

# Guide Crèches & Entreprises

## Quelles solutions pour mon entreprise ?



LE GUIDE D'AIDE À LA DÉCISION

SOUS L'ÉGIDE DU



EN PARTENARIAT AVEC



FÉDÉRATION FRANÇAISE DES ENTREPRISES DE CRÈCHES  
[www.ff-entreprises-creches.org](http://www.ff-entreprises-creches.org)



## Guide Crèches & Entreprises

Quelles solutions pour mon entreprise ?

# Sommaire

## Editos

|                                                                                                                                                    |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Edito de Roselyne Bachelot-Narquin, Ministre des Solidarités et de la Cohésion sociale et de Claude Greff, Secrétaire d'État chargée de la Famille | 5 |
| Edito de Jérôme Ballarin, Président de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise (Ope)                                                        | 6 |
| Editos des partenaires du Guide Crèches & Entreprises                                                                                              | 7 |



## Qu'est-ce qu'une crèche d'entreprise ?

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Une solution gagnant-gagnant ?                                  | 9  |
| De quoi parle-t-on concrètement ?                               | 13 |
| Qui sont les acteurs en présence ?                              | 16 |
| En bref, qu'est-ce que créer et gérer une crèche d'entreprise ? | 18 |
| Combien cela coûte-t-il pour les employeurs et les salariés ?   | 20 |



## Quelle solution pour mon entreprise ?

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| A quoi sert l'étude de faisabilité ?                                                                       | 26 |
| Quelle solution retenir dans mon cas ?                                                                     | 31 |
| Comment gérer les besoins des salariés-parents en interne ?                                                | 32 |
| Comment choisir un opérateur pour créer une crèche ou réserver des berceaux dans une structure existante ? | 35 |
| Quelles sont les 10 règles d'or pour réussir ?                                                             | 37 |

# Sommaire



## Fiches pratiques

|                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Fiche n°1 / Avantages pour les salariés et pour les employeurs                                                                                 | 39 |
| Fiche n°2 / Réponses aux questions fréquentes                                                                                                  | 41 |
| Fiche n°3 / Tableau récapitulatif des modalités d'application du crédit d'impôt famille et n° du formulaire Cerfa à remplir pour en bénéficier | 42 |
| Fiche n°4 / Etude de besoins : exemple de questions à poser aux salariés                                                                       | 43 |
| Fiche n°5 / Cahier des charges des locaux                                                                                                      | 44 |
| Fiche n°6 / Processus de transformation d'un local en crèche                                                                                   | 45 |
| Fiche n°7 / Processus de demande d'autorisation d'ouverture et de subventions                                                                  | 46 |
| Fiche n°8 / Points clés relatifs à l'équipe de la crèche                                                                                       | 48 |
| Fiche n°9 / Documents obligatoires pour l'ouverture et le fonctionnement                                                                       | 49 |



## Annexes

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Annexe n°1 / Quelques textes réglementaires de référence                                   | 52 |
| Annexe n°2 / Contacts utiles pour aller plus loin                                          | 53 |
| Annexe n°3 / Club Crèches & Entreprises<br>Liste des membres à sa création en février 2010 | 54 |

## Editos

L'accompagnement de la parentalité, sous toutes ses formes, est aujourd'hui une dimension importante de l'amélioration des conditions de travail des salarié(e)s de notre pays. Pour les entreprises, il s'agit d'un instrument particulièrement fort d'attractivité et de fidélisation de leur personnel. Le lancement du Club Crèches & Entreprises en février 2010, sous l'impulsion du gouvernement et de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise, incarne cette prise de conscience.

Il faut en effet le rappeler : avec 828 000 naissances en 2010, la France est championne d'Europe de la natalité. Notre taux de fécondité a dépassé deux enfants par femme. Nous nous en félicitons et nous en félicitons les Françaises et les Français. C'est la preuve de leur confiance en l'avenir de notre pays et de l'efficacité de notre politique familiale.

Mais pour soutenir cette dynamique, il faut aider les parents qui travaillent à faire garder leurs jeunes enfants. C'est la raison pour laquelle le Président de la République a fixé un objectif de 200 000 nouvelles solutions de garde à créer d'ici 2012.

Au service de cette ambition, la Convention d'Objectifs et de Gestion (COG) signée en mars 2009 par l'Etat et la Cnaf, prévoit la création de 100 000 solutions d'accueil individuel et de 100 000 solutions d'accueil collectif. 1,3 Md€ supplémentaires sont mobilisés à cette fin.

Pour la première fois, le développement des crèches d'entreprise est associé à l'atteinte de ces objectifs. Grâce au doublement du crédit d'impôt famille en 2010 et à l'accès de ces nouvelles solutions de garde aux aides financières de droit commun, les entreprises peuvent aujourd'hui proposer à leurs salariés des places en crèches adaptées à leurs besoins et à un coût accessible. 10 000 nouvelles places « entreprises » sont ainsi prévues entre 2009 et 2012. Nous espérons dépasser cet objectif.

Il s'agit véritablement d'une approche « gagnant – gagnant ». La collectivité dans son ensemble bénéficie de ces nouvelles places créées à l'initiative des entreprises, qui accroissent l'offre globale existante, et de l'autre côté, les entreprises se dotent d'un service essentiel pour leurs salariés. Ceci leur permet notamment d'améliorer la productivité grâce à la résolution « en interne » des problèmes de garde qui peuvent autrement perturber l'organisation du travail.

En mutualisant les efforts des pouvoirs publics et des employeurs, nous répondrons plus rapidement aux besoins des familles, dans leur diversité. Chacun doit y contribuer dans la mesure de ses moyens.

Le Club Crèches et Entreprises a pour objectif de faire connaître à tous les employeurs français les bonnes pratiques des entreprises pionnières en matière de crèches d'entreprise.

Ce Guide concrétise cette ambition : il constitue un formidable outil d'aide à la décision pour tous les employeurs qui envisagent de se lancer dans le financement de places de crèches. Grâce à une diffusion large de ce Guide, nous souhaitons que les employeurs soient de plus en plus nombreux à rejoindre la dynamique du Club, car nous croyons que l'entreprise a un rôle fort à jouer dans l'accompagnement des familles, mais aussi au-delà, en faveur de la cohésion sociale de notre pays.

Roselyne Bachelot-Narquin,  
Ministre des Solidarités et de la Cohésion sociale

Claude Greff,  
Secrétaire d'Etat chargée de la Famille

Quelle différence y a-t-il entre une crèche d’entreprise et la réservation de places dans un réseau de crèches existantes ? Quels acteurs contacter lorsque l’on souhaite, en tant qu’employeur, se lancer dans l’aventure ? Combien cela coûte-t-il ? Quelles aides financières et fiscales obtenir ? Existe-t-il des solutions de crèches pour les PME ? Quid des entreprises présentant certaines spécificités : éclatement géographique, salariés nomades, horaires atypiques ? Comment déployer et piloter une offre « crèches » à destination de ses salariés, dans une logique « gagnant – gagnant » ? Telles sont quelques-unes des questions que se pose un nombre grandissant d’entreprises. Le Guide Crèches & Entreprises est là pour y répondre.

Ce Guide a été conçu sous l’égide du Club Crèches & Entreprises que nous avons lancé en 2010 en partenariat avec le Ministère en charge de la Famille. Ce Club a pour vocation d’inciter un nombre grandissant d’employeurs à faire bénéficier leurs salariés-parents de places de crèches pour leurs jeunes enfants. Comme le montre le Baromètre annuel de l’Observatoire de la Parentalité en Entreprise, c’est l’une des attentes principales des salariés en termes d’aide à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Le Club Crèches & Entreprises regroupe des sociétés de toutes tailles, de tous secteurs d’activité et de toutes les régions françaises. La plupart sont signataires de la Charte de la Parentalité. Elles attestent qu’il existe un cercle vertueux entre bien-être des salariés et performance économique de l’entreprise. En particulier, apporter une solution d’accueil pour les tout-petits n’est pas un coût brut, mais un investissement pour l’avenir.

Ce Guide est le fruit d’un travail collectif et je tiens à remercier l’ensemble des personnes qui y ont contribué, ainsi, bien sûr, que les entreprises du Club Crèches & Entreprises qui nous ont aidés à le réaliser. Ce Guide est construit à partir des bonnes pratiques de ces entreprises pionnières et de leur précieux retour d’expériences.

Un grand merci également à nos partenaires, pour leur soutien et leur implication : Hélène Paoletti, Chef du bureau Familles et parentalité de la Direction Générale de la Cohésion sociale (Ministère éponyme) ; Sylvie Le Chevillier, Sous-directrice et responsable du département enfance et parentalité et Laurent Ortalda, Responsable du pôle petite enfance à la Cnaf ; Astrid Mc Carthy, Chargée de mission petite enfance et Bruno Lachesnaie, Directeur à la Direction de l’Action Sanitaire et Sociale de la Ccmsa ; Caroline Kovarsky, Déléguée générale de la Ffec ; Emmanuelle Kolb, Coordinatrice du site Accueil petite enfance et Christine Attali-Marot, Présidente de la Commission Petite Enfance de l’Uniopss. Enfin, mes remerciements ne seraient pas complets s’ils ne s’adressaient à l’équipe de l’Ope, et en particulier à la maîtresse d’œuvre de ce projet, Magali Mounier-Poulat.

Quelles solutions pour mon entreprise ? Nous espérons que le Guide Crèches & Entreprises vous aidera à réussir ce magnifique projet, pour le bien-être des Françaises et des Français, pour la compétitivité de nos entreprises et pour la société tout entière, notamment en termes de natalité, d’éducation et d’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes !

Jérôme Ballarin,  
 Président de l’Observatoire de la Parentalité en Entreprise (Ope)  
 Membre du Haut Conseil de la Famille

Depuis de nombreuses années, la Caisse nationale des Allocations familiales (Cnaf) et la Caisse centrale de la mutualité sociale agricole (Ccmsa) oeuvrent à aider les familles à mieux concilier vie familiale et vie professionnelle en finançant de nouvelles places au sein des modes d’accueil individuels et collectifs. Au regard de cet effort constant dont un nombre croissant d’entreprises est partie prenante, il nous est apparu indispensable de nous associer à la rédaction de ce guide. Il s’agit ainsi d’informer les employeurs et les responsables des œuvres sociales quant au soutien pouvant être apporté par les Caf et les Msa de façon à faciliter leur participation à la création de places de crèches. Cet effort permettra aux familles concernées de disposer d’un mode d’accueil de qualité pour exercer pleinement leur rôle de parent, en adéquation avec leurs rythmes de travail.

Jean-Louis Deroussen  
 Le Président du conseil  
 d’administration de la Cnaf

Gérard Pelhate  
 Le Président du conseil  
 d’administration de la Ccmsa

La Fédération Française des Entreprises de Crèches se réjouit de la sortie de ce guide auquel ses membres ont tous contribué. Elle remercie l’Observatoire de la Parentalité en Entreprise d’en être à l’origine et le Ministère de la Famille d’avoir soutenu cette initiative. Depuis le lancement du Club Crèches & Entreprises, nos entreprises de crèches accompagnent les employeurs dans cette démarche crèche qui permet à leurs salariés de concilier au mieux leur vie professionnelle avec leur vie privée en proposant des places situées à proximité du domicile des parents ou de leur lieu de travail. Les entreprises de crèches s’adaptent à la demande spécifique de chaque employeur. Leurs équipes accueillent quotidiennement des milliers d’enfants avec sérieux et professionnalisme. Puisse ce guide vous intéresser et vous donner envie. Nos entreprises de crèches se feront un plaisir de vous renseigner davantage.

A très bientôt...

Caroline Kovarsky  
 Déléguée générale de la Ffec

À la fois acteurs historiques dotés d’une grande expérience, innovateurs permanents parce que leur premier objectif est de répondre aux besoins des familles en perpétuelle évolution, les opérateurs de l’Économie sociale et solidaire, associations, mutuelles, sont présents sur l’ensemble du territoire. Ils sont les partenaires des collectivités locales aussi bien que des entreprises depuis que ces dernières s’engagent dans la facilitation de la vie familiale de leurs salariés. Ces réseaux sont capables d’accompagner toute entreprise, quelles que soient sa taille et sa problématique, depuis la définition de ses besoins, la mise en œuvre de la solution la plus adaptée, jusqu’à la gestion quotidienne de la structure. Ils partagent les valeurs de non-lucrativité, de souci de la mixité sociale et de respect des parents pour accueillir, soigner et éduquer les enfants qui leur sont confiés. Ils souhaitent que vous leur fassiez confiance, comme le font certaines entreprises qui témoignent dans ce guide !

Hubert Allier  
 Directeur général de l’Uniopss  
 Accueil petite enfance



1

# Qu'est-ce qu'une crèche d'entreprise ?



**Les petits + :** les crèches d'entreprise sont le plus souvent des établissements « multi-accueil » proposant de l'accueil régulier ou occasionnel voire d'urgence. Cette formule permet de répondre aux différents besoins des parents et de couvrir plus de demandes.

## 1- Une solution gagnant-gagnant ?

Selon le Baromètre 2011 (volet Salariés) de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise (Ope), **70% des salariés pensent que leur entreprise « ne fait pas beaucoup de choses »** pour les aider à concilier vie professionnelle et vie familiale, dont 74% des salariés en situation **monoparentale**. Pour 97% des salariés-parents, l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale constitue **un sujet de préoccupation majeur**.

Selon le même Baromètre, la demande en termes de solutions de garde ponctuelle ou permanente croît chaque année alors que la possibilité réelle d'y accéder reste très faible. En 2011, seuls 8% des salariés déclarent disposer de tels dispositifs au sein de leur entreprise.

Enfin, **53% des salariés ayant au moins un enfant âgé de moins de 3 ans choisissent en priorité les crèches d'entreprise comme service à mettre en place** permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale.

## Mais en définitive, qu'est-ce qu'une crèche d'entreprise ?

La crèche est une structure d'accueil de jeunes enfants âgés de 10 semaines à 5 ans révolus, qui le plus souvent, accueille essentiellement des enfants de moins de 3 ans. L'article R. 2324-17 du Code de la Santé Publique définit ses missions : « Les établissements et les services d'accueil non permanent d'enfants veillent à la santé, à la sécurité, au bien-être et au développement des enfants qui leur sont confiés. Dans le respect de l'autorité parentale, ils contribuent à leur éducation. Ils concourent à l'intégration des enfants présentant un handicap ou atteints d'une maladie chronique qu'ils accueillent. Ils apportent leur aide aux parents pour favoriser la conciliation de leur vie professionnelle et de leur vie familiale. ».



