. Nous remercions tout particulièrement Madame Hurtault, Madame Chopinaud, Monsieur Perrot et tous les membres du service « Enfance pratique » pour leur amabilité, disponibilité, professionnalisme et pour nous avoir donné accès à l'ensemble des données. Nous restons naturellement seuls responsables de nos analyses ainsi que des maladresses, omissions ou erreurs qui pourraient subsister. Marc Deschamps remercie pour son soutien financier l'Agence nationale de la recherche (« Damage », programme ANR-12-JSH1-0001, 2012-2015).

1. Introduction

L'analyse économique moderne s'est construite à la fois autour de la figure de l'*homo aeconomicus* (qui maximise froidement son utilité) et de l'hypothèse selon laquelle l'effort est source de désutilité. Une grande partie de l'analyse micro-économique a, dès lors, consisté à construire des schémas monétaires qui permettent d'inciter les acteurs économiques à fournir un niveau d'effort adéquat, ce qui passe le plus souvent par offrir aux individus une part de la valeur qu'ils contribuent à créer (voir notamment, Laffont et Martimort, 2002). Autrement dit, lier la rémunération de l'agent à sa performance doit permettre d'accroître sa motivation et son niveau d'effort. Et force est de constater que très souvent ce cadre analytique permet de traiter de questions à la fois proprement économiques telles que, par exemple, la relation employé/employeur (Lazear, 2000), mais aussi de questions relevant traditionnellement d'autres disciplines comme, notamment, le droit, la politique ou la sociologie.

Pourtant, cette modélisation de l'homme, au-delà même des nombreuses critiques théoriques qu'elle suscite de la part des autres sciences sociales, s'avère dans certains cas conduire à une absence ou une réduction des performances². En particulier, un nombre croissant d'études, aussi bien en économie et gestion qu'en psychologie, ont mis en avant que, paradoxalement, le contrôle et les récompenses/punitions monétaires peuvent parfois réduire le niveau global d'incitation des individus (Fehr et Gächter, 2000a et 2000b; Frey et Jegen, 2001; Mulder *et al.*, 2006; Houser *et al.*, 2008). Cet effet négatif de la récompense monétaire sur les incitations est, semble-t-il, d'autant plus probable que les agents sont motivés à accomplir leur tâche par des éléments autres que l'aspect monétaire comme, par exemple, le sens du devoir, des considérations morales ou le simple plaisir de réaliser la tâche en question (motivation intrinsèque). Dans ce cas il est possible que l'introduction d'un élément monétaire dans la structure incitative chasse les autres types de motivation et donc, au final, réduise le niveau global d'incitation de l'agent³. On parle alors d'effet d'éviction motivationnel (« motivation crowding-out », Frey, 1997). Cet effet constitue l'une des plus grandes curiosités de la science

² C'est la raison pour laquelle, au moins depuis les années 1970, l'analyse économique étudie les limites et les échecs de cette hypothèse. Pour une analyse de cette question on peut en particulier consulter J. Elster (2009, 2010).

³ Cela permet d'expliquer pourquoi, dans de nombreuses situations, comme la relation d'agence entre des parents et leurs enfants, entre des voisins, ou encore entre des membres d'associations caritatives, la question de la rémunération à la performance est complètement absente. Par exemple, les parents rémunèrent rarement leurs enfants lorsqu'ils participent aux tâches domestiques quotidiennes du foyer (Benabou et Tirole, 2003; Frey et Jegen, 2001). De même, de nombreuses études dans les sciences de gestion montrent que les managers d'entreprises sont le plus souvent conscients des limites des récompenses et/ou sanctions monétaires afin de promouvoir les efforts de leurs collaborateurs et le travail d'équipe (Baker *et al.*, 1988). Nalbantian (1987), remarque notamment que la mise en place de mécanismes de rémunération au mérite dans les entreprises relève le plus souvent du discours que de la politique réelle.

économique puisqu'il va clairement à l'encontre du principe d'« effet prix » (voir, par exemple, Laffont et Martimort, 2002)⁴.

Les premiers auteurs à s'être intéressés à un éventuel coût caché de la rémunération monétaire l'ont fait dans le cas du don du sang. La théorie économique standard prédit qu'un accroissement de la rémunération du donneur doit, toute chose égale par ailleurs, accroître la quantité de sang offerte. Or, très tôt, cette prédiction a été contestée par Titmuss, (1970) et Ireland et Koch (1973), lesquels ont montré, auprès d'une population d'étudiants, que des niveaux modérés de rémunération réduisent la quantité de sang offerte. En revanche, pour des niveaux plus conséquents, l'offre s'accroît à nouveau. Upton (1973) obtient un résultat semblable. L'effet d'éviction motivationnel a ensuite été identifié dans des situations très diverses. Par exemple, dans le cas de la collecte des impôts il a été montré que les citoyens sont moins enclins à frauder lorsqu'ils évoluent dans un environnement de confiance, qui n'assume pas d'emblée qu'ils sont des fraudeurs (Frey *et al.*, 1994). De même, dans le domaine de l'environnement, Frey et Oberholzer-Gee (1997) ont suggéré l'existence d'une morale environnementale de la part de citoyens suisses qui, paradoxalement, seraient moins enclins à accepter l'installation d'un site de dépôt de déchets nucléaires à proximité de chez eux lorsqu'une compensation monétaire leur est proposée.

Plus récemment, le domaine de l'économie expérimentale a permis de consolider ces premiers résultats. Fehr et Gächter (2000b) trouvent que dans certains cas l'introduction d'une incitation monétaire peut réduire les incitations à un comportement de réciprocité, en particulier car elles induisent une atmosphère hostile de menace et de défiance. Mulder *et al.* (2006) montrent que, dans des situations de type dilemme du prisonnier, l'introduction de sanctions ou incitations monétaires peut signaler aux joueurs que les autres joueurs ne sont pas amicaux et peu prêts à collaborer, augmentant ainsi la tentation de dévier. Ils trouvent notamment que l'introduction de sanctions peut significativement réduire la collaboration lorsque le niveau de confiance entre les joueurs étaient initialement très élevé. Ils concluent que : « Sanctions change the perception of people and might transform ethical motives in more calculative motives » (*Ibid*, p. 148).

⁴ Remarquons que, si la littérature souligne la possibilité d'un effet d'éviction motivationnel, i.e. l'introduction d'une rémunération à la performance réduit l'éthique et la morale de travail des salariés, elle montre également que dans d'autres cas l'introduction d'une récompense monétaire peut accroître la part non monétaire de la motivation, notamment si la prime est perçue comme encourageant et reconnaissant l'éthique et la morale de l'agent. En particulier, Fehr et Gächter (2000b) soulignent que sanctions et récompenses ne sont pas symétriques (concernant l'impact sur les motivations, la sanction n'est pas une récompense négative) dans le sens où les sanctions risquent de réduire davantage la motivation intrinsèque que l'introduction d'une récompense qui est souvent encourageante pour l'agent.

Parmi toutes les études portant sur les limites et les effets pervers liés aux mécanismes incitationnels standards, celle de Gneezy et Rustichini (2000a) occupe une place centrale comme en attestent les nombreuses citations de cette dernière tant dans la littérature académique (Frey et Jegen, 2001 ; Fehr et Falk, 2002) que dans des travaux d'économistes à destination d'un large public (Levitt et Dubner, 2007 ; Ariely, 2012). Et de fait, cette étude et ses conclusions sont tout particulièrement intéressantes. Gneezy et Rustichini ont proposé, dans le cadre d'une *expérience de terrain* portant sur des garderies privées à Haïfa en Israël, d'infliger une amende d'environ trois dollars aux parents qui venaient chercher leur enfant avec un retard de plus de dix minutes. Ce dispositif, application directe des enseignements économiques standards dans le cadre du modèle de l'agence, visait à faire diminuer le nombre de retards. Or, c'est exactement le contraire qui se produisit puisque le nombre moyen de retards augmenta significativement (voir Figure 1).

Figure 1 : Nombre de parents en retard avant et après l'introduction de la pénalité (source, Gneezy et Rustichini, 2000a)

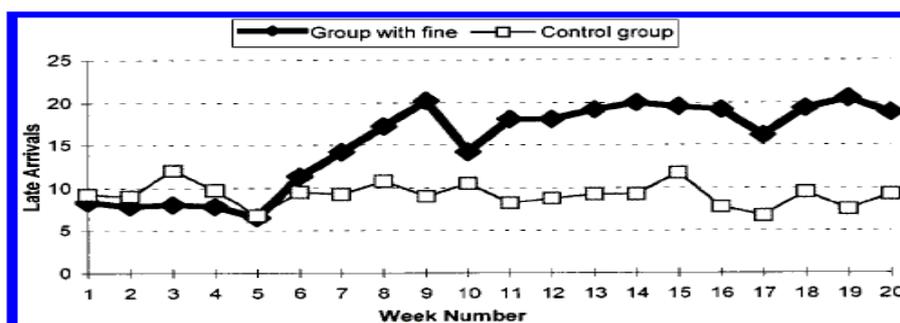


FIGURE 1.—Average number of late-coming parents, per week

Note : La pénalité a été introduite entre la quatrième et la cinquième semaine et a ensuite été supprimée après la seizième semaine.

