

# crese

CENTRE DE RECHERCHE  
SUR LES STRATÉGIES ÉCONOMIQUES

## **L**a construction d'une sanction: Le cas des pénalités de retard dans les centres de loisirs de la commune d'Asnières-sur-Seine

MARC DESCHAMPS ET JULIEN PÉNIN

September 2015

**Working paper No. 2015–12**

**CRESE** 30, avenue de l'Observatoire  
25009 Besançon  
France  
<http://crese.univ-fcomte.fr/>

The views expressed are those of the authors  
and do not necessarily reflect those of CRESE.

 **UFC**  
UNIVERSITÉ  
DE FRANCHE-COMTÉ

# LA CONSTRUCTION D'UNE SANCTION

## LE CAS DES PENALITES DE RETARD DANS LES CENTRES DE LOISIRS DE LA COMMUNE D'ASNIERES-SUR-SEINE<sup>1</sup>

Marc Deschamps

Université de Franche-Comté

CRESE et BETA-CNRS

[marc.deschamps@univ-fcomte.fr](mailto:marc.deschamps@univ-fcomte.fr)

Julien Pénin

Université de Strasbourg

BETA-CNRS

[penin@unistra.fr](mailto: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 cinq mois 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 de sanction 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 five months 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 sanction 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, effet d'éviction motivationnel, expérience naturelle, amende, sanction

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

---

<sup>1</sup> 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

Un nombre croissant d'études, aussi bien en économie, gestion et 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; Bénabou et Tirole, 2003 ; 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, Deci, 1975). 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'agent. 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 économique puisqu'il va clairement à l'encontre du principe d'« effet prix » (voir, par exemple, Laffont et Martimort, 2002)<sup>2</sup>.

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

---

<sup>2</sup> 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 (Lazear, 2000). 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.

semblable. L'effet d'éviction motivationnel a ensuite été identifié dans des situations très diverses (Frey *et al.*, 1994 ; Frey et Oberholzer-Gee, 1997 ; Fehr et Gächter, 2000b ; Mulder *et al.*, 2006).

Parmi toutes les études portant sur les limites et les effets pervers des mécanismes incitatifs 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 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 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)<sup>3</sup>.

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

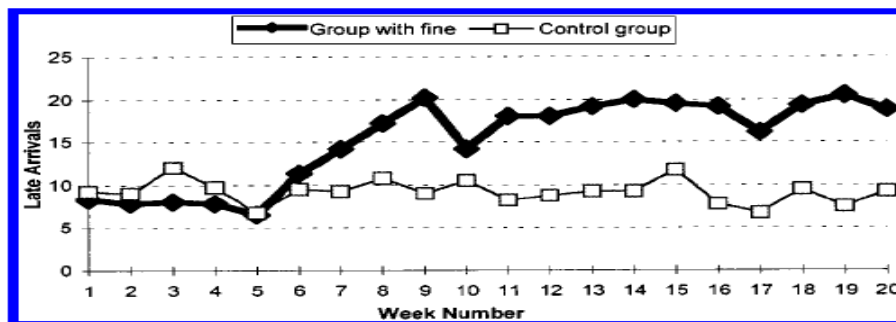


FIGURE 1.—Average number of late-coming parents, per week

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

<sup>3</sup> De surcroît, une fois que la part non monétaire de la motivation de l'agent 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.

Ce résultat paradoxal repose en grande partie sur la manière dont la sanction monétaire a été construite. En premier lieu, elle a été imposée de manière abrupte, sans concertation ni explication, ce qui est ainsi susceptible de réduire la partie non monétaire de la motivation des parents, i.e. l'introduction de la pénalité a pu transformer 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 : « A fine is a price » pour reprendre le titre de l'article de Gneezy et Rustichini<sup>4</sup>. En second lieu, le montant de la pénalité était modeste et sa structure relativement grossière (un montant forfaitaire indépendant de la durée du retard et des revenus des parents) ce qui n'a vraisemblablement pas permis de compenser l'effet d'éviction de la partie non monétaire de la motivation des parents.

L'objectif de notre travail est ainsi de comparer l'étude de Gneezy et Rustichini (2000a) avec le cas de l'*expérience naturelle* de la commune d'Asnières-sur-Seine, laquelle a décidé, à partir du 1<sup>er</sup> 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 gère<sup>5</sup>. Or, à l'inverse de l'expérience de Gneezy et Rustichini, suite à la mise en place de cette pénalité, la ville d'Asnières-sur-Seine a vu son nombre moyen de retards mensuels baisser de plus 40%. Notre objectif est ainsi de comprendre cette différence de résultats en nous concentrant, en particulier, sur le processus de construction de la sanction. En effet, la sanction dans la ville d'Asnières-sur-Seine a été introduite après une phase de concertation et d'implication des parents. Le motif mis en avant pour justifier la sanction était essentiellement non monétaire (le respect envers les surveillants et non pas les économies réalisées par la commune). Enfin, la sanction financière était proportionnelle à la durée du retard et au revenu des parents.