« Comme directeur de Caf les usagers sont au cœur de mes préoccupations. Comme « chef d'entreprise » Caf ce sont les salariés qui occupent la première place. Ma volonté est de leur permettre de s'investir professionnellement même quand ils ont la charge d'un tout petit. La garde des enfants relève de la sphère privée mais j'ai tout de suite perçu la plus-value d'avoir un salarié bien dans sa vie.

Disposer d'une crèche d'entreprise Caf relève aussi de la volonté de pratiquer en interne la conciliation « vie professionnelle et vie personnelle ». Les Caf contribuent au financement des crèches d'entreprise alors pourquoi pas une crèche d'entreprise Caf ?

En 2006 j'ai donc créé Cafarandole, première et unique crèche d'entreprise Caf. Elle est aussi ouverte sur le quartier, les habitants peuvent y inscrire leurs enfants. »

Daniel Forafo, Directeur de la Caf de Lille

La crèche d'entreprise est une structure d'accueil de jeunes enfants dont les places sont **majoritairement réservées aux salariés** de ces entreprises et/ou d'administrations. Elle fonctionne dans le respect du même cadre, établi par l'Etat, que les crèches « classiques », en termes de qualité, de réglementation et de contrôle. Nous verrons qu'il existe plusieurs configurations possibles sur le terrain (Cf. p13).



Qu'est-ce qu'une crèche d'entreprise ?



Qu'est-ce qu'une crèche d'entreprise ?



La crèche d'entreprise permet de mettre en place une **logique « gagnant-gagnant »** entre les employeurs et les salariés. Aider ses salariés à trouver une solution d'accueil pour leurs jeunes enfants constitue un **levier de performance** pour l'entreprise et relève d'une démarche de **responsabilité sociale** et citoyenne (Cf. p39).



« Pour L'Oréal, s'engager dans le développement des crèches inter-entreprises est considéré comme un investissement social et humain. Le plus global est probablement de contribuer au développement d'un environnement de travail où il fait bon travailler ; Il s'agit aussi de compléter l'ensemble des dispositifs permettant aux collaborateurs de répondre à leur recherche à la fois d'une meilleure qualité de vie et d'une conciliation de leurs responsabilités familiales et professionnelles.

A titre individuel, c'est permettre à un collaborateur de résoudre un des problèmes majeurs qu'il rencontre lors de la naissance de son enfant, à savoir la garde de son enfant.

Enfin, c'est renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise en s'inscrivant dans une démarche sociale et innovante, à l'écoute de la Société et de ses évolutions.

En 2006, L'Oréal s'engageait dans l'aventure des crèches inter-entreprises. Aujourd'hui, L'Oréal est partenaire de 9 crèches proposant 133 berceaux. La 10<sup>ème</sup> est d'ores et déjà annoncée pour 2012 ! »

Emmanuelle Lièvremon, Directrice Diversité et Santé au travail, L'Oréal France

Pour favoriser l'essor des crèches d'entreprise, **les pouvoirs publics et les organismes de protection sociale ont mis en place depuis 2004, une série de mesures incitatives à l'égard des entreprises :**

- le **crédit d'impôt famille** (Cif) égal à 50% des dépenses en investissement et en fonctionnement dans la limite d'un plafond fixé à 500 000 € (Cf. p42) ;
- une **déductibilité fiscale** sur les frais de fonctionnement à la charge de l'entreprise ;
- depuis février 2004, les employeurs peuvent bénéficier de subventions de la caisse d'Allocations familiales ou de la Mutualité sociale agricole (Cf. p17) à l'investissement et au fonctionnement (cf. p20) dans le cadre de **conventions d'objectifs et de gestion négociées entre l'Etat et la Caisse nationale d'Allocations familiales (Cnaf) ou la Caisse centrale de la mutualité sociale agricole (Ccmsa) ;**
- des **subventions du conseil général** dans certains départements.

Le total de ces aides permet **une réduction importante des dépenses de fonctionnement**. Le développement d'une politique en faveur de l'accueil du jeune enfant constitue un engagement constant des politiques familiales des différents gouvernements.

## En France, le développement de l'offre d'accueil répond à un enjeu de société global.

Cette offre d'accueil augmente régulièrement grâce aux efforts des pouvoirs publics et de la Cnaf, bien qu'elle reste insuffisante. Aujourd'hui, **environ 10 % des enfants âgés de moins de trois ans** (2,5 millions d'enfants de moins de 3 ans selon l'Observatoire national de la petite enfance *L'accueil du jeune enfant en 2009*), n'auraient pas de solution d'accueil adaptée aux besoins.

Selon l'enquête mode de garde et d'accueil conduite par la Drees en 2007, la crèche représente 10% du mode de garde principal des enfants de moins de 3 ans et **18% lorsque les deux parents travaillent à temps plein**. Au sein des couples, **7% des mères disent travailler à temps partiel par manque de places de garde d'enfants ou parce qu'elles sont trop chères**. Pour les **familles monoparentales** (12% environ des enfants de moins de 3 ans vivent avec un seul de leur parent), cette difficulté est accrue puisque leurs ressources sont plus faibles que celles des autres ménages et que le parent isolé exerce moins souvent un emploi.

La crèche étant l'un des modes d'accueil les moins onéreux, le développement de l'offre de places de crèches peut être un moyen de **favoriser leur retour vers un emploi non précaire**.



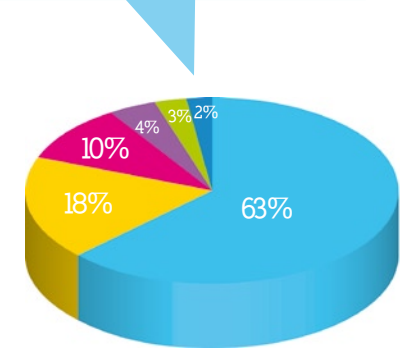
« Face au problème persistant de la garde des jeunes enfants auquel sont confrontées les mères de famille, il nous paraissait logique de les aider à mieux concilier vie familiale et vie professionnelle.

C'est ce que nous avons fait avec ces crèches modèles à Grenoble et à Rueil-Malmaison. Ce mode de garde est particulièrement apprécié par les parents salariés pour sa flexibilité. La proximité de la crèche réduit le problème du temps de transport. Les horaires de garde proposés sont adaptés aux horaires de travail. Ainsi les collaborateurs sont plus motivés et investis dans leur travail et l'entreprise a tout à y gagner. Sans parler de la réduction de l'absentéisme, des retards ou encore des congés parentaux prolongés. C'est aussi un moyen pour l'entreprise de recruter et de fidéliser ses salariés, voir même d'aider à la mutation. Les parents sont assurés du sérieux et de la compétence du personnel. Outre la souplesse d'organisation pour les parents, le coût est similaire aux autres crèches, variable suivant les revenus et bénéficiant des mêmes avantages fiscaux. »

Henri Lachmann, Président du Conseil de Surveillance de Schneider Electric

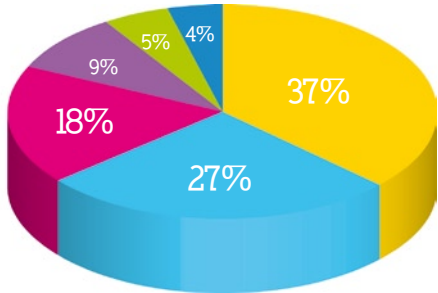


Répartition des enfants de moins de 3 ans selon le mode de garde principal adopté par les parents en semaine entre 8h et 19h



- Parents
- Assistants maternels agréés
- Crèches
- Grands-parents ou autres membres de la famille
- Autres modes de gardes
- Gardes à domicile

Répartition des enfants de moins de 3 ans dont les deux parents travaillent à temps complet selon le mode de garde principal en semaine entre 8h et 19h



- Parents
- Assistants maternels agréés
- Crèches
- Grands-parents ou autres membres de la famille
- Autres modes de gardes
- Gardes à domicile

Sources : Drees, enquête : Modes de garde et d'accueil des jeunes enfants 2007  
Champ : France Métropolitaine  
Note : Mode de garde principal : Mode de garde dans lequel l'enfant passe le plus de son temps du lundi au vendredi entre 8h et 19h.  
Autres modes de gardes : ami, voisin, baby-sitter ou autre personne extérieure à la famille, jardin d'enfants, école ou établissement spécialisé.

La création de places de crèche par les entreprises, en associant les efforts des employeurs à ceux des pouvoirs publics, permet de **renforcer cette dynamique de progrès social**.

Après un début prudent, les entreprises se sont emparées de ces différentes mesures. Il est difficile de connaître le nombre exact de berceaux ainsi financés mais en octobre 2009, la Cnaf dénombrait 9000 berceaux environ. La convention d'objectifs et de gestion négociée entre l'Etat et la Cnaf, pour la période 2009-2012, prévoit la **création de 10 000 places dédiées aux enfants de salariés d'entreprises d'ici 2012**.



« Le groupe AREVA s'est engagé depuis plusieurs années en faveur de la parentalité, conscient de la responsabilité de l'entreprise d'apporter des solutions concrètes en matière de conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Aujourd'hui avec 9 crèches en France, 2 en Allemagne, près de 300 berceaux et des initiatives locales en faveur des CESU, conciergeries ou autres services à la personne, nous sommes fiers de voir que l'accompagnement de la parentalité est une réalité palpable et mesurable pour nos salariés.

Prendre en considération et donner une place à l'individu dans son ensemble est pour nous un vrai gage de qualité de vie au travail. »

Philippe Thurat, Directeur Diversité et Egalité des Chances, Areva.

## 2- La crèche d'entreprise : de quoi parle-t-on concrètement ?

Sur le terrain, les projets de crèches d'entreprise recouvrent des réalités variées pour correspondre au mieux aux besoins des entreprises, des parents, des enfants et aux opportunités offertes par le territoire.

### Des solutions à géométrie variable :

- ✓ La crèche mono-entreprise.
- ✓ La crèche inter-entreprises ou inter-entreprises et collectivités. Différents modèles juridiques existent pour ces regroupements. Le cas le plus simple est de recourir à un opérateur de crèches qui gère le projet dans son ensemble, en reportant directement à chaque partenaire et dans le cadre d'un comité de pilotage collectif par exemple.



« Nous avons décidé de profiter d'une opportunité de proximité avec cette crèche inter-entreprises. Les horaires d'accueil, de 6 heures à 20 heures, représentent un atout pour le personnel en poste en horaires décalés. L'emplacement de la structure, sur le trajet des parents-salariés, est un autre avantage. Pour l'entreprise, c'est à la fois un avantage fiscal et un plus dans la gestion des ressources humaines. »

Martine Jarry, Responsable comptable, MME.

- ✓ La réservation de berceaux dans une ou plusieurs crèches existantes.



« Les enfants de nos salariés sont actuellement accueillis dans 8 crèches en réseau. L'opérateur offre souplesse, adaptabilité et confort de service aux enfants et familles qui fréquentent ses établissements. L'offre réseau favorise une meilleure adaptation de l'offre à la demande. Les familles peuvent ainsi être accueillies à proximité du lieu de travail, du domicile ou à équidistance entre les deux. Le maillage national est un élément de différenciation essentiel et « facilitateur » pour nous Client par le jeu de la transférabilité des places d'une crèche à l'autre. L'accueil des enfants est à la carte et le service est sur mesure. »

Delphine Valtier, Directeur Diversité Groupe  
et Docteur Bruno Leroux, Directeur Service de Proximité Groupe, Sanofi Aventis.



Qu'est-ce qu'une crèche d'entreprise ?



Qu'est-ce qu'une crèche d'entreprise ?

✓ La possibilité de passer d'une solution à l'autre dans le temps.



« Mono entreprise ou inter-entreprises ? Notre première crèche mono entreprise en 2005 fût un excellent vecteur de communication interne. Mais la gestion chronophage de nos salariés-parents heureux mais si « possessifs » et parfois exigeants nous amène à l'inter-entreprises. La mixité des salariés venant de tous les horizons (fonctionnaires, TPE, etc) apporte richesse et humilité permettant un bon climat serein. »

Virginie DUBOURG  
Chargée de Mission Handicap, crèches et services aux salariés, Total.