Le résultat paradoxal de l'expérience de Gneezy et Rustichini repose sur deux éléments : une première explication avancée par les auteurs est que l'introduction de la pénalité a transformé un devoir moral (ne pas arriver trop en retard par respect pour les surveillants) en un service marchand (désormais les parents ont le droit d'arriver en retard puisqu'ils achètent ce retard). Autrement dit : une amende est équivalente à introduire un prix (« A fine is a price » pour reprendre le titre de l'article de Gneezy et Rustichini)⁵. L'introduction de l'incitation monétaire détruit la part non monétaire de la motivation des parents. L'agent moral laisse alors la place à l'*homo œconomicus*. De surcroît, une fois que la part non monétaire de la motivation de l'agent

⁵ Le fait que le marché réduise le sens moral des agents avait d'ailleurs déjà été souligné par Dostoïevski au 19^{ème} siècle dans son roman *Humiliés et offensés* dans une belle formule : « payez pour les services rendus et vous aurez rempli tous vos devoirs vis-à-vis de votre prochain ».

a été détruite, elle est extrêmement difficile à reconstruire dans le futur, même si la récompense monétaire disparaît. Par exemple, dans l'expérience de Gneezy et Rustichini, une fois que la pénalité financière est supprimée (à partir de la semaine 16), le nombre de retard ne diminue pas significativement, mettant ainsi en lumière la rapidité avec laquelle une norme sociale peut être détruite, alors même que son rétablissement est beaucoup plus long.

La seconde explication, complémentaire à la première, repose sur le montant modeste et la structure grossière de la pénalité (un montant forfaitaire relativement faible) introduite par Gneezy et Rustichini. En effet, même lorsque l'effet d'éviction motivationnel se produit il peut être compensé si la récompense monétaire introduite est suffisamment élevée et/ou sophistiquée. Dans une autre expérience de terrain réalisée auprès d'enfants chargés de collecter des dons pour des œuvres caritatives, Gneezy et Rustichini (2000b) ont mis en avant un principe essentiel lié à l'effet d'éviction motivationnel, parfaitement exprimé par le titre de leur article : « pay enough or don't pay at all ». Autrement dit, dans le cas où l'introduction d'une récompense monétaire réduit les autres sources de motivation, lorsque la récompense monétaire est faible l'effet destruction tend à dominer et le niveau global des incitations diminue. C'est seulement pour des niveaux de rémunération élevés que le lien entre rémunération et effort devient positif, i.e. pour parvenir à accroître les incitations d'un agent, la récompense doit être substantielle.

L'objectif de notre travail est de comparer les résultats de Gneezy et Rustichini (2000a) avec ceux obtenus dans l'*expérience naturelle* de la commune d'Asnières-sur-Seine, laquelle a décidé, à partir du 1^{er} janvier 2013, d'infliger une sanction pécuniaire aux parents venant chercher avec retard leurs enfants dans l'un des trente-deux centres de loisirs qu'elle gère⁶. A l'inverse de l'expérience de Gneezy et Rustichini, suite à la mise en place de la pénalité la ville d'Asnières-sur-Seine a vu son nombre moyen de retards mensuels passer de près de 159 en 2012 à 96 en 2013, soit une diminution de près de 40%. Nous montrons alors que la réussite de cette expérience repose sur trois éléments absents chez Gneezy et Rustichini :

1. Le dispositif n'a pas été imposé de manière brutale mais construit après consultation des différentes parties prenantes, y compris les parents (impliquées dans un groupe de travail) ;
2. La communication auprès des parents pour justifier l'introduction de cette sanction a été centrée sur les motivations non financières c'est-à-dire sur les nuisances que les retards induisaient pour le personnel plutôt que sur le coût financier des retards ;

⁶ Asnières-sur-Seine est une commune située en Ile-de-France, dans le département des Hauts-de-Seine et qui compte environ 83 000 habitants.

3. La sanction financière est proportionnelle à la durée du retard et au revenu des parents et, en dernier ressort, existe la possibilité d'exclure les enfants.

Le couplage de ces trois éléments permet de mettre en place une sanction qui tienne compte à la fois des éléments monétaires et non monétaires de la motivation des individus et ainsi vraisemblablement d'éviter l'effet d'éviction motivationnel, voire d'induire un effet de « motivation crowding-in » (Frey, 1997).

Le reste de l'article s'organise comme suit : nous reviendrons dans un premier temps sur les retards des parents pour montrer qu'il s'agit d'un phénomène marginal du point de vue comptable, mais qui peut avoir des conséquences importantes à plus long terme. Dans un deuxième temps nous évoquerons la manière dont s'est construit le dispositif de sanction d'Asnières-sur-Seine (section 3) et quels sont les principaux résultats observés suite à sa mise en œuvre durant l'année 2013 (section 4). Enfin, dans un troisième temps, nous reviendrons sur l'explication de ce résultat et soulignerons les différences avec l'expérience de Gneezy et Rustichini (2000a) (section 5).

2. Le retard des parents

Le fait que certains parents viennent chercher en retard leurs enfants paraît *a priori* être une situation commune à travers le monde et explique sans doute, pour partie, l'importante diffusion de l'étude de Gneezy et Rustichini (2000a). Cependant, cela ne signifie pas, pour chacune des structures confrontées à cette situation, qu'il s'agisse d'un véritable problème comptable. En effet, nous allons démontrer que dans le cas des centres de loisirs gérés par la ville d'Asnières-sur-Seine, cette question n'était pas significative du point de vue des pertes financières à court terme. Cependant, nous établirons qu'elle reste préoccupante pour deux raisons : 1) elle fragilise la norme sociale établissant qu'il est du devoir des parents de chercher leurs enfants à l'heure ; 2) elle dévalue le travail des encadrants contribuant ainsi à réduire leur motivation.

2.1 Un problème d'apparence marginal

La journée des enfants scolarisés dans les écoles maternelles et élémentaires d'Asnières-sur-Seine se déroule de la façon suivante : ils sont à l'école de 8h30 à 11h30, ont une pause méridienne de 11h30 à 13h30, puis reprennent l'école de 13h30 à 16h30. A partir de là, soit les enfants partent seuls de l'école, soit les parents viennent chercher leurs enfants, soit ils les confient au centre de loisirs municipal au sein de l'école. Dans cette dernière éventualité, les

personnels (les enseignants, puis les animateurs) gardent les enfants jusqu'à 18h30, heure à laquelle les parents doivent venir les chercher. Il est à noter que lorsque les enfants sont inscrits dans un centre de loisirs ils ne peuvent pas, sans autorisation parentale, partir tous seuls à 18h30. Les retards concernent donc les parents qui ont décidé à la fois de confier leurs enfants au centre de loisirs et de ne pas donner d'autorisation parentale permettant à leurs enfants respectifs de sortir seuls (ils sont donc censés venir les chercher à 18h30 au plus tard).

Concernant le nombre de retard, Madame Hurtault, la conseillère municipale déléguée à la démocratie locale et à l'enfance a déclaré, durant la séance du conseil municipal du 22 novembre 2012 que : « [...] *chaque mois, près de 150 familles viennent chercher leurs enfants au-delà de 18h30 qui est l'heure de fermeture des centres de loisirs de la ville [...]* »⁷. Notre propre estimation nous conduit à un chiffre moyen pour 2012 de 159 retards chaque mois (voir section 4). En considérant le fait qu'il y a trente-deux centres et que chaque centre est approximativement ouvert vingt jours par mois et garde en moyenne quarante enfants, le taux de retard est ainsi de 0,6%. Autrement dit, l'immense majorité des parents viennent chercher leurs enfants à l'heure. Sur le plan financier, le surcoût lié au retard, lequel implique le maintien dans le centre d'au moins un adulte référent de la structure a été évalué par la commune à 9000 euros pour l'année 2012. Rapporté au budget de la ville (de 127 millions d'euros), aux dépenses liées à l'emploi des personnels (55 millions d'euros) ou aux dépenses pour le pôle « enfance et petite enfance » (14.206 millions d'euros), le surcoût lié au retard paraît ainsi négligeable⁸. Cependant, il existe des coûts cachés qui peuvent rendre le problème significatif à terme.