---

<sup>4</sup> Le fait que le marché réduise le sens moral des agents avait d'ailleurs déjà été souligné par Dostoïevski au 19<sup>ème</sup> 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 ».

<sup>5</sup> 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.

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 tenterons d'expliquer ce résultat en insistant sur l'importance du dispositif de construction et de mise en œuvre de la sanction.

## **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 était peu 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 financier d'apparence marginal**

Au moment de notre étude, la journée des enfants scolarisés dans les écoles maternelles et élémentaires d'Asnières-sur-Seine se déroulait de la façon suivante : les enfants 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 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)<sup>6</sup>.

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 [...]* »<sup>7</sup>. Notre propre estimation est compatible avec ce chiffre (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 (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

---

<sup>6</sup> Dans la suite le lecteur devra garder en tête que les centres étudiés dans le cas d'Asnières-sur-Seine sont des centres de loisirs et non pas des crèches comme dans l'expérience menée par Gneezy et Rustichini. Or, si les crèches sont destinées à la petite enfance, les centres de loisirs d'Asnières-sur-Seine accueillent des enfants d'écoles primaires et élémentaires (entre 4 et 11 ans) pendant le temps périscolaire (avant et après l'école). Cette différence est susceptible d'expliquer une partie des différences de résultats entre les deux cas.

<sup>7</sup> 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>).

surcoût lié au retard paraît ainsi négligeable<sup>8</sup>. 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.

Pourtant, cette norme sociale, aussi solide qu'elle puisse paraître, reste fragile, car elle repose en partie sur la réciprocité. 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 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

---

<sup>8</sup> 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.



animateurs et directeurs des centres de loisirs accordent de l'importance à leur statut social. Ils n'apprécient pas que leur travail soit déconsidéré. Or, le retard des parents, lorsqu'il est systématique, indique clairement que les parents considèrent que leur temps est plus important que celui des surveillants<sup>9</sup>. 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 l'effort des animateurs et donc, 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. C'est 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 (voir section 5).

### **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

---

<sup>9</sup> En témoigne par exemple cette citation du maire de la commune lors du conseil municipal du 22 novembre 2012 « *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* ».

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<sup>ème</sup> 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<sup>er</sup> 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. Le Tableau 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 premier retard est supérieur à un quart d'heure, la famille sera immédiatement mise à l'amende. De plus, dès qu'une famille a un deuxième retard, quelle que soit la durée de ce dernier, elle est financièrement pénalisée pour ce 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. 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**

| <b>Quotient familial ville</b> | <b>Revenus annuels déclarés du foyer<br/>Couple avec un enfant</b> | <b>Revenus annuels déclarés du foyer<br/>Couple avec deux enfants</b> | <b>Pénalité par quart d'heure de retard</b> |
|--------------------------------|--|---|---|
| Tranche 1                      | entre 1 et 6 999   | entre 1 et 8 999  | 1€  |
| Tranche 2                      | entre 7 000 et 7 999   | entre 9 000 et 9 999  | 1,5€  |
| Tranche 3                      | entre 8 000 et 10 999  | entre 10 000 et 14 999  | 2€  |
| Tranche 4                      | entre 11 000 et 14 999   | entre 15 000 et 19 999  | 2,5€  |
| Tranche 5                      | entre 15 000 et 18 999   | entre 20 000 et 24 999  | 3€  |
| Tranche 6                      | entre 19 000 et 21 999   | entre 25 000 et 28 999  | 3,5€  |
| Tranche 7                      | entre 22 000 et 25 999   | entre 29 000 et 33 999  | 4€  |
| Tranche 8                      | entre 26 000 et 28 999   | entre 34 000 et 38 999  | 5€  |
| Tranche 9                      | entre 29 000 et 36 999   | entre 39 000 et 48 999  | 6,5€  |
| Tranche 10                     | entre 37 000 et 46 999   | entre 49 000 et 62 999  | 8€  |
| Tranche 11                     | entre 47 000 et 49 999   | entre 63 000 et 76 999  | 10€   |
| Tranche 12                     | Plus de 50 000 euros   | Plus de 77 000 euros  | 10€   |
| Hors commune                   | non concerné   | non concerné  | 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 enfant) 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 1) a été affichée dans tous les centres. Un courrier (reproduit en annexe 2) 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 3). Enfin, s'il n'a pas été organisé de réunion d'information sur ce sujet, les directeurs de centre 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 viens le chercher, son heure d'arrivée et 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 centre 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 centre, 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 remplis 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.