**Les petits + :** les modèles inter-entreprises ont tendance à prendre le pas sur le modèle mono-entreprise. La réservation au sein d'un réseau de crèches existantes se développe fortement.

| Proposition d'analyse             | +                                                                                                                                                                                                                                                                                      | -                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mono-entreprise                   | Permet de fixer les règles du jeu. Idéal pour les entreprises avec un nombre de salariés important.                                                                                                                                                                                    | Accessible à ceux qui habitent près du site de l'employeur sinon temps de transport trop important pour les autres                                                                                                                                        |
| Inter-entreprises                 | Permet de faire un projet quand le potentiel interne ne suffit pas.<br>Permet de mutualiser les moyens                                                                                                                                                                                 | Inégalité de traitement potentielle cadres/non cadres pour les sièges d'entreprise par exemple<br><br>Inégalité de traitement potentielle entre sites                                                                                                     |
| Inter-entreprises/collectivités   | Permet d'asseoir la pérennité des besoins avec le potentiel des Villes.<br>Permet parfois d'avoir plus facilement des locaux                                                                                                                                                           | Service non adapté pour les salariés «nomades»<br><br>Coût d'investissement.                                                                                                                                                                              |
| Réservation de berceaux existants | Moins lourd pour l'entreprise puisqu'il s'agit de réserver des places existantes (pas de coût d'investissement).<br><br>Permet de toucher tous les salariés (proche du domicile et/ou du travail).<br><br>Pas de transport de l'enfant pour ceux qui habitent loin du lieu de travail. | Nécessite d'avoir une offre incluant beaucoup de crèches pour satisfaire les demandes.<br><br>Peut s'avérer complexe à coordonner si pas de centralisation auprès d'un opérateur.<br><br>Des caractéristiques de fonctionnement pas forcément sur mesure. |

Des caractéristiques de fonctionnement sur mesure :

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ENTREPRISE | <b>Taille de l'entreprise</b><br><br>Pas de limite de taille d'entreprise à proprement parler pour qu'une entreprise ait recours à ce type de dispositif. Des employeurs de TPE/PME peuvent réserver 1, 2 ou 3 berceaux pour leurs salariés et eux-mêmes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|            | <b>Type d'activité de l'entreprise</b><br><br>Possibilité de toucher toutes les catégories de salariés notamment les « nomades » (commerciaux, consultants, etc.) avec le développement de la réservation de berceaux dans des structures existantes, proches du domicile des salariés.<br><br>Possibilité de proposer un service sur mesure (horaires), pour les sites travaillant en horaires décalés/atypiques, souvent difficile à trouver dans les structures existantes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| CRÈCHE     | <b>Nombre de berceaux (places)</b><br><br>Pas vraiment de nombre minimum de berceaux pour qu'une structure soit viable. C'est surtout l'occupation réelle des berceaux qui en conditionne la pérennité.<br><br>Les micro-crèches permettent de créer une structure d'accueil de la petite enfance alternative accueillant jusqu'à 10 enfants, dans des conditions de création plus souples (locaux, personnel encadrant) que pour une crèche dite classique, lorsque les besoins ne justifient pas une structure de taille plus importante.<br><br>Le nombre de berceaux maximum est fixé à 60 par la réglementation petite enfance, pour une crèche (avec la possibilité d'inscrire jusqu'à 20% d'enfants supplémentaires selon les conditions d'accueil). La formule multi-accueil permet d'augmenter le nombre d'enfants bénéficiaires.<br><br>NB : un enfant inscrit n'équivaut pas nécessairement à un berceau occupé en totalité (salarié-parent à temps partiel, organisation familiale qui fait que l'enfant ne reste pas toute la journée, moins de temps de réservation en cas d'horaires atypiques, etc.). Un berceau peut également être occupé par plusieurs enfants au cours de la journée. |
|            | <b>Plage d'ouverture :</b> horaires, jours, période de fermeture annuelle ou au contraire continuité de service, elle peut être atypique pour coller aux nécessités de l'activité.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|            | <b>Localisation :</b> la crèche peut être proche du domicile, sur le trajet domicile-travail d'un des 2 parents ou du lieu de travail d'un des 2 parents.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|            | <b>Dimension du projet :</b> il est possible de donner une dimension plus générale au projet en associant d'autres thématiques comme le développement durable, l'intergénérationnel, l'insertion...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |



« Le point fort de la crèche est que notre fille ne connaisse qu'un seul mode de garde de référence sur toute la journée. Pour la prise en charge de notre enfant, cela me semble primordial ! De plus, c'est un véritable soulagement de ne pas avoir à chercher d'autres modes de gardes en complément. La structure s'adapte à nos horaires atypiques et nos plannings variables sur le mois. De par sa large amplitude horaire (7h30-20h30), la crèche répond aux besoins de notre fille et propose même le repas du soir. Notre fille est épanouie à la crèche et c'est agréable que le personnel suive l'évolution de notre enfant de l'adaptation à ses 3 ans. » - Maman de Coraline, salariée infirmière chez Générale de Santé.

Tous ces éléments sont généralement définis dans le cadre d'une **étude de faisabilité**, étape préalable incontournable au lancement d'un projet (Cf. p26).





Qu'est-ce qu'une  
crèche d'entreprise ?



### 3- Qui sont les acteurs en présence ?

Les projets de crèches fédèrent un nombre important d'acteurs pluridisciplinaires.

- **L'employeur** : dans l'appellation de crèche d'entreprise, la notion d'entreprise est à prendre au sens large. Elle désigne l'employeur et recouvre des réalités différentes : entreprises, administrations, collectivités territoriales, hôpitaux, etc. La consultation du comité d'entreprise (Ce) sur le sujet « crèche » est obligatoire. A chaque entreprise de décider ensuite de la collaboration Direction-Ce sur ce thème. Dans la pratique, les directions portent majoritairement ces projets. L'implication des partenaires sociaux peut être informative (ils sont informés du projet), participative (ils participent au projet en faisant par exemple partie de l'équipe projet ou d'une commission de suivi), financière (certains Ce financent une partie du coût des berceaux, ils ne bénéficient pas du Cif mais peuvent de ce fait, éventuellement, bénéficier d'un soutien de la Caf). Dans certains grands groupes, l'implication des partenaires sociaux est variable d'un établissement à un autre. Dans tous les cas, l'accueil favorable faite par le Ce au projet de crèche est un facteur clé de succès important.

- **La caisse d'Allocations familiales (Caf) et la Mutualité sociale agricole (Msa)** : acteur incontournable d'un projet de crèche d'entreprise, la Caf alloue les subventions d'investissement ou de fonctionnement. Plus globalement, elle joue un rôle majeur dans les politiques petite enfance du territoire. Elle veille au bon développement de l'offre d'accueil et à la pertinence ainsi qu'à la pérennité des projets de crèches qu'elle aide à monter. Pour ce faire des conventions d'objectifs et de financement sont signées avec les gestionnaires de ces établissements et des contrôles sur pièces ou sur place sont réalisés. Les Caf sont réparties par département et la Cnaf fédère ce réseau au niveau national. La Msa joue le même rôle que la Caf pour ses ressortissants, sur les territoires ruraux, et travaille en lien étroit avec la Caf locale.

- **Le conseil général** : pour les établissements de droit privé, l'autorisation de fonctionnement est délivrée le Président du conseil général après avis du Maire de la commune d'implantation. A cet effet, un dossier doit être déposé auprès du service de la Protection maternelle et infantile (Pmi). Ce service est composé de médecins qui assurent une mission de contrôle et de conseil pour les établissements ouverts. Certains conseils généraux subventionnent les projets de crèches d'entreprise à l'investissement et/ou au fonctionnement selon des modalités qui leur sont propres.

- **La commune (ou intercommunalité)** : le Maire de la commune d'implantation d'un projet de crèche d'entreprise émet un avis au Président du conseil général dans le cadre de l'instruction de la demande d'autorisation d'ouverture. Il intervient également dans l'instruction des permis de construire liés à la transformation de locaux en crèche. La commune peut également participer au projet de crèche d'entreprise que ce soit en réservant des berceaux pour les habitants du quartier ou en facilitant la recherche de locaux par exemple. Certaines communes ou intercommunalités sont également à l'origine de projet de crèche inter-entreprises sur leur territoire. C'est, là aussi, un acteur incontournable qui doit être associé en amont du projet.



« Les parents ne sont pas les seuls à être soulagés par l'aboutissement de ce projet », déclare Philippe Plantade, Maire de Bruguères, « heureux d'apporter une complémentarité à la crèche municipale avec cinq places réservées pour la commune » dans une crèche intercommunale et inter-entreprises créée sur la zone.

- **Les services vétérinaires** : ils dépendent de la préfecture de la région d'implantation. Ils interviennent sur les projets de crèches d'entreprise au niveau de l'hygiène et de la sécurité sanitaire (respect de la marche en avant, protocoles de nettoyage, contrôles et suivi, etc.). Ils sont à associer en amont du projet comme pour la Pmi. Ils donnent leur avis sur les plans. Une déclaration d'activité est à leur retourner à l'ouverture de l'établissement. Les services vétérinaires contrôlent les établissements ouverts, sans prévenir de leur visite.

- **Les opérateurs de crèches** : ils accompagnent les entreprises dans leur projet de création de crèche d'entreprise en proposant une offre de services variée qui peut aller du conseil au clé en main. Ces opérateurs peuvent être des entreprises de crèches ou des associations ou des organismes mutualistes à but non lucratif (Cf. p19, 35).



Qu'est-ce qu'une crèche d'entreprise ?



# 4- En bref, qu'est-ce que créer et gérer une crèche d'entreprise ?

## ■ La création et la gestion de crèches : un métier à part entière

L'activité est régie par une réglementation stricte et doit être exercée par des professionnels, qualifiés et expérimentés, constamment attentifs à la qualité d'accueil des familles et de prise en charge des enfants. **Le champ de la petite enfance n'est pas un champ comme les autres**. Il est d'ailleurs très contrôlé par les services de Pmi et fait l'objet d'une attention particulière des organismes de protection sociale comme la Caf ou la Msa. Les enfants sont un public vulnérable et des êtres en devenir.

Cette activité requiert donc une double compétence :

- **Une expertise petite enfance** : souvent premier lieu de socialisation, la crèche doit être **un lieu de vie** et pas seulement un « mode de garde ». Tout doit être mis en œuvre au quotidien pour garantir un cadre sécurisant et épanouissant, d'un point de vue individuel et collectif. Ce travail, mené par l'équipe et le gestionnaire de la structure (tandem opérateur de crèches et entreprise réservataire), s'appuie sur un **projet d'établissement cohérent et sensé**. Il doit être fait en lien avec les parents et en partenariat avec les **acteurs de la politique petite enfance** (communes, Caf, Msa, Pmi, etc.).
- **Une compétence de gestion** pour assurer la pérennité de la structure en lien avec la continuité de la qualité d'accueil :
  - ✓ application de la réglementation petite enfance et veille réglementaire (Pmi) ;
  - ✓ adéquation entre le fonctionnement relevant des autorités compétentes (Pmi, services vétérinaires, etc.) et l'environnement socio-économique pour lequel les Caf et la Msa disposent d'une expertise fine ;
  - ✓ maîtrise du montage des dossiers de demandes d'autorisation d'ouverture et des subventions ;
  - ✓ bonne gestion de la structure (notamment du taux d'occupation) dans une logique d'amélioration continue de la qualité d'accueil.

| A la création                                                                                                                    | En fonctionnement                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etudier la faisabilité du projet pour valider sa pertinence par rapport à l'offre d'accueil existante et sa pérennité (Cf. p26). | Veiller à l'application du projet d'établissement et du règlement de fonctionnement.                                                      |
| Trouver un local et le transformer en crèche (Cf. p44-45).                                                                       | Conserver l'autorisation d'ouverture.                                                                                                     |
| Obtenir l'autorisation d'ouverture (Cf. p46).                                                                                    | Organiser et animer le travail de l'équipe.                                                                                               |
| Obtenir les subventions (Cf. p46).                                                                                               | Assurer le suivi de la relation avec les parents.                                                                                         |
| Recruter et former une équipe (Cf. p48).                                                                                         | Assurer la gestion administrative et financière.                                                                                          |
| Gérer les admissions des enfants (Cf. p32).                                                                                      | Gérer la liste d'attente et les admissions.                                                                                               |
|                                                                                                                                  | Veiller à l'application de la réglementation en matière d'encadrement, d'hygiène et de sécurité.                                          |
|                                                                                                                                  | Gérer les repas, les stocks, les abonnements (fluides,...)<br>Assurer la maintenance des locaux et le bon fonctionnement des équipements. |
|                                                                                                                                  | Faire vivre le réseau de partenaires.                                                                                                     |

## ■ Un accompagnement spécifique pour les employeurs

L'ouverture facilitée de l'accueil des enfants aux employeurs a **accéléré le développement des acteurs spécialisés dans l'accompagnement des entreprises** dans leur projet de crèche. Ces acteurs sont issus du **secteur privé ou de l'économie sociale et solidaire** (Cf. p53).

| Différentes solutions proposées                                                                                             | Des avantages pluriels                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etude de faisabilité et de besoins.                                                                                         | Accueillir des jeunes enfants, en l'absence de leurs parents, est un <b>métier à part entière</b> , régi par une réglementation très spécifique. L'expertise petite enfance est donc essentielle. |
| Construction ou aménagement de la crèche.                                                                                   | Les opérateurs disposent d'une bonne <b>connaissance des territoires et des partenaires</b> .                                                                                                     |
| Gestion courante.                                                                                                           | La <b>responsabilité de l'activité est portée</b> par l'opérateur de crèches gestionnaire.                                                                                                        |
| Offre « réseau » pour la réservation de berceaux dans des structures existantes.                                            | Les <b>salariés des crèches sont employés</b> par l'opérateur de crèches gestionnaire.                                                                                                            |
| Offre clé en main : étude de faisabilité, construction de la crèche ou réservation de berceaux, gestion courante.           | La gestion des structures, et notamment le taux d'occupation, est <b>optimisée</b> .                                                                                                              |
| Conseil en gestion des structures existantes, reprise de gestion ou contrat de gestion de structures restant indépendantes. | Cela permet de <b>gagner du temps</b> pour l'employeur.                                                                                                                                           |

La diversité des acteurs permet de répondre sur mesure aux besoins de chaque entreprise. Au sein du Club Crèches & Entreprises, la totalité des membres a recours à un opérateur de crèches. Signe de la valeur ajoutée de ce « service », les collectivités ont de plus en plus recours à la délégation de la gestion (voire la création) de leurs structures dans le cadre de délégations de service public, de marchés publics ou de conventions spécifiques.





Qu'est-ce qu'une crèche d'entreprise ?



« Nous avons fait le choix d'une crèche en gestion privée car cela nous simplifie énormément le recrutement du personnel, sur lequel nous avons de grosses difficultés, mais aussi la gestion et l'exploitation de l'établissement. »

Pascale Lery, 1<sup>er</sup> Maire-Adjoint de Chatou

## 5- Combien cela coûte-t-il pour les employeurs et les salariés ?

### ■ Le coût à l'investissement pour l'employeur (en cas de création de crèche) :

#### ● Quelles sont les aides existantes ?

##### ✓ Le crédit d'impôt famille (Cif)

Les entreprises disposent d'un **crédit d'impôt famille de 50%**, plafonné à 500 000 €, pour les dépenses relatives à la création et au fonctionnement de crèches et de haltes-garderies (Cf. p42).

**Les petits + :** le crédit d'impôt est plafonné pour chaque entreprise, y compris les sociétés de personnes, à 500 000 €.

##### ✓ Les aides de la Caf/Msa

Depuis 2000, 7 plans crèches se sont succédés. Ils permettent de promouvoir la création de places supplémentaires au sein de structures d'accueil de jeunes enfants grâce à des aides à l'investissement définies par la Cnaf. L'actuel plan crèche pluriannuel d'investissement (Pcpi) actuel est doté de 660 millions d'€ et prévoit la création de 60 000 places d'ici 2016. A horizon 2012, l'objectif est de **créer 10 000 places en plus** au titre des entreprises. L'aide à l'investissement accordée est comprise entre 7 400 et 14 000 € par place nouvellement créée (dans la limite de 80% de la dépense subventionnable, par place nouvellement créée).

Pour bénéficier de ces aides à l'investissement, il existe différentes conditions comme par exemple :

- > que la structure signe **une convention d'objectifs et de financement** qui requiert l'application d'un barème proportionnel aux ressources de la famille et qui prend en compte le nombre d'enfant ;
- > qu'il y ait **un engagement sur la durée de fonctionnement** de l'établissement (environ 10 ans). Cet engagement s'applique au financeur de l'opération qui perçoit directement la subvention.