2.2 Les coûts cachés du retard

En premier lieu, les retards, si rien n'est fait pour les limiter, peuvent contribuer à fragiliser la norme sociale suivant laquelle il est du devoir des parents de venir chercher leurs enfants à l'heure. A elle seule cette norme permet d'expliquer en très grande partie la faible récurrence des retards dans la commune d'Asnières-sur-Seine. Les parents ont, dans leur immense majorité, intériorisé l'idée que c'était "mal" d'aller chercher leur enfant en retard. Avant l'introduction du dispositif de sanction, il était ainsi systématiquement envoyé un courrier de « rappel à l'ordre » aux parents retardataires afin de renforcer la condamnation morale.

⁷ Lors de la séance du conseil municipal ce chiffre n'a pas été contesté. Les séances du conseil municipal sont disponibles en intégralité sur le site Internet de la mairie (voir <http://www.asnieres-sur-seine.fr/Audiovisuel/Videos/Archives-des-conseils-municipaux>).

⁸ Il est à noter que le calcul de ce surcoût par la municipalité nous paraît sous-estimé car il ne comprend que les heures supplémentaires réglées aux personnels. Cependant, même en tenant compte de tous les autres frais (électricité, chauffage, climatisation, etc.), le coût d'un retard reste peu significatif du point de vue comptable.

Pourtant, cette norme sociale, aussi solide qu'elle puisse paraître, reste fragile, car elle repose en partie sur la réciprocité. Pour chaque individu elle est conditionnée au fait qu'elle soit respectée par les autres. Les parents essaient de ne pas arriver en retard car ils sont convaincus que les autres parents font de même (c'est la norme). Aussi, si les parents constatent ou apprennent qu'il existe un certain nombre de familles qui transgressent la norme sociale et qu'il n'y a pas de sanction, ils peuvent alors eux-mêmes se laisser aller à adopter ce comportement. A l'extrême, si un nombre significatif de parents arrivent en retard, une nouvelle norme sociale, admettant le retard, peut se mettre en place. Les autorités publiques peuvent ici avoir un rôle important afin de régulièrement rappeler la norme sociale et d'éviter son délitement. Des mesures adaptées, dont les sanctions font parties, peuvent ainsi contribuer à renforcer la norme (à créer un effet de « crowding-in » plutôt que de « crowding-out », Frey, 1997).

En second lieu, les retards, s'ils ne sont pas combattus, peuvent conduire à réduire la motivation du personnel encadrant, réduisant ainsi leur performance. Comme dans tout autre travail, les animateurs et directeurs des centres de loisirs accordent de l'importance à leur statut social. Ils n'apprécient pas que leur travail soit déconsidéré. Egalement, une partie de leur motivation est souvent intrinsèque, ils prennent plaisir à accomplir leur tâche. Aussi, les retards peuvent avoir ici un impact négatif fort puisqu'en témoignant de l'irrespect des parents à leur endroit ils sont susceptibles de réduire le plaisir que les animateurs ont à effectuer leur travail et donc de réduire à terme leurs performances.

Ces éléments considérés conjointement offrent, à l'évidence, une meilleure évaluation des coûts des retards pour la commune d'Asnières-sur-Seine que ne le permet la seule logique comptable. Ce sont d'ailleurs ces éléments, et non pas les économies financières résultant de la baisse des retards, qui ont été mis en avant par le maire de la commune, lors du conseil municipal du 22 novembre 2012 où fut adopté le dispositif de sanction :

« Je suis d'accord avec vous cela peut arriver d'avoir des incidents, d'avoir des retards, d'être à un moment donné retenu. Cela peut arriver ponctuellement. Mais Mme HURTAULT peut vous citer des exemples à la pelle. Le cas concret, c'est un parent qui vient chercher son enfant à 19 h 30 mais on l'a vu auparavant en train de faire ses courses à Monoprix. C'est cela. Et il ne s'excuse même pas auprès des directeurs et des animateurs. Je trouve cela choquant [...] Les animateurs, les directeurs, ne vont pas forcément nous remonter les retards de 2, 3, 5 minutes, d'un quart d'heure. Mais quand c'est récurrent, ils commencent à en avoir "ras-le-bol" de la même famille qui, systématiquement, mercredi après mercredi ou jour après jour pendant les vacances scolaires, vient chercher ses gamins à 19 heures, 19 h 30. Mme HURTAULT m'a raconté la semaine dernière que l'on a quand même une famille dans un centre de loisirs, qui systématiquement est allée chercher son enfant à 19 heures, en expliquant qu'elle ne pouvait pas faire autrement [...] je pense qu'il est de notre responsabilité de poser un cadre, du coup un cadre juridique, à ces retards, d'éviter de les institutionnaliser et aussi surtout, et c'est

l'essentiel de ce projet, de faire prendre conscience à un certain nombre de parents que les directeurs de centres de loisirs ont aussi une vie personnelle, une vie de famille. C'est quand même compliqué de s'organiser quand on leur dit : vous finissez à 18 h 30 mais en réalité on vient à 19 h 30 chercher les enfants. Eux aussi, la plupart ont des enfants et c'est compliqué aussi pour eux.

Le maire d'Asnières-sur-Seine, conseil municipal du 22 novembre 2012

3. Construction et mise en œuvre du dispositif de pénalisation des retards

Dès lors que la question du retard des parents fut considérée comme un problème, la municipalité avait à sa disposition différentes possibilités pour le régler. Ici, deux choix paraissent essentiels : premièrement, et alors qu'il n'y avait aucune contrainte légale en la matière, la mairie a décidé d'avoir recours à la concertation pour mettre en place le dispositif et a créé un groupe de travail dédié à cette question. Deuxièmement, ce groupe de travail a décidé de recourir à une sanction pécuniaire proportionnelle à la durée du retard et au revenu des parents.

3.1 La concertation : la création d'un groupe de travail

A notre connaissance et en fonction des documents dont nous disposons, la première réunion où fut mentionnée l'idée de pénaliser les familles en retard date du 14 novembre 2011 et le dispositif définitif a été adopté lors du conseil municipal du 22 novembre 2012. La mise en œuvre du dispositif a ainsi été pensée durant une année entière par un groupe de travail composé de volontaires, aussi bien des personnels et directeurs de centres, que des parents, des élus et des agents municipaux en charge de ces questions. De l'ensemble des travaux ou réunions de ce groupe nous n'avons la trace que de six, mais ceux-ci nous semblent suffisants pour mettre en évidence que le dispositif a été réfléchi tant sur le plan théorique que pratique. Les éléments qui suivent concernant ces réunions permettent de comprendre comment le groupe de travail a élaboré le dispositif (voir encadré 1).

Encadré 1 : Les principaux sujets évoqués par le groupe de travail (nov. 2011- nov. 2012)

Réunion n°1 : Le principe d'une sanction forfaitaire de dix euros par tranche de trente minutes de retard ainsi que celui d'une exclusion de l'enfant (définitive ou temporaire) du centre de loisirs, à partir du troisième retard de l'année de ses parents, est évoqué.

Réunion n°2 : La proposition est faite de tarifier les retards en fonction du quotient familial. Si le retard est inférieur à une demi-heure, l'amende est équivalente au prix d'une journée. Si le retard est inférieur à une heure, l'amende est de deux fois le prix d'une journée et au-delà d'une heure le tarif de l'amende passe à trois fois le prix d'une journée. Par ailleurs il est proposé que le 3^{ème} retard de l'année entraîne une exclusion pour un mois et que le sixième retard de l'année entraîne une exclusion définitive.

Réunion n°3 : Le service juridique propose d'appliquer une amende correspondant à « un pourcentage identique pour l'ensemble des tranches du quotient familial », ce qui signifierait que chaque minute de retard correspond à x% du tarif de la journée en fonction du quotient familial. Il est également discuté de la détermination de la grille à partir du prix d'une « nounou ». Enfin, il est suggéré d'envoyer un courrier aux parents à partir du troisième retard en les avertissant qu'un retard supplémentaire entraînerait l'examen de la situation par une commission, laquelle pourrait décider l'exclusion temporaire de l'enfant du centre de loisirs.

Réunion n°4 : Après un « travail en interne », une nouvelle proposition est faite correspondant au dispositif finalement retenu sauf en ce qui concerne les tarifs applicables à chaque tranche. Il est prévu l'achat d'horloges radio-pilotées et leur installation près de l'entrée des centres de loisirs, afin de réduire au maximum les contestations.

Réunion n°5 : Il est proposé que le coût d'une heure de retard soit équivalent à quinze euros pour la huitième tranche de façon à ce que cela soit « plus onéreux qu'une "nounou" ». Par ailleurs, il est rappelé que les lois sur la protection de l'enfance autorisent à confier l'enfant non récupéré dès 18h30 à la Police Nationale. Mais que « bien entendu, dans un souci d'éviter un traumatisme aux enfants, nous n'avons recours à cette solution que pour des cas extrêmes (au-delà de 2h00 de retard par exemple cette année) et les enfants sont accompagnés par un adulte référent de la structure ».