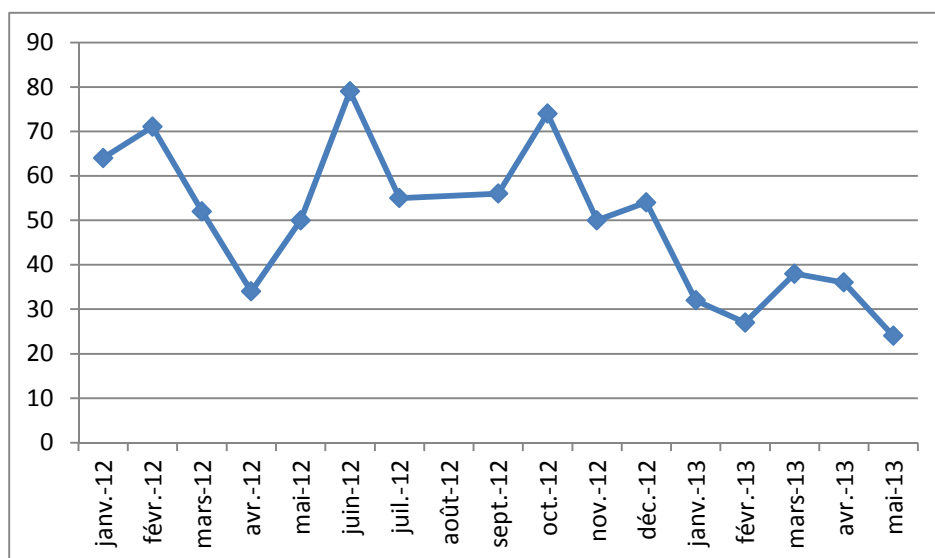
#### **4.2 Les premiers résultats**

Dans les 11 centres objets de l'étude, sur l'année 2013 un nombre total de 157 retards a été observé c'est-à-dire environ 31 retards chaque mois. Pour comparaison, ces 11 centres ont totalisé 640 retards en 2012, soit un nombre de retard mensuels d'environ 58. Cela représente une baisse du nombre de retards mensuels d'environ 46%. Remarquons qu'à nos yeux ce chiffre est une estimation basse de l'effet de la sanction sur le nombre de retards mensuels car. Il est

possible en effet que le nombre de retard reportés en 2012 soit sous-estimé, les directeurs ayant vraisemblablement eu moins d'incitation à les reporter puisque n'étant pas encore facturés.

La figure 2 indique le nombre total de retards mensuels pour les années 2012 et début 2013. Elle permet de constater que la pénalité a provoqué une baisse significative des retards dès son instauration. Cette baisse est spectaculaire par moment. Par exemple, en janvier 2013 le nombre de retard a baissé de 50% par rapport à janvier 2012 ; En février 2013 les retards ont baissé de 62% par rapport à février 2012 ; en mai 2013 de 52% par rapport à mai 2012. Le tableau 2, qui détaille les retards par centre confirme ces résultats et montre que la baisse est loin d'être homogène sur l'ensemble des 11 centres. Pour certains la baisse est supérieure à 60% alors que pour un centre nous observons même une hausse.

**Figure 2 : Evolution des retards mensuels entre 2012 et 2013 (11 centres)**



Note : le mois d'août 2012 a été neutralisé, l'activité à cette période étant très fortement réduite. Le faible nombre de retards au mois d'avril 2012 s'explique vraisemblablement par la faible activité ce mois-ci du fait des vacances de printemps (deux semaines).