La Ccmsa ne dispose pas de fonds au niveau national destinés à financer une aide à l'investissement mais les Msa ont toujours la possibilité de le faire sur leurs fonds propres.

##### ✓ Les départements et les régions

Certains départements peuvent contribuer au financement des projets selon des règles qui leur sont propres. Dans le cadre de l'élaboration du dossier de demande d'autorisation d'ouverture (Cf. p46), il convient de les solliciter sur ce sujet. Il en va de même pour certaines régions.

#### ● Que comprend le budget d'investissement et combien cela coûte-t-il ?

Une pratique devenue assez courante aujourd'hui consiste à ce que l'opérateur de crèches soit **le maître d'ouvrage de l'opération** et conduise la démarche au global, en s'appuyant sur les partenaires. Outre l'avance en terme de trésorerie et le fait de porter la responsabilité de l'opération, cela peut être un vrai plus dans un secteur où la réglementation est très spécifique :

- ✓ **respect du budget et des délais** ;
- ✓ garantie supplémentaire pour l'**obtention de l'autorisation d'ouverture** ;
- ✓ **prise en charge des démarches auprès de la Caf/Msa** pour l'obtention de la subvention à l'investissement ;
- ✓ **risque porté (partagé) sur la durée d'engagement** de l'exploitation et sur le **montant de la subvention** versée ;
- ✓ généralement, le **coût d'investissement des travaux est alors amorti dans le coût de fonctionnement** du berceau.

Cela peut avoir une incidence sur la durée du contrat d'exploitation entre l'opérateur de crèches et l'entreprise réservataire, plus longue pour sécuriser l'opération.

Le budget d'investissement est composé des principaux postes suivants :

- ✓ les **travaux** : construction, aménagement, rénovation répondant à la réglementation en vigueur ;
- ✓ les **équipements** (exemples : cuisine, buanderie), mobiliers (exemples : casiers des enfants, tables de change mais aussi lits, chaises, tables, etc.) ;
- ✓ le **matériel pédagogique et les jeux** ;
- ✓ les autres postes habituels (honoraires des différents intervenants, assurances, études, aléas, etc.) ;
- ✓ la location des locaux avant ouverture le cas échéant.

A titre d'exemple, le coût moyen d'investissement d'un berceau dans le cas du réaménagement d'un local existant en région parisienne, en passant par un opérateur, est compris entre **12 000 € et 20 000 € pour l'entreprise** (soit 6 000 € à 10 000 € après le Cif). **Ce coût fluctue dans une fourchette large** du fait de nombreuses variables impactant le budget comme : le foncier, la nature des travaux (exemple : construction ou aménagement), la nature des prestations (HQE, THPE, choix des matériaux, etc.), la taille de la structure, etc. Il est donc important de réaliser un **budget d'investissement prévisionnel sur mesure** pendant l'étude de faisabilité (Cf. p26).

**Les petits + :** la solution consistant à aménager des locaux existants est beaucoup plus économique que la création d'un bâtiment ex-nihilo. La création d'une place nouvelle dans le cadre de l'un des trois derniers plans crèche s'élève, en moyenne, à 33 545 €, la subvention moyenne versée par les Caf est alors de 9 453 €.



## ■ Le coût au fonctionnement pour l'employeur :

### • Quelles sont les aides existantes ?

- ✓ Le crédit d'impôt famille (Cf. p42) ;
- ✓ une déductibilité fiscale sur les frais de fonctionnement à la charge de l'entreprise ;
- ✓ les aides de la Caf/Msa ;

Là aussi, il existe plusieurs conditions pour en bénéficier comme par exemple :

- être **ressortissant de la branche famille (régimes général et agricole)** ; les familles relevant de régimes spéciaux sont hors du champ d'application des aides au fonctionnement.
- **appliquer le barème de la Caf/Msa** (les parents payent le même coût que dans une crèche municipale, Cf. p24)
- **ouvrir la structure à hauteur de 30% des places sur le quartier** (commune d'implantation ou communauté de communes réservataire) ; des **dérogations sont toutefois possibles** et sont délivrées par le conseil d'administration de la Caf/Msa.

La **prestation de service unique (Psu)** : créée en 2002, elle permet de mieux répondre aux besoins des familles en autorisant des réservations plus souples. Cette subvention complète la participation parentale à hauteur d'un montant réactualisé chaque année. Le total participation familiale + Psu représente 66% du coût total du berceau dans la limite d'un plafond (soit en moyenne 49% du prix de revient réel). Par cette prise en charge d'une partie du coût de fonctionnement du berceau, **elle permet de réduire le coût payé par les parents**. C'est également un moyen de garantir la mixité dans les structures d'accueil de jeunes enfants. Cette aide est **accordée durablement au gestionnaire**, si la convention d'objectifs et de financement signée entre celui-ci et la Caf/Msa est respectée.

Le **contrat « enfance et jeunesse » (Cej)** : depuis 2009, cette aide est **réservée aux employeurs qui ne sont pas éligibles au Cif** (administrations et comités d'entreprise notamment). Elle représente 55 % des dépenses nettes plafonnées (après déduction des participations familiales et de la Psu) et est **versée directement au financeur**. Elle est accordée pour 4 ans. Pour en bénéficier la structure doit percevoir la Psu et une convention d'objectifs et de financement doit être signée avec la Caf ou la Msa.

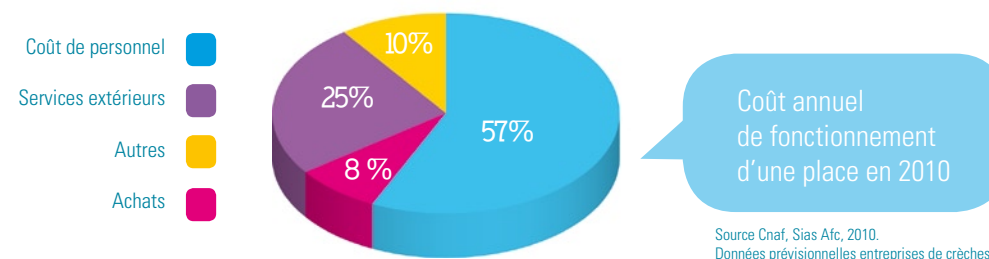
### ✓ Les aides de certains départements

Certains départements peuvent verser des aides au fonctionnement selon des règles qui leur sont propres. Dans le cadre de l'élaboration du dossier de demande d'autorisation d'ouverture (Cf. p46), il convient de les solliciter sur ce sujet.

### • Que comprend le budget de fonctionnement et combien cela coûte-t-il ?

Le **coût annuel moyen de fonctionnement d'une place gérée par une entreprise de crèches est de 15 156 € en 2010**. Ce montant est un peu supérieur à la moyenne constatée sur l'ensemble des crèches financées par la Psu en 2010 (12 907 €).

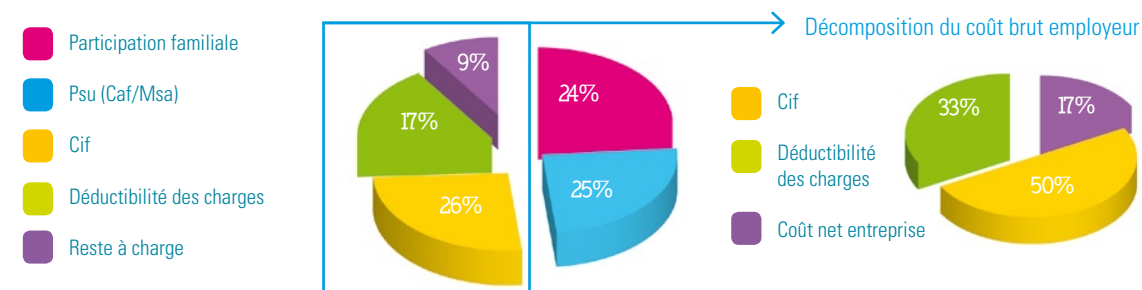
Cet écart s'explique, en partie, par l'implantation territoriale des structures gérées par les entreprises de crèches. Celles-ci se situent principalement dans les régions, les départements et dans les communes où le coût du foncier est le plus important (Île de France, Lyon, Marseille notamment). Ci-dessous un tableau de synthèse de la répartition du coût annuel de fonctionnement d'une place dans une structure gérée par une entreprise de crèches en 2010 (données prévisionnelles) :



Les charges de personnel constituent le premier poste de dépense, elles représentent en moyenne 57%. La répartition des coûts de fonctionnement est très variable. Lorsque les frais liés au foncier (notamment le loyer) sont tenus, il est fréquent que les frais de personnel représentent 70 % du coût de revient.

### ✓ En cas de Cif

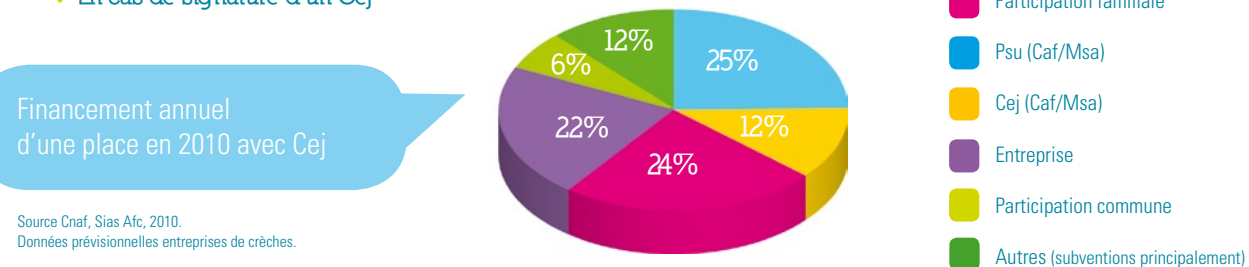
Pour une entreprise éligible au Cif, la répartition des coûts peut être schématisée comme suit :



Le reste à charge pour les entreprises est de **9% du prix de revient** hors taxe du berceau. Le coût net pour l'employeur, après Cif et déductibilité des charges, est de **17% de la participation initiale (coût brut employeur)**.

Pour un établissement dont le coût de fonctionnement annuel est de **15 551€ par place**, après déduction des aides existantes (notamment de la Psu et des participations familiales), le coût annuel brut employeur (participation initiale) au berceau est de 7 931€. Le reste à charge annuel pour l'entreprise est de **1 348€ soit 112€ par mois**. Il est là aussi **important de faire un budget de fonctionnement prévisionnel sur mesure** pendant l'étude de faisabilité.

### ✓ En cas de signature d'un Cej



Les familles contribuent à hauteur de 24 % au coût de fonctionnement des crèches destinées aux enfants d'employeurs et gérées par une entreprise de crèches. Mais ce coût est également réparti sur d'autres partenaires.

# 2

## Quelle solution pour mon entreprise ?

En 2010, la Caf est le principal financeur des crèches d'entreprise et finance 37 % du coût de fonctionnement que ce soit au titre de la Psu (25 %) ou du Cej (12 %).

**En cas de signature d'un Cej, il reste 22 % à la charge des entreprises (ou des Ce).** Soit 280 € par mois et par place pour un établissement dont le coût de fonctionnement annuel est de 15 551 € par place.

Du fait de la fréquentation par les enfants du quartier, la commune participe au fonctionnement des crèches d'entreprise à hauteur de 6 %. D'autres subventions sont également versées par le conseil général, régional ou des fonds européens (en moyenne 12%).

Comme pour la partie amont de l'investissement, le fait de recourir à un opérateur de crèches pour l'exploitation permet de :

- **Déléguer toutes les démarches pour l'obtention des aides** de la Caf/Msa.
- **S'engager généralement sur un coût fixe par berceau** et de ne pas porter le risque d'exploitation.
- **S'assurer de l'optimisation de la gestion du taux d'occupation de la structure** qui garantit sa pérennité sur le long terme et qui permet à un plus grand nombre de familles d'accéder à une place en crèche.

## ■ Le coût pour le salarié-parent :

Dans une crèche d'entreprise conventionnée par la Caf/Msa, **les parents paient la même chose que dans une crèche municipale, quel que soit le territoire**. Le coût horaire est fonction du revenu mensuel net du foyer et le nombre d'enfants à charge :  $\text{revenu} \times \text{taux d'effort} = \text{coût horaire}$ .

Coût mensuel pour une réservation de 10h par jour et 22 jours sur le mois, pour l'année 2011

|                           |           |       |                 | Revenu mensuel net du foyer |                                     |                 |                 |                 |                 |
|---------------------------|-----------|-------|-----------------|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                           |           |       |                 | Plancher                    | Pour différentes tranches de revenu |                 |                 |                 | Plafond         |
|                           |           |       |                 | 588 €                       | 1 000 €                             | 2 000 €         | 3 000 €         | 4 000 €         | 4 579 €         |
| Nombre d'enfants à charge | 1 enfant  | 0,06% | Coût horaire    | 0,35 €                      | 0,60 €                              | 1,20 €          | 1,80 €          | 2,40 €          | 2,75 €          |
|                           |           |       | Montant mensuel | <b>77,67 €</b>              | <b>132,00 €</b>                     | <b>264,00 €</b> | <b>396,00 €</b> | <b>528,00 €</b> | <b>604,45 €</b> |
|                           | 2 enfants | 0,05% | Coût horaire    | 0,29 €                      | 0,50 €                              | 1,00 €          | 1,50 €          | 2,00 €          | 2,29 €          |
|                           |           |       | Montant mensuel | <b>64,73 €</b>              | <b>110,00 €</b>                     | <b>220,00 €</b> | <b>330,00 €</b> | <b>440,00 €</b> | <b>503,71 €</b> |
|                           | 3 enfants | 0,04% | Coût horaire    | 0,24 €                      | 0,40 €                              | 0,80 €          | 1,20 €          | 1,60 €          | 1,83 €          |
|                           |           |       | Montant mensuel | <b>51,78 €</b>              | <b>88,00 €</b>                      | <b>176,00 €</b> | <b>264,00 €</b> | <b>352,00 €</b> | <b>402,97 €</b> |
|                           | 4 enfants | 0,03% | Coût horaire    | 0,18 €                      | 0,30 €                              | 0,60 €          | 0,90 €          | 1,20 €          | 1,37 €          |
|                           |           |       | Montant mensuel | <b>38,84 €</b>              | <b>66,00 €</b>                      | <b>132,00 €</b> | <b>198,00 €</b> | <b>264,00 €</b> | <b>302,23 €</b> |

NB : Les salariés-parents bénéficient d'un crédit d'impôt de 50% des sommes versées dans la limite de 2 300 € par enfant.