Réunion n°6 : Adoption du dispositif définitif et proposition d'une délibération pour le maire

3.2 Le dispositif retenu

Le dispositif de pénalité en cas de retard adopté par une très large majorité par le conseil municipal d'Asnières-sur-Seine le 22 novembre 2012 (34 voix pour, 3 contre, et 7 abstentions) et appliqué depuis le 1^{er} janvier 2013 est clair et précis. Le montant des pénalités financières en cas de retard dépend à la fois de la durée du retard et des ressources de la famille (voir Tableau 1). Ces dernières sont prises en compte via le quotient familial, qui se calcule en fonction des revenus déclarés et du nombre de personnes à charge de la famille (à revenu équivalent, une famille avec plus de personnes à charge, plus d'enfants par exemple, aura un quotient familial inférieur). Le quotient familial est utilisé par de nombreuses communes en France pour pondérer le tarif des prestations sociales telles que les cantines, activités sportives et culturelles, etc. La ville d'Asnières-sur Seine a ainsi construit 12 tranches de quotient familial, et modère ses tarifs selon la tranche à laquelle la famille appartient. L'Annexe 1 donne une indication des revenus correspondant à chaque tranche selon qu'une famille ait 1 ou 2 enfants.

Les familles ayant sur l'année scolaire un seul cas de retard inférieur ou égal à un quart d'heure, ne sont pas sanctionnées. En revanche, si ce retard est supérieur à un quart d'heure, la famille sera financièrement pénalisée. De plus, dès qu'une famille a un deuxième retard, quelle que soit la durée de ce dernier, la famille sera financièrement pénalisée de son retard ainsi que du premier retard inférieur à un quart d'heure. Si d'autres retards surviennent par la suite, chacun d'entre eux sera pénalisé. Les pénalités financières s'appliquent par tranche de quinze minutes, la règle étant que tout quart d'heure entamé sera facturé. Pour s'assurer de la précision du

dispositif et éviter les recours des parents, la municipalité a également installé des horloges radio pilotées dont le temps affiché est le temps de référence pour mesurer les retards. Le recouvrement des pénalités de retard s'effectue grâce aux factures des centres de loisirs envoyées aux parents et, sur ces factures, les pénalités apparaissent sur une ligne spécifique de ce document. En outre, la municipalité a précisé aux parents sur les documents qu'elle leur a envoyés au début de l'année civile que : « *une exclusion des services municipaux d'accueil pourra être prononcée à l'encontre des familles qui, malgré l'application de plusieurs pénalités de retard, ne veilleraient pas à venir chercher leurs enfants à l'heure* ».

Tableau 1 : Montant des pénalités financières en cas de retard, suivant les ressources de la famille

Quotient familial ville	Pénalité par quart d'heure de retard
Tranche 1	1€
Tranche 2	1,5€
Tranche 3	2€
Tranche 4	2,5€
Tranche 5	3€
Tranche 6	3,5€
Tranche 7	4€
Tranche 8	5€
Tranche 9	6,5€
Tranche 10	8€
Tranche 11	10€
Tranche 12	10€
Hors commune	10€

Le Tableau 1 indique la grille des pénalités financières en fonction du quotient familial ville pour l'année 2013. La pénalité va d'1 euro par quart d'heure de retard pour les familles les plus défavorisées (tranche 1 du quotient familial ville ce qui correspond à un revenu annuel inférieur à 9 000 euros pour un couple avec deux enfants, voir Annexe 1) jusqu'à 10 euros par quart d'heure pour les familles les plus aisées (tranche 12 du quotient familial ville, correspondant à un revenu annuel déclaré supérieur à 77 000 euros pour un couple avec deux enfants) et pour les familles non résidentes de la commune. Pour un retard d'une heure, une famille de la première tranche devra ainsi payer 4 euros et une famille de la dernière tranche, 40 euros. Pour comparaison, le salaire minimum brut en France est, en 2013, égal à 9.43 euros de l'heure. Aussi, une famille dont les deux parents travaillent 35h par semaine au salaire minimum déclarera un salaire annuel légèrement inférieur à 25 000 euros les plaçant dans la tranche 5.

Cette famille devra ainsi s'acquitter d'une amende de 12 euros pour une heure de retard, soit un montant supérieur au salaire horaire de chacun des parents.

L'entrée en vigueur du dispositif de pénalité a été communiquée aux familles par plusieurs vecteurs. En premier lieu une note d'information (reproduite en annexe 2) a été affichée dans tous les centres. Un courrier (reproduit en annexe 3) a également été adressé à chaque famille. Un article d'information est paru dans le bulletin d'information de la commune d'Asnières-sur-Seine, bulletin adressé à tous les habitants de la ville. La mise en place du dispositif a également fait l'objet d'articles dans les journaux de presse locaux, le Parisien notamment (Annexe 4). Enfin, s'il n'a pas été organisée de réunion d'information sur ce sujet, les directeurs de centres et les parents d'élèves ont pu communiquer et expliquer verbalement les raisons et les modalités du dispositif.

4. Les premiers résultats du dispositif de pénalisation des retards

4.1 La collecte des données

Depuis janvier 2013 chaque directeur de centre a l'obligation de noter tous les retards sur un cahier dédié Il doit y faire figurer le nom de l'enfant, le nom de la personne qui vient le chercher, son heure d'arrivée et, surtout, il doit la faire signer. A la fin de chaque mois le centre fait remonter le cahier de retard à la direction de l'enfance et de l'éducation de la ville qui peut ainsi établir les factures adressées aux parents. Avant 2013 les cahiers de retard existaient mais le processus de remplissage n'était pas aussi systématique et les cahiers n'étaient pas régulièrement remontés à la direction. Les choses ont commencé à changer en 2012, lorsque la ville s'est intéressée de manière sérieuse au problème du retard. Il a alors été demandé aux directeurs de centres de reporter les retards et de les faire remonter à la direction. Cependant, il semble que sur les 32 centres de la ville seuls quelques-uns se soient réellement pliés à cette demande.

Afin de collecter les informations sur les retards nous nous sommes déplacés en juin 2013 dans les locaux de la direction de l'enfance et de l'éducation de la ville d'Asnières-sur-Seine. Nous avons ainsi pu durant deux jours entiers interroger l'ensemble des acteurs qui ont participé à la mise en œuvre du dispositif de pénalités (parents d'élèves, directeurs de centres, etc.). L'ensemble de ces entretiens a été enregistré et retranscrit. Surtout, ce déplacement nous a permis de récupérer une copie des cahiers de retard des mois de janvier à mai 2013 pour l'ensemble des 32 centres ainsi que les cahiers de retard de 11 centres concernant l'année 2012.

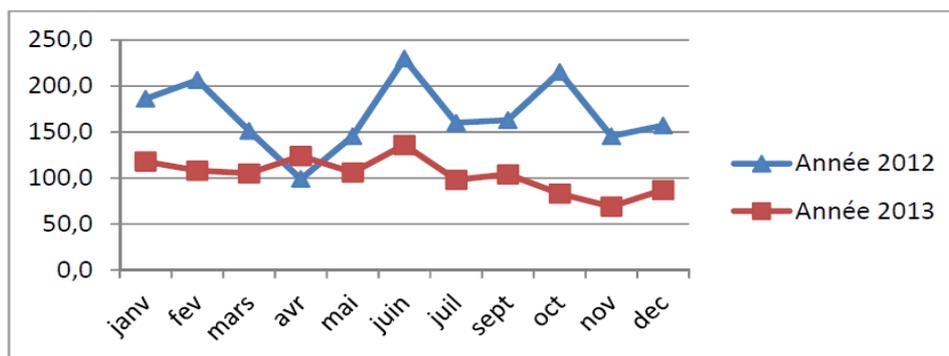
Les autres centres de loisirs ont, pour l'année 2012, soit détruit les cahiers sur lesquels ils inscrivaient les retards, soit rempli de manière incomplète ces derniers. Nous disposons ainsi d'une information complète sur les retards de l'année 2012 et du début de l'année 2013 (jusqu'en mai) concernant 11 centres. L'information porte sur le nom de l'enfant récupéré en retard, la durée du retard, la qualité de la personne cherchant l'enfant (mère, père, nounou, etc.) ainsi que sur le motif du retard. Nous disposons également d'informations agrégées sur les retards de juin à décembre 2013 (nombre total de retards mensuels), mais pas des informations détaillées sur ces retards.