Si le nombre de retard 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. 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 mensuels 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 2 : Comparaison des résultats par centre – 2012/2013**

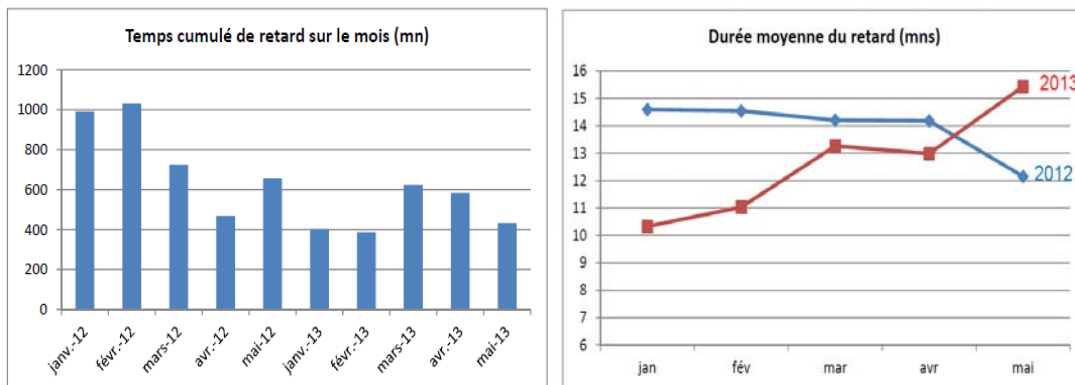
|           | Année 2012 |     |     |     |     |      |         |      |     |      |     | Année 2013 |     |     |     |     | Moyenne mensuelle 2012 | Moyenne mensuelle 2013 | Variation 2012-2013 |
|-----------|------------|-----|-----|-----|-----|------|---------|------|-----|------|-----|------------|-----|-----|-----|-----|------------------------|------------------------|---------------------|
|           | Jan        | Fév | Mar | Avr | Mai | Juin | Juillet | sept | oct | No v | Dec | Jan        | Fév | Mar | Avr | Mai |                        |                        |                     |
| Centre 1  | 1          | 5   | 2   | 3   | 4   | 4    | 6       | 3    | 9   | 4    | 1   | 1          | 5   | 3   | 3   | 4   | 3.8                    | 3.2                    | -16.2%              |
| Centre 2  | 3          | 6   | 4   | 1   | 2   | 7    | 4       | 5    | 2   | 2    | 4   | 4          | 1   | 6   | 3   | 2   | 3.6                    | 3.2                    | -12%                |
| Centre 3  | 12         | 6   | 6   | 7   | 4   | 5    | 15      | 3    | 11  | 3    | 6   | 1          | 2   | 2   | 2   | 1   | 7.1                    | 1.6                    | -77.4%              |
| Centre 4  | 8          | 9   | 11  | 6   | 7   | 6    | 0       | 9    | 4   | 8    | 5   | 5          | 2   | 6   | 1   | 0   | 6.6                    | 2.8                    | -57.8%              |
| Centre 5  | 12         | 12  | 7   | 7   | 9   | 12   | 7       | 9    | 18  | 9    | 15  | 2          | 1   | 4   | 6   | 5   | 10.6                   | 3.6                    | -66.2%              |
| Centre 6  | 6          | 14  | 3   | 3   | 9   | 9    | 7       | 3    | 5   | 3    | 7   | 7          | 4   | 0   | 3   | 0   | 6.3                    | 2.8                    | -55.4%              |
| Centre 7  | 3          | 2   | 2   | 0   | 2   | 0    | 3       | 1    | 2   | 3    | 2   | 1          | 0   | 2   | 3   | 2   | 1.8                    | 1.6                    | -12%                |
| Centre 8  | 11         | 9   | 3   | 3   | 7   | 7    | 11      | 8    | 5   | 5    | 4   | 1          | 1   | 7   | 3   | 3   | 6.6                    | 3                      | -54.8%              |
| Centre 9  | 5          | 2   | 3   | 1   | 0   | 9    | 0       | 9    | 5   | 4    | 3   | 1          | 8   | 1   | 4   | 3   | 3.7                    | 3.4                    | -8.8%               |
| Centre 10 | 2          | 3   | 6   | 2   | 1   | 12   | 1       | 6    | 9   | 7    | 7   | 9          | 3   | 6   | 8   | 4   | 5.1                    | 6                      | 17.9%               |
| Centre 11 | 1          | 3   | 5   | 1   | 5   | 8    | 1       | 0    | 4   | 2    | 0   | 0          | 0   | 1   | 0   | 0   | 2.7                    | 0.2                    | -92.2%              |
| Total     | 64         | 71  | 52  | 34  | 50  | 79   | 55      | 56   | 74  | 50   | 54  | 32         | 27  | 38  | 36  | 24  | 58.2                   | 31.4                   | -45.9%              |



**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 mns)            | 3872               | 2555               |
| Durée moyenne (en mns)                      | 14                 | 12.9               |
| Retard maximum (en mns)                     | 65                 | 90                 |
| Proportion des retards supérieurs à 30 mns  | 9%                 | 6%                 |
| Proportions des retards supérieurs à 15 mns | 51%                | 40%                |