« Sensible à la difficulté rencontrée par nos salariés de trouver un mode de garde adapté, sûr et à un tarif raisonnable, nous avons décidé de leur simplifier la vie en adhérant à une crèche inter-entreprises très proche de notre société. Cette structure, souple et ouverte sur une plage horaire adaptée à la vie de l'entreprise, permet à nos salariés d'être plus sereins et plus disponibles. »

Pierre BALSOLLIER, Président de BAO.

**Les petits + :** les familles peuvent simuler le coût de revient en se connectant sur le site Internet [www.mon-enfant.fr](http://www.mon-enfant.fr)



Il convient de vérifier si un tel projet est faisable au sein de son entreprise et de choisir le type de « solution crèche » le plus approprié.





Quelle solution  
pour mon entreprise ?

# 1- A quoi sert l'étude de faisabilité ?

## Réaliser l'enquête des besoins

### Les besoins et objectifs de l'entreprise

Pour définir les besoins de l'entreprise, différentes questions peuvent être posées.

- **Pourquoi ce projet ?** Pour accompagner un déménagement, pour optimiser le recrutement, dans le cadre de la signature d'un accord égalité hommes-femmes, de conciliation vie professionnelle et vie privée ou sur la diversité, etc.
- **Quelle est la cible prioritaire ?** (exemples : les femmes cadres, les salariés les moins favorisés ou au contraire tous les salariés, les salariés en horaires atypiques)
- **A quelle échéance faut-il une solution ?**
- **Quelle est la structure de la population ?**
  - ✓ Nombre d'enfants âgés de moins de 3 ans, évolution du nombre de naissances sur les dernières années, âge moyen des collaborateurs, % de femmes.

NB : le % de femmes est une indication à interpréter selon le contexte propre à chaque entreprise. Certaines entreprises mettent en place une crèche pour leurs salariés sur des sites composés d'une majorité de salariés hommes. Ce peut être un moyen d'encourager le recrutement des populations féminines mais on se rend également compte que les salariés-parents hommes utilisent ce service sans problèmes, lorsqu'il permet de solutionner une problématique de garde d'enfants du foyer.

- ✓ Évolution des effectifs (croissance, pyramide des âges, etc.).
- ✓ Temps de transport moyen et le type de transport.

### ● Quels sont les besoins liés à l'activité ?

- ✓ Type d'activité : sédentaire, nomade.
- ✓ Horaires et organisation du temps de travail.
- ✓ Amplitude horaire d'ouverture sur la semaine et l'année.

### Les besoins des salariés

En fonction des contextes, il est pertinent ou non de valider ces besoins auprès des salariés. Le cas échéant, cela peut être fait au moyen d'un questionnaire plus au moins complet. Ce questionnaire est généralement anonyme et un préambule précisant que la réflexion est à l'état de projet permet de communiquer avec prudence sur le sujet (Cf. p43).



### La traduction des besoins en caractéristiques de fonctionnement

Il est prudent d'**appliquer une marge de sécurité sur les besoins exprimés** pour définir le nombre de berceaux requis :

- **avoir une visibilité sur les années de naissance des enfants** pour voir combien sont concernés par la crèche au moment où elle ouvrira (exemple : si elle ouvre dans 1 ou 2 ans, certains seront partis à l'école).
- **évaluer la pérennité des besoins** au regard des recrutements ou départs en retraite prévisionnels, du dynamisme de l'activité, de la moyenne d'âge des salariés.

**Les petits + :** il est utile de se rappeler les tendances observées sur ce dernier point => en moyenne deux enfants par femme, premier enfant vers 30 ans, en général 2 ou 3 ans entre le premier et le deuxième enfant.

**Les petits + :** il est aussi recommandé de ne pas laisser son enfant plus de 10h par jour en crèche (sauf situation exceptionnelle le justifiant).

- **cadrer les souhaits des salariés en fonction des besoins de l'activité et des comportements observés dans l'entreprise** (horaires, période de congés). Ceux-ci ont en effet tendance à demander le service maximum pour une utilisation réelle pas toujours équivalente. Cela engendre des surcoûts de fonctionnement.

On peut généralement appliquer **un ratio de 2 à 4% sur l'effectif total de l'entreprise** pour évaluer le nombre de places de crèches utiles à l'entreprise in fine (soit un potentiel de réservation de 10 à 20 places en équivalent temps plein pour une entreprise de 500 salariés). Pour mémoire, la formule multi-accueil permet d'accueillir plus d'enfants.

Dans les projets inter-entreprises, il est **possible d'ajuster le nombre de berceaux réservés par chaque partenaire, en fonction de ses besoins propres, dans le cadre d'une « bourse d'échange »**. Les opérateurs de crèches disposent d'une vision globale et savent identifier les échanges possibles. Ils peuvent également rechercher des partenaires supplémentaires afin d'optimiser le fonctionnement de l'établissement.





Quelle solution  
pour mon entreprise ?

## Faire le diagnostic du territoire

Il porte sur :

- les pistes de locaux en cas de création de crèche (Cf. p44) ;
- les entreprises environnantes, partenaires potentiels ; l'étude de faisabilité peut être faite d'emblée en fédérant plusieurs partenaires ;
- la position de la commune d'implantation : volonté de réserver des berceaux ? Projet en cours pour développer l'attractivité du territoire ?



« Pour venir s'installer sur cette terre sacrée des anciens sidérurgistes, les entreprises exigeaient la présence d'une crèche appropriée. Nous ne pouvons que leur donner satisfaction, qui plus est, par une crèche de qualité répondant au cas par cas des besoins des salariés » - Colin Sueur, Maire de Colombelles.

« Notre entreprise est implantée dans une zone rurale, nos salariés, à 90 % des femmes, rencontraient des difficultés pour trouver une solution d'accueil pour leurs jeunes enfants et étaient souvent obligés de prendre un congé parental jusqu'à leur scolarisation. Nous avons envisagé de créer une crèche d'entreprise quand nous avons appris que la mairie engageait une démarche dans ce sens. Nous nous y sommes donc associés et nous y avons réservé des places pour en faire bénéficier les jeunes enfants de nos salariés. La crèche est un lieu convivial et son équipe est très compétente. Les parents ont ainsi le choix de reprendre le travail en toute sérénité et sont libérés de l'anxiété qu'on peut parfois ressentir en confiant son enfant. C'est un véritable choix pour notre entreprise qui a le souci de ses salariés et de leur confort. » - Myriam Cachot, responsable administrative, Perrin.

- le réseau de crèches existant : localisation, horaires (vérifier la compatibilité avec les besoins de l'activité) ;
- ce diagnostic est à partager avec la Caf/Msa qui peut utilement le compléter et veille à la pertinence (en termes de création d'offre complémentaire adaptée) et la pérennité du projet. Sa validation est indispensable à la poursuite du projet ;
- des initiatives locales peuvent aussi être portées par des acteurs du développement économique.

## Identifier les moyens disponibles pour le projet crèche

C'est recenser l'ensemble des moyens alloués au projet comme par exemple :

- la volonté de la direction ;
- le positionnement des organisations syndicales. Si leur consultation est obligatoire, leur implication dans les projets diffère d'une entreprise à l'autre ;
- les budgets disponibles : à l'investissement, au fonctionnement ;
- Les ressources internes : un chef de projet ou une équipe projet.
- le temps pour solutionner les besoins (court terme ou pas d'urgence) ;
- les locaux disponibles ou non.



« Quand on connaît la problématique des crèches communales et le parcours de combattant pour les parents, la crèche d'entreprise est un véritable atout, à la fois pour l'entreprise comme pour le salarié.

L'entreprise a un salarié satisfait, voire soulagé, d'avoir une solution de garde pour son enfant, satisfaction qui se répercute sur les conditions de travail et l'implication du salarié tranquilisé.

Ainsi, nous avons lors de la première année (2009) réservé 4 berceaux, tous immédiatement occupés, puis cette année, la liste d'attente commençant à s'allonger, en raison non seulement du besoin mais aussi de la bonne réputation de la crèche, nous avons repris 3 berceaux.

La satisfaction des salariés est totale, que ce soit directement des parents concernés que des autres salariés qui y voient un développement positif des conditions de travail et d'ouverture sociale.

De plus, l'avantage d'une crèche inter-entreprises est que son mode de fonctionnement, notamment au niveau des plages d'ouverture est en adéquation avec le monde industriel. »

Magali GAGLIANO, Responsable Ressources Humaines d'ECA ROBOTICS SAS.



### Gérer les risques propres à l'entreprise

C'est faire la liste des obstacles potentiels afin de voir comment les lever.  
Une enquête réalisée auprès des membres fondateurs du Club Crèches & Entreprises, présentée en avril 2010 lors d'une réunion plénière du Club, identifie également 5 freins principaux :

- 1) l'analyse du besoin : estimation des berceaux, difficultés à trouver des partenaires ;
- 2) le manque de maîtrise du montage administratif ;
- 3) la difficulté à trouver des locaux ;
- 4) d'un point de vue financier : le coût résiduel pour l'entreprise, le coût d'investissement, l'avance de trésorerie avant de percevoir le Cif, l'ajustement budgétaire des lères années ;
- 5) d'un point de vue RH : l'inégalité de traitement pour les salariés éloignés de l'entreprise, le frein à la mobilité vers d'autres entreprises, la gestion d'une liste d'attente.

Si la crèche d'entreprise n'est pas la panacée, ces freins trouvent néanmoins une solution en partie par :

- le travail en partenariat avec tous les acteurs du territoire dès l'amont du projet : collectivités, Caf/Msa, acteurs de l'immobilier et du développement économique, etc. ;
- le fait de recourir à un opérateur de crèches pour réaliser son projet : analyse des besoins, trouver un local ou des partenaires, gérer les démarches administratives, limiter les avances de trésorerie liées à l'investissement, gérer la liste d'attente ;
- l'évolution des solutions avec la possibilité de réserver des berceaux dans des structures existantes pour gommer l'inégalité entre salariés vivant à proximité de l'entreprise ou pas.



« Déjà signataires de la Charte de la parentalité en entreprise en 2008, nous nous sommes engagés en 2009 dans un projet « Diversité femmes/hommes », comportant un volet parentalité. La garde d'enfant, tant qu'elle n'est pas réglée, est une source de stress et d'inquiétude majeure pour les jeunes parents. KPMG compte 2 500 personnes en Île de France et 5 000 dans les autres régions. En termes d'équité entre les salariés, le point essentiel pour nous était de satisfaire le plus de demandes possibles. Avec une implantation géographique large, l'offre réseau convient tout à fait à nos besoins. Nous réservons une soixantaine de places dans toute la France, ciblées proches du domicile des parents. Ce dispositif est très bien perçu par nos salariés. » - Pascal Collardey, Directeur des Ressources Humaines, KPGM.

## 2- Quelle solution retenir dans mon cas ?

En fonction des conclusions de l'étude de faisabilité, il est possible d'utiliser la grille d'aide à la décision suivante pour choisir la solution la plus adaptée.

| Bilan de l'étude de faisabilité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Solution adaptée                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Besoins suffisants, homogènes, en interne sur le long terme<br>Budgets adaptés<br>Temps de réalisation de la crèche compatible avec les objectifs du projet<br>Local adapté disponible<br>Pas de partenaires ou volonté de faire seul                                                                                                                                                           | <b>Crèche mono-entreprise</b><br><br>Il est aussi possible de réserver des places dans un réseau existant pour optimiser la couverture des besoins.                                                                                                 |
| Besoins moindres en interne ou incertains sur le long terme<br>Ce peut être aussi la volonté de ne pas faire seul<br>Budgets adaptés mais peut-être insuffisants pour faire seul<br>Temps de réalisation de la crèche compatible avec les objectifs du projet<br>Local adapté disponible<br>Entreprises environnantes ou communes partenaires<br>Ce peut être aussi un réseau adapté inexistant | <b>Crèche inter-entreprise(s)/commune(s) :</b><br><br>Moyen de mutualiser les coûts<br><br>S'assurer la pérennité des besoins<br><br>Il est aussi possible de réserver des places dans un réseau existant pour optimiser la couverture des besoins. |
| Moins de besoins mais pérennité assurée<br>Volonté possible de faire seul<br>Eventuellement moins de budget<br>Temps de réalisation de la crèche compatible avec les objectifs du projet<br>Opportunité du local (disponibilité d'un petit local adapté) ou intérêt pédagogique (petite structure)<br>Ce peut être aussi une absence de partenaires ou un réseau adapté inexistant              | <b>Micro-crèche :</b><br><br>Petite structure<br><br>Il est aussi possible de réserver des places dans un réseau existant pour optimiser la couverture des besoins.                                                                                 |
| Structure multi-sites, éclatement géographique des besoins<br>Activité spécifique (salariés nomades)<br>Eventuellement moins de budget<br>Urgence à trouver des solutions<br>Volonté de toucher potentiellement tous les salariés parents<br>Pas de local<br>Eventuellement peu de besoins ou pas de pérennité sur le long terme                                                                | <b>Réservation de places dans un réseau existant</b>                                                                                                                                                                                                |

Les opérateurs de crèches ont développé une méthodologie d'accompagnement éprouvée sur le terrain, permettant de donner aux entreprises tous les éléments d'aide à la décision formalisés dans un rapport de synthèse. Dans certains cas, la conclusion de l'étude peut être de ne pas faire ou pas tout de suite. Il est alors important de communiquer en interne sur les raisons si les salariés ont été informés de l'étude.





Quelle solution  
pour mon entreprise ?



« Sogeti High Tech est une des entités opérationnelles du Groupe Capgemini et a choisi de répondre concrètement aux besoins de ses 1 500 salariés parents situés à Toulouse. Pour une grande majorité de salariés trentenaires et une centaine de naissances par an la solution étudiée a été simple : permettre à ces jeunes parents de trouver un mode de garde.

Après une étude en 2010, c'est l'accès à 2 crèches inter-entreprises qui a été proposé soit 15 places pour des enfants âgés de 2 mois à 5 ans. Le partenaire a été sélectionné pour le respect du rythme et des habitudes de chaque enfant, l'accompagnement vers l'autonomie et le soutien à la parentalité.