4.2 Les résultats

Un premier résultat important concerne le nombre total de retards. Sur l'année 2013 un nombre total de 1156 retards a été observé c'est-à-dire environ 96 retards chaque mois. Pour comparaison, les 11 centres pour lesquels nous avons des informations ont totalisé 659 retards en 2012. En supposant que les 32 centres sont de taille égale (ce qui est approximativement le cas puisque chaque centre a une capacité d'accueil de 40 enfants) une extrapolation linéaire donne ainsi une estimation totale de 1917 retards en 2012, i.e. une moyenne mensuelle de 159 retards. Remarquons que cette estimation est cohérente avec le chiffre de 150 retards chaque mois avancé par la mairie lors du conseil municipal où la pénalité a été adoptée (voir section 2). Remarquons également qu'il est possible que ce chiffre soit une estimation basse du nombre de retard en 2012, les directeurs ayant peut être eu moins d'incitation à les reporter puisque n'étant pas encore facturés. Cela dit, une comparaison entre les années 2013 et 2012 suggère que la pénalité financière a fait baisser le nombre total de retards de près de 40%.

La figure 2 indique le nombre total de retards mensuels pour les années 2012 et 2013. Les chiffres pour 2012 sont basés sur les 11 centres pour lesquels nous disposons des cahiers de retard. Une extrapolation linéaire simple a permis d'en déduire des estimations pour les 32 centres. Elle permet de constater que la pénalité a provoqué une baisse significative des retards à chaque mois de l'année, excepté pour le mois d'avril. Cette baisse est spectaculaire par moment. Par exemple, en octobre le nombre de retards a baissé de 61%, en novembre de 53% et en février de 48%.

Figure 2 : Comparaison des retards mensuels entre 2012 et 2013 (basée sur les résultats sur 11 centres en 2012)



Note : les estimations pour 2012 sont basées sur les résultats des 11 centres pour lesquels nous disposons des cahiers de retards. L'extrapolation à l'ensemble des centres a été faite en supposant que chaque centre accueille le même nombre d'enfants. Le mois d'aout a été exclu de cette figure, l'activité étant réduite et le nombre d'enfants gardés et en retard largement moindre.

Tableau 2 : Comparaison des résultats par centre – 2012/2013 (11 centres, janvier à mai)

	Année 2012					Année 2013					Total 2012	Total 2013	Variation 2012-2013
	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai			
Centre 1	1	5	2	3	4	1	5	3	3	4	15	16	6,67%
Centre 2	3	6	4	1	2	4	1	6	3	2	16	16	0,00%
Centre 3	12	6	6	7	4	1	2	2	2	1	35	8	-77,14%
Centre 4	8	9	11	6	7	5	2	6	1	0	41	14	-65,85%
Centre 5	12	12	7	7	9	2	1	4	6	5	47	18	-61,70%
Centre 6	6	14	3	3	9	7	4	0	3	0	35	14	-60,00%
Centre 7	3	2	2	0	2	1	0	2	3	2	9	8	-11,11%
Centre 8	11	9	3	3	7	1	1	7	3	3	33	15	-54,55%
Centre 9	5	2	3	1	0	1	8	1	4	3	11	17	54,55%
Centre 10	2	3	6	2	1	9	3	6	8	4	14	30	114,29%
Centre 11	1	3	5	1	5	0	0	1	0	0	15	1	-93,33%
Total	64	71	52	34	50	32	27	38	36	24	271	157	-42,07%

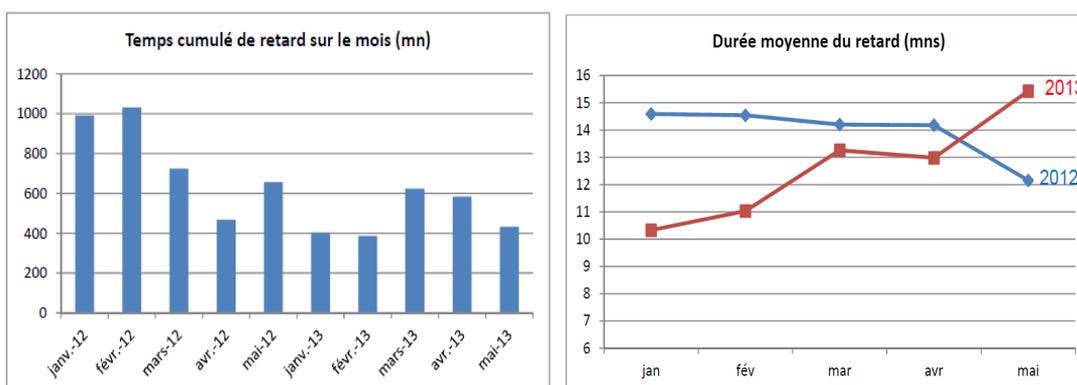
Le tableau 2, qui indique le nombre de retards mensuels pour les 11 centres en comparant les périodes janvier-mai 2012 et janvier-mai 2013, confirme ces résultats. La baisse du nombre total de retards entre ces deux périodes est ici d'environ 42%. Par contre, cette baisse est loin d'être homogène sur l'ensemble des 11 centres. Pour certains la baisse est supérieure à 60% alors que pour 3 centres nous observons même une hausse (très significative pour deux centres). Remarquons que les trois centres qui voient leur nombre de retards augmenter étaient parmi ceux qui avaient signalé le moins de retards en 2012.

Si le nombre de retards a significativement diminué, il n'en est pas forcément de même pour la durée de ces retards. Le tableau 3 compare la structure de la durée des retards entre les années 2012 et 2013, pour la période janvier-mai, et pour les 11 centres dont nous disposons de l'information. Nous constatons ainsi qu'entre les 5 premiers mois de 2012 et ceux de 2013 la durée totale des retards a fortement diminué (suite à l'importante réduction du nombre des retards) mais la moyenne n'a que faiblement diminué (baisse d'un point). Egalement, la proportion de retards longs (supérieurs à 30 mn) a légèrement diminué. La figure 3 montre la durée totale et le retard moyen mensuel pour la même période. On y constate ainsi que si à partir de janvier 2013 la durée moyenne des retards a chuté, elle a ensuite eu tendance à régulièrement augmenter jusqu'en mai pour dépasser la moyenne de 2012.

Tableau 3 : Comparaison de la durée des retards entre 2012 et 2013, janvier-mai, 11 centres

	Janvier à mai 2012	Janvier à mai 2013
Durée cumulée de retard (en mins)	3872	2555
Durée moyenne (en mins)	14	12.9
Retard maximum (en mins)	65	90
Proportion des retards supérieurs à 30 mins	9%	6%
Proportions des retards supérieurs à 15 mins	51%	40%

Figure 3 : Temps cumulé et durée moyenne mensuelle du retard, janvier-mai 2012 et 2013, 11 centres



5. Analyse et discussion des résultats

A l'inverse de l'expérience menée en Israël par Gneezy et Rustichini (2000a), l'expérience asniéroise montre que l'introduction de la pénalité financière a réduit significativement le nombre de retards dans la plupart des centres de la ville. Pour expliquer les résultats divergents entre ces deux expériences, nous insistons ici sur les différences majeures entre les deux dispositifs. En premier lieu, alors que la sanction monétaire chez Gneezy et Rustichini était un forfait relativement modeste ne tenant compte, ni du temps de retard, ni du revenu des parents, le dispositif asniérois prend pleinement en compte ces deux éléments, évitant ainsi que la sanction apparaisse dérisoire pour certains parents. Il est également à noter que, le dispositif retenu contient la possibilité d'exclure les enfants dont les parents arrivent systématiquement en retard. En second lieu, alors que dans l'expérience de Gneezy et Rustichini le dispositif est mis en place de manière brutale, sans concertation ni explication auprès des parents, le dispositif asniérois s'est installé largement dans la concertation, et la communication sur ce dispositif a mis en avant des raisons non monétaires, liées au respect des personnels travaillant dans les centres.

5.1 L'effet incitatif des sanctions

Dans le dispositif adopté par la commune d'Asnières-sur-Seine la sanction comprend deux aspects : une amende, mais également la menace d'une exclusion temporaire ou pour l'année. La pénalité financière a été conçue de sorte à prendre en compte l'importance du retard et le revenu des parents. Tout quart d'heure de retard entamé est facturé et l'amende est croissante avec le revenu des parents, mais de manière relativement linéaire. Vraisemblablement pour des raisons d'intelligibilité (faire en sorte que les parents comprennent la structure de la pénalité), la municipalité n'a pas jugé bon de mettre en place une pénalité progressive avec l'importance du retard et le revenu des parents. Néanmoins, ce système offre beaucoup plus d'incitations aux parents que dans le cadre de l'étude de Gneezy et Rustichini (2000a). Même si elle aurait pu aller encore plus loin, la ville d'Asnières a ainsi mieux tenu compte du principe de « pay enough or don't pay at all » (Gneezy et Rustichini, 2000b).