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



## 5. Discussion des résultats : de l'importance du processus de construction de la sanction

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 en matière de construction et d'implémentation de la sanction. 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 du montant de la sanction**

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 de la sanction, 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). En effet, même lorsqu'un effet d'éviction motivationnel se produit il peut être compensé si la sanction monétaire introduite est suffisamment élevée. Si la sanction monétaire est faible, l'effet destruction de la part non monétaire de la motivation tend à dominer l'effet prix et le niveau global des incitations diminue. Dans ce cas il est préférable ne pas introduire de sanction du tout. C'est seulement pour des niveaux de sanction élevés que le lien entre sanction et effort redevient positif, i.e. pour parvenir à accroître les incitations d'un agent, la récompense ou la sanction doit être substantielle.

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 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 que persiste la 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).

Premièrement, alors que dans l'expérience de Gneezy et Rustichini la sanction est « tombée du ciel », a été imposée de manière abrupte aux parents, le dispositif asniérois 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 par le conseil municipal. De ce fait, on peut considérer que, dans l'ensemble, les parents peuvent se sentir plus engagés envers ce dispositif, à l'élaboration duquel ils ont indirectement contribué (Tyran et Feld, 2006).

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 ci-dessous). Ce message ressort aussi explicitement dans le courrier adressé aux familles (annexe 2), dans la citation ci-dessous 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 3) :

*« 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

*« 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 2)

*« 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 3).

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 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 s'est intéressé à la manière de construire une sanction n'induisant pas un effet d'éviction motivationnel. Pour ce faire nous avons 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. Contrairement aux conclusions obtenues dans l'expérience de terrain pionnière de Gneezy et Rustichini (2000a), après quelques mois 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 de sanction 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.

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. Le dispositif asniérois combine en effet 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).

Ce travail montre ainsi que l'introduction d'une sanction dans une relation d'agence n'est pas toujours inefficace comme le suggère l'article de Gneezy et Rustichini (ou en tous les cas comme cela a été interprété par de nombreux auteurs qui citent cette étude). C'est la manière de construire et de mettre en place la sanction qui importe. Une sanction mal calibrée peut entraîner un effet d'éviction motivationnel comme chez Gneezy et Rustichini. Mais, dans le même contexte, une sanction bien construite peut s'avérer efficace comme dans le cas d'Asnières-sur-Seine.

Ce travail ouvre également 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). Dans l'expérience asniéroise les deux systèmes d'incitations (monétaires et non monétaires) ont été parfaitement combinés, ce qui rend impossible

l'évaluation séparée de l'impact de chacun de ces deux aspects sur le résultat final. 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 propice 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.

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

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

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.

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.

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.

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

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*.

**Annexe 1 : 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 2 : 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.

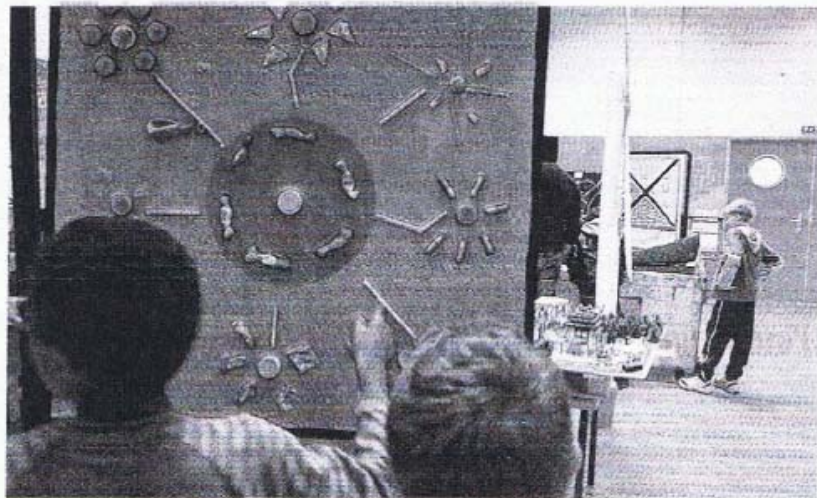
Les parents qui avaient pris la fâcheuse habitude de ne pas venir chercher leurs enfants à l'heure dans les centres d'accueil périscolaires ont fini par exaspérer la mairie d'Asnières. Laquelle contre-attaque en imposant, depuis la rentrée des vacances de Noël, une amende aux récalcitrants. « Il y a 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 devraient s'acquitter d'une pénalité. (Adeline Corcoran)

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 €, puis'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