C'est une action qui s'inscrit totalement dans l'accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes où le thème de la conciliation entre la vie professionnelle et familiale est largement abordé grâce à la Charte de parentalité en entreprise. Le Groupe Capgemini affiche clairement sa volonté de respecter et d'intégrer le statut du parent et les aspects liés à la parentalité. »

Florence Assouline-Ravel, DRH Sogeti High Tech.

### 3- Comment gérer les besoins des salariés-parents en interne ?

Il peut arriver de **ne pas pouvoir satisfaire toutes les demandes** des salariés-parents. De manière générale, il convient de **définir de manière objective**, en fonction de la cible de l'entreprise, puis de **communiquer en interne** :

- **les pré-requis** pour pouvoir prétendre à une place en crèche, en fonction de la cible définie : contrats à durée indéterminée hors période d'essai, les deux parents travaillent ou non, etc. ;
- **les critères d'admission** : ils dépendent de la politique ressources humaines souhaitée. Pour une crèche d'entreprise l'**ordre d'inscription** peut prévaloir mais aussi des critères spécifiques comme : la priorité aux familles **monoparentales**, aux **naissances multiples** et **familles nombreuses**, aux **fratries**, aux **enfants porteurs de handicap**, aux **retours d'expatriation**, etc. Pour une réservation de berceaux dans des structures existantes, ce sera aussi la **proximité** du lieu de résidence ou du lieu de travail.

**Les petits +** : lors de la 1<sup>ère</sup> mise en route du service, il est recommandé d'anticiper le lancement des inscriptions par rapport à la date prévisionnelle d'ouverture de la crèche pour :

- pouvoir répondre assez tôt aux parents sur la certitude d'avoir une place ou non.
- optimiser le taux d'occupation des berceaux dès le démarrage (exemples : relance à faire, assouplissement des critères, etc.).
- s'adapter à une montée en charge progressive pour minimiser les coûts d'exploitation (recrutement partiel de l'équipe dans le respect de la réglementation). La montée en charge progressive permet notamment de « réserver » des berceaux pour une certaine catégorie de salariés-parents : ceux qui ont des enfants à naître par exemple ou ceux qui reviennent d'expatriation ou encore ceux qui font l'objet d'une mutation.

#### ● la procédure d'inscription et de confirmation des places :

- ✓ Où trouver le dossier d'inscription ?
- ✓ A qui le renvoyer ? Dans quels délais ?
- ✓ Quand est-ce décidé ? Par qui ?
- ✓ Quand et comment suis-je informé(e) de la réponse ?
- ✓ Faut-il rappeler ou se réinscrire si je n'ai pas de place ?

Il est important de mettre en place un outil simple et fiable pour gérer les inscriptions et la liste d'attente. Il faut en parallèle un outil qui recense de façon précise l'occupation des berceaux par structure, de manière à identifier les plages vacantes pour les communiquer en interne régulièrement. Cela permet d'optimiser la rencontre entre l'offre et la demande, la gestion de la liste d'attente, la couverture des besoins et le taux d'occupation de la structure.

**Les petits +** : l'attribution des places se fait en fonction de l'ordre de priorité sur la liste d'attente d'une part et de l'âge des enfants d'autre part. En effet, les crèches sont organisées en sections, souvent réparties par âge (exemple : bébés/moyens/grands). Cela permet un roulement naturel. Lorsqu'une place se libère dans une section à la suite du départ d'un enfant, il doit être remplacé par un enfant de la même tranche d'âge afin de veiller à l'équilibre des âges et des sections. Il faut donc associer la direction des structures au recensement des places disponibles.





Face à ces enjeux, déléguer à un opérateur de crèches permet :

- d'être accompagné dans la définition d'un processus sur mesure ;
- de bénéficier d'outils et de pratiques efficaces, qui ont fait leur preuve, pour faire vivre ce processus et optimiser la gestion proactive des admissions ;
- d'assurer une communication adaptée auprès des salariés-parents tout au long du processus : présentation, réponses, etc. ;
- de garantir la neutralité du processus auprès des salariés-parents ;
- de minimiser les mécontentements à l'égard de l'entreprise en confiant la gestion globale du processus au gestionnaire.

Généralement les salariés-parents comprennent le fait que l'action de l'entreprise ne puisse pas répondre aux besoins de tous. Cela sera d'autant plus facile que le processus d'admission est transparent. Il convient aussi de leur rappeler, dès l'inscription, qu'ils doivent rechercher un mode d'accueil en parallèle au cas où ils n'auraient pas de place, comme dans toute recherche de place en crèche. La crèche d'entreprise n'est donc pas une solution plus incertaine qu'une autre. La démarche doit être présentée comme une chance supplémentaire (mais pas garantie), donnée par l'employeur, de trouver une solution d'accueil de qualité.



## 4- Comment choisir un opérateur pour créer une crèche ou réserver des berceaux dans une structure existante ?

### ■ Choisir mon opérateur de crèche

Un projet de crèche d'entreprise s'inscrit dans le temps et est porteur de sens. Il est donc particulièrement important de choisir un opérateur en phase avec les valeurs de l'entreprise, avec lequel les personnes responsables du projet en interne auront plaisir à travailler.

- Il est donc intéressant d'échanger avec les opérateurs sur la qualité du projet dans son ensemble :
  - ✓ la vision du métier et les valeurs ;



« Cela fait cinq ans que nous proposons un service de crèche à nos salariés. Nous avons été séduits par le concept novateur portant sur la musique et l'ouverture aux cultures qui rejoint nos valeurs et notre culture d'entreprise. A ce jour, les retours enthousiastes de nos salariés confortent notre choix : la proximité rassure, l'amplitude horaire apporte de la souplesse et l'accompagnement à la parentalité, de la sérénité. La Bulle Musicale, unique, fait le bonheur des enfants ! »

Claire Biot- Assistante de Direction de la DRH Groupe, Groupe Chèque-Déjeuner.

- ✓ le projet d'établissement (Cf. p49) et la manière dont il se décline sur le terrain, au quotidien ;
  - du point de vue du management d'équipe ;
  - du rythme de la journée des enfants et des activités proposées ;
  - de la place des parents dans la vie de l'établissement ;



« On sent que tout a été pensé autour du développement des enfants mais les parents ne sont pas en reste. Il y a des espaces dédiés et de vrais moments d'échange avec le personnel encadrant, ce qui est très rassurant. »

Maman de Paul, habitante de Boulogne-Billancourt.

- de l'aménagement des locaux.
- Le coût est évidemment une variable déterminante et notamment son rapport avec la qualité de la prestation proposée.
  - ✓ Sur une étude de faisabilité : les propositions d'accompagnement des opérateurs de crèches sont variables que ce soit en termes de contenu, de délais ou de coût. L'étude de faisabilité est une étape importante puisqu'elle permettra de statuer sur la faisabilité et la viabilité du projet, et d'en définir les caractéristiques clés. Il est donc important de lui accorder le temps nécessaire et de bien détailler le contenu proposé.





Quelle solution  
pour mon entreprise ?

- ✓ Sur le **fonctionnement** :
  - un coût au berceau peut être plus élevé du fait du **dimensionnement de l'équipe** détaillé en termes d'équivalent temps plein ou de qualifications ;
  - par contre, **une crèche de qualité n'est pas forcément une crèche « luxueuse »** avec une surenchère à tous les niveaux : équipe, locaux, activités, etc. Ce sont avant tout les **besoins des enfants et de l'activité** qui doivent primer pour déterminer ces choix ;
  - il est plus facile **d'établir un cahier des charges commun** pour pouvoir rendre comparables les différentes offres des opérateurs (nombre de berceaux, horaires, fermeture, repas, loyer, etc.) et les évaluer.
- ✓ **De la même manière, les coûts d'investissement doivent être analysés**, dans le cas d'une création de structure.
  - Il faut également **valider les modalités de travail en commun** : reporting, outils, communication, etc. La majorité des opérateurs ont des antennes régionales. Pour les sites situés en province, il est intéressant néanmoins de valider ce point pour voir quelle organisation est proposée pour gérer le projet une fois lancé et vérifier la disponibilité des interlocuteurs.
  - Il faut aussi **s'assurer de la pérennité de l'opérateur de crèches et de sa capacité à tenir le cahier des charges** en termes de budget, de qualité et de délais. Les références en matière de crèches, et notamment d'entreprise, sont une sécurité supplémentaire.
  - Une **rencontre** avec l'opérateur, la **lecture des documents clés** (projet d'établissement, règlement de fonctionnement, protocoles mis en place, etc.), une ou plusieurs **visites de crèches**, un aperçu des **enquêtes de satisfaction** sur les autres structures permettront de se faire une idée de chacun. Il est aussi possible de **faire appel à des partenaires du secteur** (Pmi, Caf/Msa, communes) pour bénéficier de leur avis sur la sélection.

## 5- Quelles sont les 10 règles d'or pour réussir ?

Au regard des retours d'expériences dans ce domaine, il est possible d'identifier différents facteurs clés de succès. **Lors de l'étude menée auprès des entreprises du Club Crèches & Entreprises, en voici les 6 enseignements qui ressortent :**

- 1) **Procéder à une analyse précise du besoin** des salariés en s'appuyant sur l'expertise de la Caf.
- 2) **Bien choisir le prestataire** : qualité, définition fine des conditions tarifaires à toutes les étapes du projet, etc.

**Les petits + :** comme tout contrat il est important de veiller à l'équilibre des parties. Si l'opérateur se doit d'être transparent sur ses obligations et les coûts, l'entreprise cliente doit contribuer à la pérennité de la structure en se montrant responsable sur les points clés (durée, occupation des berceaux, etc.).

- 3) **Gérer de manière pertinente l'attribution des places** : établir les règles d'attribution et offrir d'autres possibilités pour les salariés éloignés.
- 4) **S'entourer de l'appui de professionnels de la petite enfance.**
- 5) **Associer la direction générale, les représentants du personnel et les collectivités territoriales.**
- 6) **Communiquer** en interne et en externe.

Auxquels nous pouvons rajouter :

- 7) **Travailler en partenariat avec tous les acteurs du secteur, dès l'amont** (commune, Caf/Msa, conseil général/Pmi, acteurs du développement économique, acteurs de l'immobilier d'entreprise, etc.).
- 8) **Nommer une personne dédiée** (ou une structure pour les grandes entreprises) pour suivre le projet en interne.
- 9) **Prendre le temps** : anticiper le fait que ce peut être un projet long à mettre en place notamment dans le cadre d'une création de structure.
- 10) **Assurer un suivi régulier une fois le dispositif en place.** Bien définir les modalités d'information mutuelle et de traitement des situations.

## Choisir les structures en cas de réservation de berceaux

De manière pragmatique, il convient de croiser les informations entre :

- le lieu de résidence des salariés-parents ;
- le lieu de travail ;
- la localisation des crèches existantes et leurs caractéristiques de fonctionnement (compatibilité des horaires par exemple).

Il faut ensuite **contacter les gestionnaires concernés** pour voir s'il y a des **places disponibles**, sur des berceaux correspondant à l'âge des enfants des salariés-parents. Le **coût au berceau et les modalités contractuelles** proposées sont bien sûr un élément important de la décision et peuvent varier d'un opérateur à l'autre.

Aujourd'hui, les opérateurs de crèches développent **une offre structurée** portant sur un nombre plus ou moins important d'établissements. Cela peut permettre de réduire le nombre d'interlocuteurs et d'homogénéiser les modes de fonctionnement.

Il convient de valider les mêmes points clés que ceux identifiés ci-dessus. La structure étant en fonctionnement, il est **plus facile de visiter les lieux et d'accéder aux informations in situ** : équipe et vacataires, locaux, documents clés (autorisation d'ouverture, projet pédagogique, règlement de fonctionnement, protocoles d'urgence et d'hygiène en vigueur, contrats de maintenance, résultats des enquêtes annuelles de satisfaction, plan de formations de l'équipe, etc.).

# 3 Fiches pratiques



- 1) Avantages pour les salariés et pour les employeurs
- 2) Réponses aux questions fréquentes
- 3) Tableau récapitulatif des modalités d'application du crédit d'impôt famille et n° du formulaire Cerfa à remplir pour en bénéficier
- 4) Etude de besoins : exemple de questions à poser aux salariés
- 5) Cahier des charges des locaux
- 6) Processus de transformation d'un local en crèche
- 7) Processus de demande d'autorisation d'ouverture et de subventions
- 8) Points clés relatifs à l'équipe de la crèche
- 9) Documents obligatoires pour l'ouverture et le fonctionnement

## Fiche n°1

### Avantages pour les salariés et pour les employeurs

#### Avantages pour les salariés-parents :

- une chance supplémentaire de disposer d'une solution d'accueil pour son enfant ;
- une offre d'accueil de qualité : accueil de l'enfant, dans un cadre collectif, par des professionnels formés au respect des besoins et des rythmes des jeunes enfants ;
- un mode de garde fiable ;
- une solution à un coût abordable (même tarif que dans une crèche municipale) ;
- des formules d'accueil variées puisque la majorité des structures fonctionnent désormais en multi-accueil, proposant un accueil à temps plein ou à temps partiel, de l'accueil occasionnel et de l'accueil d'urgence ;
- une meilleure conciliation vie professionnelle et vie personnelle occasionnant moins de stress et d'inquiétude.

#### Avantages pour les salariés en général :

le salarié qui ne bénéficie pas du service (soit parce qu'il est parent et a déjà un mode d'accueil, soit parce que ses enfants ne sont plus en âge d'aller à la crèche, soit parce qu'il n'a pas (encore) d'enfants) bénéficie d'un **climat interne propice au bien-être au travail** avec un message fort émanant de l'employeur. En aidant les salariés-parents, ce dernier montre en effet qu'il se soucie du bien-être de ses salariés.

#### Avantages pour l'employeur :

- la fidélisation de ses collaborateurs ;
- une attractivité plus forte de l'entreprise (recrutements facilités, image positive) ;
- la réduction des coûts cachés : non-retour de congé maternité faute de mode d'accueil, absences et retards, turnover, etc. ;
- une performance accrue des salariés (motivation, engagement, temps de travail optimisé, concentration, qualité de vie au travail) ;
- la réponse à un sujet clé du dialogue social et de la promotion de l'égalité hommes-femmes au sein de l'entreprise ;
- un coût réduit en raison des différentes mesures mises en place depuis 2004.