De surcroît, et même si elle n'a pour l'instant jamais été mise en œuvre, la menace d'une exclusion temporaire (ou pour l'année) joue un rôle important. D'une part, c'est un argument très fort à l'encontre des parents retardataires, l'exclusion étant fort coûteuse puisque les parents devront dans un temps court trouver des solutions alternatives. D'autre part, elle préserve la nature incomplète de l'information dans le jeu entre le centre et les parents, en empêchant ces

derniers de prévoir exactement quelles seront les conséquences de leurs retards. En effet, une explication alternative avancée par Gneezy et Rustichini (2000a) à l'effet positif de la pénalité financière sur la probabilité de retard des parents dans leur expérience est que l'introduction d'une sanction monétaire transforme la relation entre le centre et les parents, i.e. change la nature du jeu. On passe ainsi d'un jeu à information incomplète à un jeu à information complète : en l'absence de sanction les parents ne savent pas exactement quel sera la conséquence de leur retard ; avec les sanctions ils peuvent anticiper très exactement ces conséquences. Aussi, ce changement de nature du jeu peut expliquer pourquoi les parents arrivent davantage en retard alors même que la pénalité financière a été introduite. Dans le cas de l'expérience d'Asnières-sur-Seine, le fait qu'existe cette possibilité d'exclusion, dont les conditions ne sont pas explicitement données, préserve ainsi la nature incomplète de l'information, réduisant l'incitation des parents à arriver en retard (la nature du jeu ne change pas fondamentalement ; si les conséquences du retard sont désormais plus faciles à anticiper, une part d'incertitude demeure).

5.2 L'effet incitatif de la concertation et de la communication

En parallèle à la structure de la sanction financière, deux éléments nous semblent essentiels pour comprendre le résultat de l'expérience d'Asnières-sur-Seine : la manière dont la sanction a été mise en œuvre (par la concertation), et la manière dont la municipalité a justifié cette sanction dans sa communication (en insistant peu sur les aspects punitifs). Ces deux éléments peuvent ainsi expliquer que l'introduction de la sanction ne détruise pas la part non monétaire de la motivation des parents.

Premièrement, le dispositif a été initié à la demande de certains parents et sa mise en œuvre est le fruit d'une série de réunions et, plus largement, du travail d'une commission réunissant l'ensemble des parties prenantes sur plus d'une année (voir section 2). La sanction n'a ainsi pas été imposée par une autorité de manière *ad hoc*. De surcroît, même si les parents n'ont pas directement voté pour la mise en place du dispositif, celui-ci a été discuté, mis au vote et adopté à une très large majorité (rappel : 34 voix pour, 3 contre, et 7 abstentions) par le conseil municipal. De ce fait, on peut considérer que, dans l'ensemble, les parents peuvent se sentir plus engagés par cette nouvelle norme, à l'élaboration de laquelle ils ont indirectement contribué et à laquelle ils ont indirectement consenti (via leurs élus et via leurs représentants au sein du groupe de travail) (Tyran et Feld, 2006). La sanction devient ainsi plus légitime aux yeux des citoyens⁹.

⁹ De surcroît, le soutien des parents contribue également à envoyer un signal indiquant qu'ils ont l'intention de respecter la norme sociale selon laquelle on ne doit pas arriver en retard et ainsi de s'assurer que les parents qui

Deuxièmement, la stratégie de communication adoptée par la municipalité a délibérément mis en avant des raisons essentiellement non monétaires, en particulier le respect du temps de travail du personnel encadrant des centres. Cette communication a vraisemblablement contribué à bien faire comprendre aux parents qu'il ne s'agissait pas de les sanctionner ou de mettre en place un impôt indirect. Elle a permis de faire passer la pénalité financière pour quelque chose de positif et non pas d'exclusivement punitif (cela apparaît clairement dans la citation du maire de la commune qui figure dans la section 2). Ce message ressort aussi explicitement dans le courrier adressé aux familles (annexe 3), dans la citation de la Conseillère Municipale déléguée à la démocratie Locale et à l'Enfance dans le bulletin municipal adressé aux asniérois et dans la citation du maire de la ville dans l'article paru dans le Parisien (Annexe 4) :

« La multiplication de ces retards sur l'ensemble des accueils de loisirs représente un coût financier pour la ville mais surtout pénalise fortement les agents et animateurs, dans leur organisation personnelle et familiale »

Courrier adressé aux familles (annexe 3)

« Il ne s'agit pas de sanctionner financièrement les Asniérois mais d'appeler les parents systématiquement en retard à leur responsabilité et au respect des animateurs »

M. Hurtault, Asnières info n°340, février 2013, p. 22.

« [...] il y a beaucoup trop d'abus, justifie Sébastien Pietrasanta, maire PS de la ville. Certains parents arrivent systématiquement avec vingt ou trente minutes de retard. Cela pénalise les animateurs, les directeurs de centre et les atsem (agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles) »

Le Parisien du 8 janvier 2013 (annexe 4).

Il est ainsi vraisemblable que cette orientation de la communication ainsi que la campagne de concertation qui l'a précédée a contribué à une meilleure compréhension et acceptation du dispositif, comme en témoigne le nombre marginal de lettres de protestation adressées à la municipalité par les citoyens d'Asnières (une lettre et un courriel de protestation au total).

6. Conclusion

Cet article a présenté le protocole d'installation et les premiers résultats d'une expérience naturelle qui a consisté à introduire des pénalités financières pour les parents cherchant leurs enfants avec du retard dans les centres de loisirs communaux de la ville d'Asnières-sur-Seine.

respectent cette norme de manière conditionnelle continueront à le faire. Autrement dit, ce dispositif permet également de renforcer la norme sociale.

Contrairement aux conclusions obtenues dans l'expérience de terrain pionnière de Gneezy et Rustichini (2000a), après un an de mise en œuvre de ce dispositif, nous avons constaté une diminution significative du nombre de retards. Nous expliquons cette différence par trois caractéristiques spécifiques du dispositif français :

- 1) Il n'a pas été imposé de manière brutale mais construit après consultation des différentes parties prenantes, y compris les parents (impliqués dans un groupe de travail) ;
- 2) La communication auprès des parents pour justifier l'introduction de cette sanction a été centrée sur les motivations non financières c'est-à-dire sur les nuisances que les retards induisaient pour le personnel plutôt que sur le coût financier des retards ;
- 3) La sanction financière est proportionnelle au revenu des parents et, en dernier ressort, existe la possibilité d'exclure les enfants.

Au final, le dispositif asniérois combine ainsi un système incitatif économique standard (le montant et la structure de la sanction, incluant la possibilité d'exclusion temporaire des enfants) avec un système « social » (basé sur la concertation et le respect de chacun). Cette combinaison permet d'expliquer les premiers résultats probants obtenus par la ville d'Asnières-sur-Seine, qui, semble-t-il, est parvenue à éviter le problème de l'effet d'éviction motivationnel (Frey, 1997). En revanche, le fait que les deux systèmes d'incitations (monétaires et non monétaires) aient été parfaitement combinés implique également que nous ne sommes pas en mesure d'évaluer l'impact séparé de chacun de ces deux aspects sur le résultat final.

Ce travail ouvre un certain nombre de pistes de recherche. En premier lieu il nous semble important de s'intéresser plus en détail aux interactions entre les deux types d'incitation (monétaire et non-monétaire). Un des grands mérites de l'étude de Gneezy et Rustichini est d'avoir pu isoler complètement l'effet monétaire et donc de mettre en avant clairement un effet d'éviction motivationnel. Mais dans la réalité les deux effets interagissent le plus souvent. Il convient alors de comprendre dans quel contexte l'un domine l'autre, dans quel contexte ils se renforcent, etc. Autrement dit, quelles sont les conditions propices à l'émergence d'un effet d'éviction motivationnel (« motivation crowding-out ») et quelles sont celles propices à un effet de renforcement motivationnel (« motivation crowding-in »).

En deuxième lieu, il nous paraît essentiel d'analyser au niveau individuel (et pas seulement de manière agrégée) les résultats de l'expérience d'Asnières-sur-Seine. Il serait en effet remarquable de pouvoir identifier que, selon leur type, certaines familles réagissent

différemment à la mise en place de la sanction. Par exemple, les familles avec les revenus les plus élevés se comportent-elles différemment des autres ? Est-il plus probable d'observer un effet d'éviction motivationnel chez ces familles ? A ce stade, nous ne disposons pas de suffisamment d'information au niveau individuel pour répondre à ces questions. En particulier, des problèmes liés à l'anonymisation des données individuelles se posent encore. Egalement, des problèmes importants d'attrition nous empêchent de suivre des cohortes de familles sur plusieurs années.

En troisième lieu, une question que nous avons négligée porte sur les différences culturelles entre les pays qui peuvent éventuellement expliquer les écarts observés lors d'expériences proches. Il semble, par exemple, que les retards aient été bien moins élevés à Asnières-sur-Seine même avant l'introduction de la pénalité qu'en Israël dans le cas de l'expérience de Gneezy et Rustichini. La norme qui consiste à ne pas arriver en retard est ainsi vraisemblablement d'intensité différente selon les cultures, certaines tolérant mieux le retard que d'autres. Seules des études comparées entre différents pays permettront d'isoler cet effet.

Enfin, nous n'avons pas abordé la question des causes du retard. Pourtant celles-ci peuvent être nombreuses et largement contribuer à expliquer l'efficacité ou non d'une mesure de pénalité financière. Le retard peut s'expliquer par des problèmes d'incivilité, des problèmes exceptionnels liés aux transports, des problèmes d'organisation, etc. Chaque cause entraîne un type de retard différent (fréquence et durée du retard) et implique qu'une pénalité aura des effets différents (elle permettra de supprimer certains retards mais restera sans effet sur d'autres). Cette question est également importante car elle implique que si l'objectif est d'éradiquer la totalité des retards, une mesure de pénalité financière risque d'être insuffisante et doit être accompagnée par d'autres mesures d'accompagnement.

7. Références bibliographiques

Amabile T.M., Hennessey B.A. and Grossman B.S. (1986), "Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward", *Journal of Personality and Social Psychology* 50, 14-23.

Ariely D. (2012), *C'est (vraiment ?) moi qui décide*, Flammarion.

Ariely D., Bracha A. and Meier S, (2009), “Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially”, *American Economic Review* 99.

Arrow K. J. (1987), “Reflections on the essays”, in G. R. Feiwel (ed.), *Arrow and the Ascent of Modern Economic Theory*, New York: New York University Press, 685-689.

Baker G., Jensen M.J. and Murphy K.J. (1988), “Compensation and incentives: Practice versus theory”, *Journal of Finance* 43, 593-616.

Bénabou R. and Tirole J. (2003), “Intrinsic and Extrinsic Motivation”, *Review of Economic Studies* 70, 489-520.

Dasgupta P., and David P. (1994), “Toward a new economics of science”, *Research Policy* 23(5), 487-521.

Deci E.L. (1975), *Intrinsic Motivation*, New-York: Plenum.

Ellingsen T. and Johannesson M. (2008), “Pride and prejudice: The human side of incentive theory”, CEPR working paper 5768.

Elster, J. (2009), *Le désintéressement. Traité critique de l'homme économique 1*, Seuil.

Elster J. (2010), *L'irrationalité. Traité critique de l'homme économique 2*, Seuil.

Fehr E. and Schmidt K. (2004), “Fairness and incentives in a multi-task principal-agent model”, *The Scandinavian Journal of Economics* 106(3), 453-474.

Fehr E. and Falk A. (2002), “Psychological foundations of incentives”, *European Economic Review* 46, 687-724.

Fehr E. and Gächter S. (2000a), “Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity”, *Journal of Economic Perspectives* 14, 159-181.

Fehr E. and Gächter S. (2000b), “Cooperation and punishment in public goods experiments”, *American Economic Review*.

Frey B. (1997), *Not just for the money: An economic theory of personal motivation*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Frey B., Hart A. and Pommerehne W. (1994), "Tax morale, tax evasion and the choice of policy instrument in different political systems", *Public Finance = Finances publiques* 49, 52-69.

Frey B. and Jegen R. (2001), "Motivation crowding theory", *Journal of Economic Surveys* 15, 589-611.

Frey B., Oberholzer-Gee F. (1997), "The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out", *American Economic Review*, 87(4), 746-755.

Gibbons R. (1998), "Incentives in Organizations", *The Journal of Economic Perspectives* 12 (4), 115-132.

Gneezy U. and Rustichini A. (2000a), "A fine is a price", *The Journal of Legal Studies* 29(1), 1-17.

Gneezy U. and Rustichini A. (2000b), "Pay enough or don't pay at all", *The Quarterly Journal of Economics*, 791-810.

Houser D., Xiao E., McCabe K. and Smith V. (2008), "When punishment fails: Research on sanctions, intentions and non-cooperation", *Games and Economic Behaviors* 62, 509-532.

Ireland T. R. and Koch J. V. (1973), "Blood and American social attitudes" in *The economics of charity*, London, Institute of economic affairs, 145-155.

Kerr S. (1975), "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", *Academy of Management Journal* 18, 769-83.

Laffont J-J. et Martimort D. (2002), *The Theory of Incentives*, Princeton University Press.

Lazear E. (2000), "Performance pay and productivity", *American Economic Review* 90 (5), 1346-1361.

Levitt S. et Dubner S. (2007), *Freakonomics*, Denoël.

Mulder L.B., van Dijk E., De Cremer D. and Wilke H. (2006), “Undermining trust and cooperation: The paradox of sanctioning systems in social dilemmas”, *Journal of Experimental Social Psychology* 42, 147-162.

Nalbantian H. R. (1987), *Incentives, cooperation and risk sharing. Economic and psychological perspectives on employment contracts*, Totowa, NJ: Rowman and Littlefield.

Osterloh M. and Frey B. (2009), “Research governance in academia: Are there alternatives to rankings?”, CESifo working paper 2797.

Poterba J. and Rueben K. (1994), “The distribution of Public sector wage premia. New evidence using quarterly regression methods”, NBER working paper 4734.

Titmuss R. (1970), *The gift relationship*, London, Allen and Unwin.

Tyran J-R. et Feld L. (2006), « Achieving compliance when legal sanctions are non-deterrent », *Scandinavian Journal of Economics*, vol. 108, n°1, pp. 135-156.

Upton (1973), “Altruism, attribution and intrinsic motivation in the recruitment of blood donors”, in American Red Cross (ed.), *Selected readings in donor motivation and recruitment*.

Weibel A., Rost K. and Osterloh M. (2010), “Pay for performance in the public sector – Benefits and (hidden) costs”, *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(2), 387-412.

Annexe 1 : Quotient familial en fonction des revenus pour un couple avec un ou deux enfants

		Revenus annuels déclarés du foyer en euros
Famille T1	Couple avec 1 enfant	entre 1 et 6 999
	Couple avec 2 enfants	entre 1 et 8 999
Famille T2	Couple avec 1 enfant	entre 7 000 et 7 999
	Couple avec 2 enfants	entre 9 000 et 9 999
Famille T3	Couple avec 1 enfant	entre 8 000 et 10 999
	Couple avec 2 enfants	entre 10 000 et 14 999
Famille T4	Couple avec 1 enfant	entre 11 000 et 14 999
	Couple avec 2 enfants	entre 15 000 et 19 999
Famille T5	Couple avec 1 enfant	entre 15 000 et 18 999
	Couple avec 2 enfants	entre 20 000 et 24 999
Famille T6	Couple avec 1 enfant	entre 19 000 et 21 999
	Couple avec 2 enfants	entre 25 000 et 28 999
Famille T7	Couple avec 1 enfant	entre 22 000 et 25 999
	Couple avec 2 enfants	entre 29 000 et 33 999
Famille T8	Couple avec 1 enfant	entre 26 000 et 28 999
	Couple avec 2 enfants	entre 34 000 et 38 999
Famille T9	Couple avec 1 enfant	entre 29 000 et 36 999
	Couple avec 2 enfants	entre 39 000 et 48 999
Famille T10	Couple avec 1 enfant	entre 37 000 et 46 999
	Couple avec 2 enfants	entre 49 000 et 62 999
Famille T11	Couple avec 1 enfant	entre 47 000 et 49 999
	Couple avec 2 enfants	entre 63 000 et 76 999
Famille T12	Couple avec 1 enfant	entre 50 000 et 73 000
	Couple avec 2 enfants	entre 77 000 et 97 000

Annexe 2 : Affiche placardée dans l'ensemble des centres pour informer les parents sur la mise en place du dispositif de sanction



Asnières-sur-Seine

**INFORMATION À L'ATTENTION
DES PARENTS**

Asnières sur Seine, le 17 décembre 2012

Mise en œuvre à compter de janvier 2013 de pénalités financières pour les familles venant récupérer leurs enfants en retard le soir.

La procédure applicable est la suivante :

- ✓ **Tout premier retard, inférieur ou égal à 15 minutes ne sera pas pénalisé.** Ce retard sera néanmoins consigné et signalé au Service Enfance Pr@tique.
- ✓ **Tout retard supérieur à 15 minutes sera pénalisé financièrement.**
- ✓ **Dès lors qu'une famille aura un second retard au cours de l'année scolaire, quelle qu'en soit la durée, celui-ci sera pénalisé financièrement ainsi que le premier retard.**
- ✓ **Les pénalités financières s'appliqueront par tranche de 15 minutes.** Tout quart d'heure de retard entamé sera facturé.
- ✓ **Les pénalités financières seront appliquées sur la facture de centre de loisirs (affichage sur une ligne spécifique).**
- ✓ **Enfin, la pénalité financière s'appliquera quel que soit le motif du retard.**

Les pénalités financières s'appliqueront comme suit :

Quotient Familial Ville	Pénalité en € pour 15 minutes de retard
Tranche 1	1.00
Tranche 2	1.50
Tranche 3	2.00
Tranche 4	2.50
Tranche 5	3.00
Tranche 6	3.50
Tranche 7	4.00
Tranche 8	5.00
Tranche 9	6.50
Tranche 10	8.00
Tranches 11, 12 et HC	10.00

Une exclusion des services municipaux d'accueil pourra être prononcée à l'encontre des familles qui, malgré l'application de plusieurs pénalités de retard, ne veilleraient pas à venir chercher leurs enfants à l'heure.