## Fiche n°1 (suite)

### Avantages pour les salariés et pour les employeurs



« L'ALTA est une coopérative agricole de 2 000 salariés, dont la démarche citoyenne met les hommes au cœur de ses préoccupations. Notre décision de réserver des places en crèche pour nos salariés parents prend là son origine et n'a pas été motivée par des difficultés à recruter par exemple. Le Finistère manque de places d'accueil pour les jeunes enfants, c'est donc d'abord les salariés de ce site qui ont bénéficié des places que l'entreprise a réservé pour leurs enfants. Les parents sont très satisfaits des conditions d'accueil pour leurs enfants, avec une équipe pédagogique très investie et de très beaux locaux. C'est la première étape d'une démarche que nous allons poursuivre sur les autres sites où notre entreprise est implantée. Qu'ils aient de jeunes enfants ou pas, nos salariés sont fiers de leur entreprise et de sa politique sociale. »

Stéphanie Le Rest, Directrice des ressources humaines, L'ALTA.

**Les petits + :** la valeur ajoutée de la crèche est optimale lorsque sa mise en place s'inscrit dans une **politique globale de l'entreprise** portant sur une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Cette politique globale doit en particulier s'appuyer sur une **réflexion de fond sur l'organisation du travail et le management**.

Selon le Baromètre 2011 de l'Ope, en matière de gestion du temps de travail, les « **horaires inadaptés** et qui ne correspondent pas à ceux du temps scolaire », le « **sentiment de stress au travail** qui rejaillit sur la vie de famille » et la **perte de temps dans les transports** font partie des motifs d'insatisfaction les plus courants des salariés-parents interrogés. 60% de ces derniers déclarent en outre que leur supérieur hiérarchique direct ne fait pas beaucoup de choses pour les aider.



## Fiche n°2

### Réponses aux questions fréquentes

#### La crèche est-elle un avantage en nature ?

Non, elle n'est pas considérée comme un avantage en nature pour le salarié.

#### Que comprend le coût payé par les parents ?

Les couches et les repas doivent être compris dans la participation payée par les parents (déterminée grâce au barème fixé nationalement par la Cnaf). Il ne doit pas y avoir d'autres activités payantes proposées.

#### La crèche accueille-t-elle les enfants malades ?

Cela dépend de l'état général de l'enfant. Le directeur statue sur son admission ou non à la crèche. Quoi qu'il en soit les parents sont prévenus. Il peut leur être demandé de venir chercher l'enfant si son état général le justifie.

#### L'accueil est-il possible pour les enfants porteurs de handicap ou d'une maladie invalidante ?

Depuis août 2000, la réglementation prévoit que les enfants en situation de handicap relèvent du droit commun. Tous les établissements d'accueil doivent donc prévoir de les accueillir. Des mesures ont été prises par la Caf/Msa pour faciliter cet accueil : maintien de la Psu jusqu'aux 5 ans révolus des enfants concernés (3 ans révolus pour les autres), taux d'effort inférieur automatiquement appliqué pour le calcul de la participation des familles. Un Protocole d'Accueil Individualisé est mis en place avec le concours du médecin de la crèche, afin d'accueillir les enfants en toute sécurité.

#### A quoi sert et comment se déroule la période d'adaptation ?

En début d'accueil, il y a une période d'adaptation dont la durée varie généralement entre 1 et 2 semaines. L'objectif est de faciliter la séparation entre les parents et l'enfant, en procédant par étape. Une séparation réussie est le gage d'un accueil qui se passe bien par la suite, c'est donc une période charnière. Pendant cette période, l'enfant se familiarise petit à petit à l'équipe et à l'environnement (locaux, autres enfants, rythme). Il passe de plus en plus de temps tout seul dans la structure. Les parents doivent donc être disponibles, dans la mesure du possible, même si les grands-parents ou une « nounou » peuvent prendre le relais. Cette période est aussi importante pour l'enfant que pour le parent qui doit lui aussi apprendre à se séparer, à laisser son enfant et à faire confiance à l'équipe. L'entreprise du salarié-parent doit donc se montrer conciliante en matière d'aménagement horaire.

#### Peut-on venir voir son enfant dans la journée ?

Il n'est pas conseillé de venir voir son enfant pendant la journée même si ce n'est pas impossible. Cela permet d'éviter de multiplier les séparations et de perturber les enfants pendant leur journée à la crèche.

#### Peut-on poursuivre l'allaitement ?

Il existe des protocoles d'allaitement et des espaces dédiés ainsi qu'un protocole pour le transport et la conservation du lait maternel.



# Fiche n°3

## Tableau récapitulatif des modalités d'application du crédit d'impôt famille et n° du formulaire Cerfa à remplir pour en bénéficier

Article 244 quater F du code général des impôts. Tableau récapitulatif des modalités d'application

| Nature de la dépense                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2008 (Rappel de la situation antérieure) | 2009 | 2010                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------|-----------------------|
| Dépenses ayant pour objet de financer la création et le fonctionnement d'établissements mentionnés aux deux premiers alinéas de l'article L. 2324-1 du code de la santé publique et assurant l'accueil des enfants de moins de trois ans de leurs salariés.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 25%                                      | 50%  | 50%                   |
| Dépenses engagées au titre de l'aide financière de l'entreprise mentionnée aux articles L. 7233-4 et L. 7233-5 du code du travail                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 25%                                      | 25%  | 25%                   |
| Dépenses de formation engagées en faveur des salariés de l'entreprise bénéficiant d'un congé parental d'éducation dans les conditions prévues aux articles L. 1225-47 à L. 1225-51 du code du travail ;<br><br>• Dépenses de formation engagées par l'entreprise en faveur de nouveaux salariés recrutés à la suite d'une démission ou d'un licenciement pendant un congé parental d'éducation mentionné à l'article L. 1225-47 du code du travail, lorsque cette formation débute dans les trois mois de l'embauche et dans les six mois qui suivent le terme de ce congé ;<br><br>• Rémunérations versées par l'entreprise à ses salariés bénéficiant d'un congé dans les conditions prévues aux articles L. 1225-8, L. 1225-17, L. 1225-35, L. 1225-38, L.1225-40, L. 1225-41, L. 1225-43, L. 1225-44, L. 1225-47 à L. 1225-51 et L. 1225-61 du code du travail.<br><br>• Dépenses visant à indemniser les salariés de l'entreprise qui ont dû engager des frais exceptionnels de garde d'enfants à la suite d'une obligation professionnelle imprévisible survenant en dehors des horaires habituels de travail, dans la limite des frais réellement engagés. | 25%                                      | 10%  | Pas de crédit d'impôt |

Formulaire cerfa. N° 2069-FA-SD. (2010). N° 12444\*04.

[http://www.impots.gouv.fr/portal/deploiement/pl/fichedescriptiveformulaire\\_5981/fichedescriptiveformulaire\\_5981.pdf](http://www.impots.gouv.fr/portal/deploiement/pl/fichedescriptiveformulaire_5981/fichedescriptiveformulaire_5981.pdf)



# Fiche n°4

## Etude de besoins : exemple de questions à poser aux salariés

- Avez-vous des enfants âgés de moins de 3 ans ? Combien ? Quelle année de naissance ?
- Etes-vous intéressé(e) par la crèche d'entreprise ?  
Si cela vous était proposé, y auriez-vous recours ?
- Pour quel type d'accueil :
  - ✓ Accueil régulier à temps plein ? A temps partiel (selon quelle fréquence) ?
  - ✓ Accueil occasionnel ou d'urgence ?
- Il est aussi possible de demander si la personne a **des projets de naissance** afin d'avoir une idée du potentiel de besoins à venir. Cette question peut-être utile également pour ne pas occulter une cible qui n'a pas encore d'enfants. Les réponses étant anonymes, cela ne pose pas de problèmes a priori.
- Les questions relatives aux transports peuvent donner une indication intéressante sur le type de service approprié :
  - ✓ Quel est votre mode de transport ?
  - ✓ Quel est le temps de transport journalier domicile/travail ?
- Les questions sur les jours d'ouverture de la crèche, les horaires ou les périodes de fermeture peuvent être posées.
  - Il est possible de demander si le salarié serait plus intéressé par une place en crèche près de son domicile ou près de son lieu de travail (dans ce dernier cas, les horaires peuvent être mieux adaptés en cas de crèche d'entreprise) ?



« La crèche d'entreprise est une solution de garde idéale pour moi. Je vis à Alfortville (94) et je travaille en horaires décalés chez Air France. L'amplitude d'accueil offerte par cette crèche correspond à mon rythme professionnel. Les locaux sont superbes et le personnel très compétent. J'ai beaucoup de chance car cette structure me permet de concilier sereinement mon travail et ma famille »

Maman de Lucie, salariée d'Air France.





# Fiche n°5

## Cahier des charges des locaux

Les entreprises ont rarement de locaux disponibles en leur sein. Parfois c’est aussi une volonté de ne pas implanter la crèche dans leurs murs. **Le plus souvent il faut donc rechercher des locaux** selon un cahier des charges spécifique :

- Absence de pollution (air, sols, bruit)
- De plain-pied idéalement : les crèches en étage sont toutefois possibles mais en général cela a un impact sur le coût d’aménagement et de fonctionnement (nombre de professionnels requis plus élevé pour des contraintes de surveillance par exemple, problématique d’évacuation en cas d’urgence, ascenseur obligatoire pour l’accessibilité handicapés, etc.)
- Accès indépendant et sécurisé : interphone, accès piétons/voitures
- Surface extérieure recommandée voire obligatoire, entièrement privative et sécurisée
- Hall d’entrée avec un bureau de direction positionné de manière à avoir une vue sur les entrées/sorties
- Sections des enfants avec un coin vestiaire, une salle de jeux, un espace change/toilettes, des dortoirs, un coin repas. Chaque section est adaptée à l’âge des enfants.
- Salle de motricité ou de jeux d’eau idéalement
- Locaux du personnel : une salle du personnel, une salle de réunion s’il y a la place, les vestiaires et sanitaires du personnel
- Locaux techniques : local poussettes, buanderie, biberonnerie, cuisine de préparation ou de remise en température, local ménage, rangements, local poubelles
- Lumière directe et ventilation naturelle pour les sections des enfants et les locaux techniques cuisine/buanderie, salle du personnel dans la mesure du possible
- Ratio préconisé par les Pmi : environ 6 à 8 m² par enfant pour les locaux dédiés aux enfants et d’environ 10 à 12m² par enfant au total, incluant les parties techniques

Dans tous les cas, il convient de **se rapprocher de la Pmi du département très en amont** pour échanger avec elle sur le cahier des charges requis. En effet, certaines recommandations ou exigences peuvent varier d’un département à l’autre.



# Fiche n°6

## Processus de transformation d’un local en crèche

| Etapas                              | Actions                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etape 1 : Etude de faisabilité      | Information de la commune d’implantation                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                     | 1 <sup>er</sup> avis de la Pmi sur les plans                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                     | 1 <sup>er</sup> avis des services vétérinaires sur les plans                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Etape 2 : Pré-ouverture             | Obtention de l’avis favorable de la Pmi et des services vétérinaires sur les plans                                                                                                                                                                                                                             |
|                                     | Instruction du permis de construire par la commune d’implantation                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                     | Passage de la Pmi à mi-chantier (par sécurité, pour s’assurer qu’il n’y ait pas de remarques majeures)                                                                                                                                                                                                         |
|                                     | Passage de la commission de sécurité le cas échéant Etablissement Recevant du Public de 5 <sup>ème</sup> catégorie : crèche en RDC et effectif accueilli, personnel compris, < à 100 personnes. ERP de 4 <sup>ème</sup> catégorie : crèche en étage (même partiellement) et effectif accueilli > 100 personnes |
|                                     | Passage de la Pmi pour visite finale de pré-ouverture                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Etape 3 : Ouverture et exploitation | Réalisation des travaux complémentaires demandés par la Pmi le cas échéant                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                     | Passage de la Pmi pour contrôle (levée des réserves)                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                     | Passage des services vétérinaires pour contrôle                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                     | Information de tout projet de modification sans délai au Président du conseil général                                                                                                                                                                                                                          |

**Les petits + :** les délais sont variables en fonction des projets. La recherche de locaux peut prendre du temps. Une fois le local trouvé et le permis de construire obtenu (4 à 6 mois), la crèche peut être prête à ouvrir entre 3 et 6 mois en passant par un opérateur de crèches.



# Fiche n°7

## Processus de demande d'autorisation d'ouverture et de subventions

| Etapas                         | Acteurs                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                              |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | Commune                                                                                                                                           | Caf/Msa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Conseil général                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Services vétérinaires                                                                        |
| Etape 1 : Etude de faisabilité | Relation avec la commune d'implantation qui donne son avis au Président du conseil général dans le cadre de la demande d'autorisation d'ouverture | Courrier du porteur de projet pour informer du projet et demander à bénéficier des aides existantes<br><br>Courrier réponse de la Caf/Msa avec la liste des pièces à renvoyer                                                                                                                                                                                 | Courrier du porteur de projet au Président du conseil général pour informer du projet et lancer l'instruction du dossier de demande d'autorisation d'ouverture. Occasion de demander à bénéficier des aides si elles existent.<br><br>Courrier réponse du conseil général avec la liste des pièces à renvoyer |                                                                                              |
| Etape 2 : Pré-ouverture        |                                                                                                                                                   | Elaboration du dossier de demande de subvention à l'investissement par le porteur de projet<br><br>Courrier de demande d'une autorisation à démarrer les travaux du porteur de projet et réponse de la Caf/Msa<br><br>Courrier réponse de la Caf/Msa sur l'aide à l'investissement et signature d'une convention d'objectifs et de financement le cas échéant | Elaboration du dossier de demande d'autorisation d'ouverture par le porteur de projet<br><br>Rapport de visite de pré-ouverture du médecin de Pmi<br><br>Réception de l'autorisation d'ouverture si le dossier est complet et l'avis du médecin favorable                                                     |                                                                                              |
| Etape 3 : Ouverture            | Maintien de la relation une fois la structure ouverte                                                                                             | Après autorisation d'ouverture, signature d'une convention d'objectifs et de financement pour l'exploitation                                                                                                                                                                                                                                                  | Signature d'une convention pour bénéficier des aides au fonctionnement le cas échéant                                                                                                                                                                                                                         | Déclaration d'activité à envoyer par le gestionnaire aux services vétérinaires à l'ouverture |
| Etape 4 : Exploitation         |                                                                                                                                                   | Reporting et information de tout projet de modification                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                              |



### Les petits + :

**La 1<sup>ère</sup> démarche :** il est conseillé d'envoyer le premier courrier à la Caf/Msa et au conseil général dès que les éléments clés du projet sont connus : lieu, date prévisionnelle d'ouverture, porteur du projet. Un engagement de pré-réservation à hauteur de 50% de la capacité totale de la crèche est demandé par la Caf/Msa. Mieux vaut également proposer un rendez-vous pour leur présenter le projet de vive voix. Les enveloppes budgétaires étant limitées, il convient de le faire le plus tôt possible.