LA DIRECTION ÉDUCATION & ENFANCE

Annexe 3 : Courrier adressé aux familles

POLE DE L'ENFANCE
DIRECTION EDUCATION / ENFANCE
OBJET : PENALITES FINANCIERS POUR LES RETARDS
ALSH
AFFAIRE SUIVIE PAR :
DIRECTRICE EDUCATION / ENFANCE

Asnières sur Seine, le

Madame, Monsieur,

Chaque soir, un certain nombre de familles ne sont pas ponctuelles pour venir chercher leurs enfants à 18h30, fin de l'horaire d'accueil en centre de loisirs. Les équipes d'animation sont ainsi mobilisées chaque jour au-delà du temps de travail prévu.

La multiplication de ces retards sur l'ensemble des accueils de loisirs représente un coût financier pour la ville mais surtout pénalise fortement les agents et animateurs, dans leur organisation personnelle et familiale.

A l'occasion d'échange avec des représentants de parents, il a été décidé de travailler cette problématique en conseil de centre de loisirs.

Ainsi, avec un groupe de volontaires (représentants de parents d'élèves, directeurs de centres de loisirs), nous avons réfléchi à la pénalisation de ces retards lors de plusieurs réunions de travail.

La procédure finalement retenue est la suivante.

*Tout premier retard, inférieur ou égal à 15 minutes ne sera pas pénalisé. Il peut en effet arriver à chacun de rencontrer une fois dans l'année une difficulté (problème de métro, accident sur le trajet,..). Ce retard sera néanmoins signalé au Service Enfance Pratique.

*Tout retard supérieur à 15 minutes sera par contre pénalisé financièrement.

*Dès lors qu'une famille aura un second retard, et là quelle qu'en soit la durée, celui-ci sera pénalisé financièrement ainsi que le premier retard (exemple : La famille X présente un retard de 10 minutes le 10 septembre : ce retard est signalé au service Enfance Pratique mais il n'est pas appliqué de pénalités financières. Le 5 janvier, la famille X est en retard de 13 minutes. Là, une pénalité financière est appliquée pour le retard du 5 janvier et une pour le retard du 10 septembre).

*Le système de pénalité financière retenu par le groupe de travail prévoit des pénalités par tranche de 15 minutes. Tout quart d'heure de retard entamé sera facturé (exemple : une famille se présente avec 17 minutes de retard, elle sera pénalisée pour 2 quarts d'heure de retard ; une famille se présente avec 32 minutes de retard, elle sera pénalisée pour 3 quarts d'heure de retard,...).

*Les pénalités financières seront appliquées sur la facture de centre de loisirs (affichage sur une ligne spécifique).

*Il a aussi été convenu en groupe de travail que pour les familles régulièrement en retard, une exclusion de l'accueil pourra être prononcée par la Direction Education / Enfance.

*Enfin, la pénalité financière s'appliquera quel que soit le motif du retard. Néanmoins, les motifs de retards seront pris en compte par la Direction si une exclusion des activités était envisagée.

Vous trouverez ci-joint, la grille des pénalités financières.

Nous allons installer sur chaque centre une horloge radio pilotée. L'horaire affiché sur cette horloge sera considéré comme l'horaire de référence pour l'appréciation des retards.

La direction Education/Enfance reste à votre disposition pour toute question complémentaire.

Ne doutant pas que vous comprendrez le bien fondé de cette démarche, nous vous prions de croire, Madame, Monsieur, en nos sincères salutations.

Nathalie HURTAULT

Marie-Christine BAILLET

**Conseillère Municipale délégué à la
démocratie Locale et à l'Enfance**

**Maire-Adjoint délégué à l'Education, à
la réussite Educative, à l'Enfance et à
Enfance Pratique**

Les parents en retard devront payer

LE PARISIEN 8/1/2013

Jusqu'à 10 € de pénalité : voilà ce que risquent désormais les parents d'Asnières qui viennent chercher leur enfant après 18 h 30 au centre de loisirs.

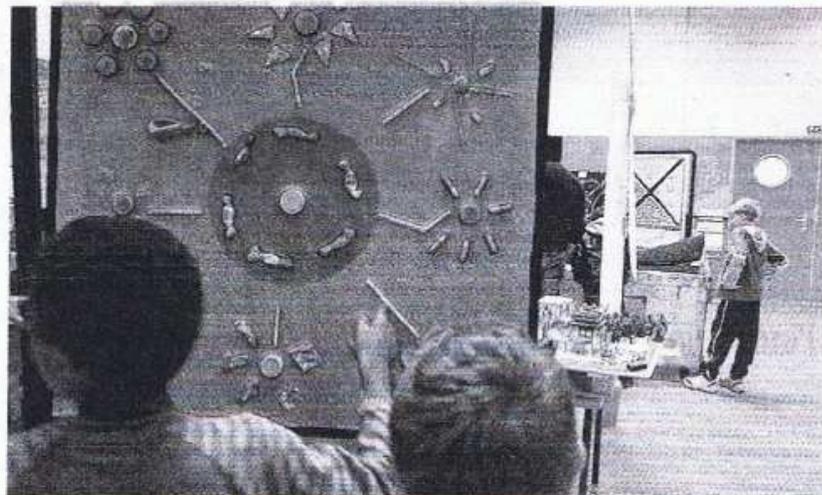
Les parents qui avaient pris la fâcheuse habitude de ne pas venir chercher leurs enfants à l'heure dans les centres d'accueil périscolaires ont fini par exaspérer la mairie d'Asnières. Laquelle contre-attaque en imposant, depuis la rentrée des vacances de Noël, une amende aux récalcitrants. « Il y a beaucoup trop d'abus, justifie Sébastien Pietrasanta, maire PS de la ville. Certains parents arrivent systématiquement avec vingt ou trente minutes de retard. Cela pénalise les animateurs, les directeurs de centre et les Atsem (agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles). »

La municipalité estime que ces retards lui coûtent 9 000 € chaque année en heures supplémentaires. « Ce n'est pas seulement une question de coût, c'est avant tout un manque de respect pour les agents qui ont aussi une vie de famille », ajoute l'édile. « Nous avons essayé de jouer la carte de la pédagogie en envoyant des courriers aux parents, ajoute Marie-Christine Baillet, adjointe déléguée à l'éducation. Cela n'a eu aucun impact. »

“Nous espérons qu'il y aura une prise de conscience”

Sébastien Viale, directeur du centre Mauriceau

La ville a donc décidé de passer à la vitesse supérieure. Et, pour mettre en place cette nouvelle règle, elle s'est appuyée sur une commission de concertation, le conseil des centres, composée de parents d'élèves, de directeurs de centres de loisirs et d'élus.



Asnières. Les retards répétés des familles coûteraient chaque année 9 000 € à la ville. La mairie a donc décidé que par tranche de quinze minutes, les parents devaient s'acquitter d'une pénalité. (Agnès Corcier)

Ils ont travaillé pendant un an et exploré différentes pistes. C'est finalement la pénalité financière qui a été retenue. Concrètement, le premier retard inférieur à quinze minutes ne sera pas sanctionné. Il sera néanmoins inscrit sur un cahier que le parent devra signer. Le second retard sera assorti d'une pénalité financière qui s'appliquera par tranche de quinze minutes. Les montants varient de 1 à 10 €, puisqu'il a été décidé que le quotient familial serait pris en

compte. Par exemple, une famille située dans la tranche la plus élevée et qui aura un retard de dix-huit minutes se verra facturer 20 € supplémentaires. Horloge à l'appui. « Nous espérons qu'il y aura une prise de conscience des parents », estime Sébastien Viale, directeur du centre Mauriceau qui accueille une trentaine d'enfants en semaine et jusqu'à 120 le mercredi.

La semaine dernière, à l'occasion de l'accueil de loisirs des vacances scolaires, Sébastien Viale a distribué

la note d'information pour sensibiliser les familles. Sa seule réticence : que les parents considèrent cette pénalité comme une rallonge des horaires et ne changent pas leurs mauvaises habitudes. « Cette problématique a évidemment été abordée par les conseils de centres et certains parents souhaitaient encore plus de sévérité », ajoute Marie-Christine Baillet. C'est pourquoi, pour les plus récalcitrants, une exclusion est même envisagée.

ANNE-SOPHIE DAMECOUR