**Les délais de réponse :** les délais administratifs théoriques d'instruction sont les suivants :

| Caf/Msa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Conseil général                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Position de principe 1 mois maximum après réception du dossier complet.<br><br>Présentation au Conseil d'administration.<br><br>Courrier dans les 1 mois et 8 jours suivants la délibération du Conseil d'administration.<br><br>Convention type envoyée pour information.<br><br>Accord définitif soumis aux autorités de tutelle : Cnaf, Drass.<br><br>Convention signée dans les 2 mois après accord desdites autorités. | Accord du Président du conseil général dans les 3 mois après réception du dossier complet.<br><br>1 mois pour réclamer des pièces manquantes.<br><br>Sollicitation de l'avis du Maire de la commune d'implantation dans un délai d'1 mois.<br><br>Si à l'expiration de ces délais, les avis ou accord ne sont pas donnés, ils sont réputés acquis. |

En cas de non réponse par la Caf/Msa, au-delà d'un délai de trois mois après le dépôt du dossier, il est possible de faire un courrier pour demander une autorisation à démarrer les travaux afin de ne pas prendre de retard sur le planning d'ouverture prévisionnelle. Cette autorisation peut, au besoin comporter des clauses suspensives, dont l'accord du conseil d'administration de la Caf qui n'est pas toujours en mesure de se réunir dans les délais convenus. Cette autorisation ne signifie pas que l'aide est accordée. Il faut donc s'assurer de la viabilité de l'opération en cas de non octroi de l'aide à l'investissement. Lorsque l'opérateur de crèches est maître d'ouvrage, il porte le risque relatif à l'obtention ou non de cette subvention (ou risque partagé entre l'opérateur et l'entreprise réservataire). Dans tous les cas, il faut être réactif dans la constitution des dossiers. Les opérateurs de crèches ont l'habitude de ces démarches.

Pour plus de détails sur les relations avec les Caf et les entreprises de crèches, se reporter au « Guide pratique : les étapes de création d'un établissement d'accueil de jeunes enfants par une entreprise de crèches » qui a été élaboré par la Cnaf, la Msa et la Ffec. Il est disponible auprès des Caf.





# Fiche n°8

## Points clés relatifs à l'équipe de la crèche

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Principes clés (hors micro-crèches)                               | <p>1 professionnel pour s'occuper de 5 enfants qui ne marchent pas et 1 professionnel pour 8 enfants qui marchent.</p> <p>2 professionnels auprès des enfants en permanence, dès la présence d'1 seul enfant (dans la structure) dont 1 qui soit diplômé de catégorie 1 (puériculteur, éducateur de jeunes enfants EJE, auxiliaire de puériculture, infirmier, psychomotricien).</p> <p>1 directeur et 1 directeur adjoint si nécessaire</p> <p>40% de catégorie 1 dans l'effectif de l'équipe intervenant auprès des enfants (hors personnel de direction).</p> <p>Personnel technique : cuisinier, agents techniques (ménage, linge, cuisine de remise en température si livraisons).</p> <p>Intervenants extérieurs : médecin (obligatoire), psychologue, psychomotricien, etc.</p> |
| Qualifications du personnel de direction (hors micro-crèches)     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Quel que soit le nombre de berceaux                               | <p>Docteur en médecine</p> <p>Puériculteur avec 3 ans d'expérience professionnelle</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| De 41 à 60 berceaux                                               | <p>EJE avec 3 ans d'expérience auprès des enfants et d'une certification au moins de niveau II enregistrée au Répertoire National des Certifications Professionnelles, attestant de compétences dans le domaine de l'encadrement ou la direction. L'établissement doit comprendre dans son effectif une puéricultrice ou un infirmier justifiant d'au moins 1 an d'expérience auprès des jeunes enfants.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| De 21 à 40 berceaux                                               | <p>EJE avec 3 ans d'expérience auprès des enfants. L'établissement doit comprendre dans son effectif une puéricultrice ou un infirmier justifiant d'au moins un an d'expérience auprès des jeunes enfants (au minimum 4h/semaine par tranche de 10 enfants).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Inférieur ou égal à 20 berceaux                                   | <p>EJE avec 3 ans d'expérience auprès des enfants</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Directeur adjoint : obligatoire pour une structure de 60 berceaux | <p>Puériculteur, EJE ou infirmier avec plus de 2 ans d'expérience auprès d'enfant de moins de 3 ans</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |



« Nous sommes très satisfaits d'avoir cette option qu'est la crèche d'entreprise : Florian évolue et acquiert une autonomie à grande vitesse Tout cela grâce à l'équipe de la crèche, équipe accueillante, dynamique et très professionnelle. Ce que j'ai beaucoup apprécié, c'est l'écoute et les conseils qui y sont prodigués. Merci à toute l'équipe et à la directrice. »

Maman de Florian, fonctionnaire à la Préfecture de Paris.



# Fiche n°9

## Documents obligatoires pour l'ouverture et le fonctionnement d'une crèche

Le projet d'établissement : article R180-10 du nouveau code de la Santé publique  
Le règlement de fonctionnement : article R180-11 du nouveau code de la Santé publique

### Les petits + :

**Le recrutement** : en cas de difficulté, des dérogations sont possibles après décision du Président du conseil général, après avis du médecin responsable de Pmi. Il est important de bien anticiper le recrutement de l'équipe pour éviter de se retrouver dans une situation difficile à l'ouverture. Il est judicieux d'impliquer les professionnels de la petite enfance, tant pour la définition de la composition de l'équipe que pour ces recrutements. Pour mémoire, la réglementation relative aux micro-crèches est plus souple. Certaines tâches peuvent être également sous-traitées (cuisine, ménage, linge) moyennant un contrôle sérieux. Les autorités comme la Caf/Msa et la Pmi contrôlent de près la composition des équipes et le respect de la réglementation en vigueur.

**Le personnel petite enfance** : anticiper le recrutement permet également à l'équipe de participer à la préparation de l'ouverture de la crèche et à la rédaction du projet d'établissement. Cela constitue une source de motivation et un facteur clé de succès de la qualité d'accueil au quotidien. Le secteur social a sa propre culture, différente de celle des entreprises, et il est important de savoir manager ces équipes, les former, les motiver pour les fidéliser. Etre bienveillant auprès du personnel contribue à ce que celui-ci soit bienveillant auprès des enfants et des familles.

« A la fois rassurante et aimante, l'équipe a établi un lien très fort avec mes enfants. J'ai confié mes jumelles alors qu'elles n'avaient que quelques mois et j'ai eu le plaisir de voir l'équipe leur apporter à la fois les soins et la tendresse dont ont besoin les bébés. Mes filles sont d'ailleurs joyeuses et souriantes en arrivant à la crèche et c'est bien un signe qui ne trompe pas ! Pour ma part, je les laisse en tout quiétude. »

Maman de Alais et Livia, journaliste.

Le recours à un opérateur de crèches, employeur de l'équipe, permet de ne pas avoir à porter la responsabilité de la gestion du personnel. Ceux-ci ont développé une expertise dans l'optimisation des process RH (recrutement, formation, etc.) et dans le management de ces équipes.

**Relation avec le gestionnaire** : les opérateurs de crèches connaissent les documents obligatoires et les font vivre dans les structures qu'ils gèrent. Il est conseillé de bien définir avec eux les modalités d'échange d'information et de traitement de situations pouvant advenir au quotidien comme les licenciements ou les démissions d'un salarié-parent, les mécontentements, le non-respect du règlement de fonctionnement, etc. Il est important de cadrer la relation parents-équipe de la crèche, dès le départ, en affichant une cohésion entre l'opérateur gestionnaire et l'employeur réservataire (éviter le phénomène des parents qui pensent que tout leur est dû car leur place est « celle de leur entreprise »). Un processus pourra être mis en place, sur mesure, en fonction du niveau d'implication souhaité par l'entreprise, dans le respect du secret professionnel.

## 4 Annexes

- 
- 1) Quelques textes réglementaires de référence
  - 2) Contacts utiles pour aller plus loin
  - 3) Club Crèches & Entreprises : liste des membres à sa création en février 2010



## Annexe 1

### Quelques textes réglementaires de référence

#### Divers :

Code de la Santé Publique, notamment les articles R. 2324-16 à R. 2324-48.  
 Code de l'Action Sociale et des Familles, notamment les articles L.133-6, 214-2 et 214- 7.  
 Code de Procédure Pénale, notamment l'article 776.  
 Code de la Construction et de l'Habitation, notamment les articles R. 123-1 à R. 123-55.  
 Décret n° 2007-230 du 20 février 2007 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans et modifiant le code de la santé publique.  
 Arrêté du 26 décembre 2000 relatif aux personnels des établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans.  
 Décret n° 2010-613 du 7 juin 2010 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans

#### Restauration collective :

Arrêté du 29 septembre 1997 relatif aux conditions d'hygiène applicables dans les établissements de restauration collective à caractère social.  
 Arrêté du 9 mai 1995 réglementant l'hygiène des aliments remis directement au consommateur (pour les établissements à responsabilité parentale de moins de 20 places).  
 Règlement européen CE n° 852-2004 du 29 avril 2004.  
 Règlement sanitaire départemental.

#### Micro-crèches : formule d'accueil instituée à titre expérimental pour augmenter l'offre de garde

Décret n°2007-206 du 20/02/2007 paru au JO du 23/02/2007.  
 Décret n° 2010-613 du 7 juin 2010 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans

#### A noter : la proposition de loi visant à diversifier l'offre de garde d'enfants (29 mars 2010)

Parmi d'autres propositions (aménagement d'horaires de travail, augmentation du nombre de congés légaux pour enfants malades, etc.), l'article 1<sup>er</sup> propose, « à titre expérimental et pour une durée de trois ans, que dans les entreprises comportant des établissements de plus de 500 salariés, le comité d'entreprise ou, à défaut, l'employeur présente, après avis du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et du comité d'entreprise, ou, à défaut, des délégués du personnel, une étude sur l'opportunité et la faisabilité technique et financière de création d'un établissement ou d'un service d'accueil des jeunes. »  
<http://www.assemblee-nationale.fr/13/propositions/pion2393.asp>



## Annexe 2

### Contacts utiles pour aller plus loin

**Ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale :**  
[www.solidarite.gouv.fr](http://www.solidarite.gouv.fr)

**Direction Générale de la Cohésion Sociale (Dgcs) :**  
 01 44 56 60 00

**Observatoire de la Parentalité en Entreprise (Ope) :**  
[www.observatoire-parentalite.com](http://www.observatoire-parentalite.com)

**Cnaf :**  
[www.caf.fr](http://www.caf.fr)  
[www.mon-enfant.fr](http://www.mon-enfant.fr)

#### Opérateurs de crèches :

**Fédération française des entreprises de crèches :**  
[www.ff-entreprises-creches.com](http://www.ff-entreprises-creches.com)  
 Contact : Caroline Kovarsky - 01 41 03 14 80  
[ckovarsky@ff-entreprises-creches.com](mailto:ckovarsky@ff-entreprises-creches.com)

**Accueil petite enfance**  
 Uniopss (le regroupement des associations et organismes mutualistes à but non lucratif) :  
[www.accueil-petite-enfance.fr](http://www.accueil-petite-enfance.fr)  
 Contact : Karine Métayer - 01 53 32 35 16  
[kmetayer@uniopss.asso.fr](mailto:kmetayer@uniopss.asso.fr)





## Annexe 3

Club Crèches & Entreprises :  
liste des membres à sa création en février 2010

Abbott  
Acergy  
ADP  
Alcatel-Lucent  
Alma Consulting Group  
Alstom  
Alyzia  
Amadeus  
Areva  
Banque Postale  
BNP Paribas Securities  
Bridgestone  
Calyon  
Carrefour Administratif France  
Direction France et Europe  
Castorama  
Chèque Dejeuner  
Chicorée Leroux  
Clinique Esquirol  
Clinique Sainte-Marie  
Compagnie Générale d'Affacturage  
(S. Générale)  
Corsair fly

Crédit Agricole  
Crédit Foncier  
Cuisines Schmidt (Ste Alsacienne Meubles)  
Europ Assistance  
Ernst & Young  
Gdf Suez  
Général Electric  
Générale de Santé  
Groupama  
Jm Bruneau  
L'Occitane  
La Poste (groupe)  
Laboratoire Olivo-Mariotti  
Laboratoires Weleda  
Le Credit Lyonnais LCL  
Léo Pharma  
L'Oréal  
Macsf  
Medef  
Modern Décor  
Nexter  
Nxp

Orange – France Télécom  
Pcas  
Profil Groupe  
Psa  
Renault (Technopole, St Quentin)  
Renault Trucks  
Sagem  
Sanofi Aventis  
Santély Association  
Schlumberger  
Schneider Electric  
Sephora  
Skf  
Société Générale  
Solucor  
Steria  
ST Microelectronics  
Thalès  
Total  
Transport Prudent  
Webhelp SA



# À qui s'adresse ce Guide ?

Ce Guide s'adresse à celles et ceux qui, au sein de leur entreprise, ont à étudier et/ou gérer le sujet « crèche d'entreprise ».  
Son objectif est de promouvoir l'engagement des employeurs en les aidant à :

- **prendre conscience de l'intérêt**, pour la performance de leur entreprise, d'aider leurs salariés à concilier vie professionnelle et vie familiale,
- **comprendre ce qu'est un projet de crèche d'entreprise** ou de réservation de berceaux et comment il s'inscrit dans une politique globale d'aide aux salariés-parents,
- **décider de la faisabilité** d'un tel projet et de la **solution la plus adaptée** à leur entreprise,
- **gérer ce type de projet une fois la décision prise**, notamment en se nourrissant des retours d'expériences des entreprises pionnières dans ce domaine.

A travers ce Guide, vous découvrirez à quel point participer à la création d'une crèche d'entreprise ou financer des berceaux dans une structure existante s'avère en définitive accessible sur le plan technique et budgétaire, et à forte valeur ajoutée sur le plan humain.