

Les coûts de fonctionnement des crèches

Le développement de l'offre d'accueil en crèche fait partie des objectifs des pouvoirs publics. Afin de pouvoir identifier de nouveaux leviers de développement de l'offre d'accueil, une étude a été conduite à la demande de la Caisse nationale des Allocations familiales (Cnaf) sur la compréhension des déterminants des coûts de fonctionnement des crèches.

La masse salariale est le premier poste de dépenses des établissements (elle représente en moyenne 75 % des coûts de fonctionnement). Trois principales variables ont un impact sur la variation des prix entre les structures : le statut juridique (public, associatif, privé), le taux d'occupation réel (le ratio entre les heures réalisées et la capacité théorique d'accueil) et le recours à l'externalisation.



Face au constat de l'augmentation du coût de revient d'une heure d'accueil dans une crèche, ou établissement d'accueil du jeune enfant [(EAJE) encadré 1], qui pourrait être un frein au développement de l'offre, la Cnaf a souhaité lancer une étude (encadré 2). L'objectif de cette dernière est d'améliorer la compréhension des déterminants des coûts de fonctionnement des crèches pour identifier de nouveaux leviers de développement de l'offre d'accueil. L'étude a été confiée au cabinet Ernst & Young, associé à Enéis Conseil.

Le prix de revient moyen d'une heure de crèche est de 10,18 euros

L'étude fait apparaître un prix de revient moyen¹ de 10,18 euros par heure réalisée dans une crèche. En 2007 il était de 8 euros soit une augmentation de 22,6 %². Ce prix de revient est très variable, avec un écart-type de 3,3 euros.

Ce prix de revient réel moyen est plus élevé si le gestionnaire est une entreprise privée (11,54 euros) soit 2,29 euros supérieur à celui observé si le gestionnaire a un statut associatif qui est de 9,25 euros. Les gestionnaires relevant du secteur public ont un prix moyen de 10,64 euros. Toutefois, il convient d'être prudent sur les comparaisons entre les EAJE relevant de différents statuts juridiques dans la mesure où les gestionnaires

relevant du secteur public ne comptabilisent pas en coûts complets l'ensemble des charges supportées.

Le coût de revient par heure réalisée varie également selon la localisation de l'EAJE : il est de 11,28 euros dans l'agglomération parisienne, et relativement proche de la moyenne s'il se trouve en zone urbaine (10,02 euros) ou en zone rurale (9,84 euros). En revanche le prix de revient par heure réalisée varie relativement peu en fonction du type d'accueil.

Trois quarts des coûts de fonctionnement sont des charges de personnel

Les coûts de personnel représentent 74,7 % des coûts d'une crèche. Les achats constituent le second poste de charge (7 % du total). Viennent ensuite, les amortissements et provisions (5,1 %), les services extérieurs (5 %) puis les autres services extérieurs (graphique 1).

Le montant des charges de personnel par heure réalisée n'est pas directement comparable entre EAJE suivant que ceux-ci recourent ou non à des prestations externalisées (repas, nettoyage, ...). Néanmoins, il apparaît que les coûts de personnel sont supérieurs lorsque le gestionnaire relève du secteur public : 9,28 euros par heure réalisée contre 6,83 euros pour un gestionnaire associatif et 6,52 euros pour les entreprises privées.

ENCADRÉ 1

Les établissements d'accueil du jeune enfant

Les EAJE sont des structures autorisées à accueillir, de manière non permanente, des enfants de moins de 6 ans. Ils sont soumis au respect d'une réglementation prévue dans le code de la santé publique (articles R 2324-16 et suivants) et font l'objet d'une autorisation d'ouverture délivrée par l'autorité compétente (président du Conseil départemental pour les gestionnaires privés et maire de la commune pour les gestionnaires publics après avis des services de protection maternelle et infantile (PMI)). Ils comprennent :

Les structures d'accueil collectif :

- les « crèches collectives » s'adressent généralement aux enfants de moins de 4 ans amenés à fréquenter régulièrement la structure. Les enfants sont pris en charge par une équipe pluridisciplinaire ;
- les « haltes-garderies » proposent un accueil occasionnel et de courte durée ;
- les établissements « multi-accueil » combinent accueil régulier et occasionnel – crèche et halte-garderie – ou accueil collectif et familial ; pour ces établissements, la capacité maximale d'accueil de chaque unité peut aller jusqu'à 60 places.

Les « services d'accueil familial » (usuellement appelés crèches familiales) : ils emploient des assistant-e-s maternel-le-s qui accueillent à leur domicile de un à quatre enfants, généralement de moins de 4 ans. Des temps de regroupement collectifs sont proposés aux assistant-e-s maternel-le-s avec les enfants dans les locaux de la crèche.

Les crèches parentales : ce sont des établissements d'accueil collectif gérés par des parents, dans le cadre d'une association. Le nombre d'enfants accueillis est limité à 20 (parfois 25).

Les jardins d'enfants : ce sont des structures d'accueil collectif exclusivement réservées aux enfants de 2 à 6 ans.

Les micro-crèches : elles accueillent dix enfants au maximum.

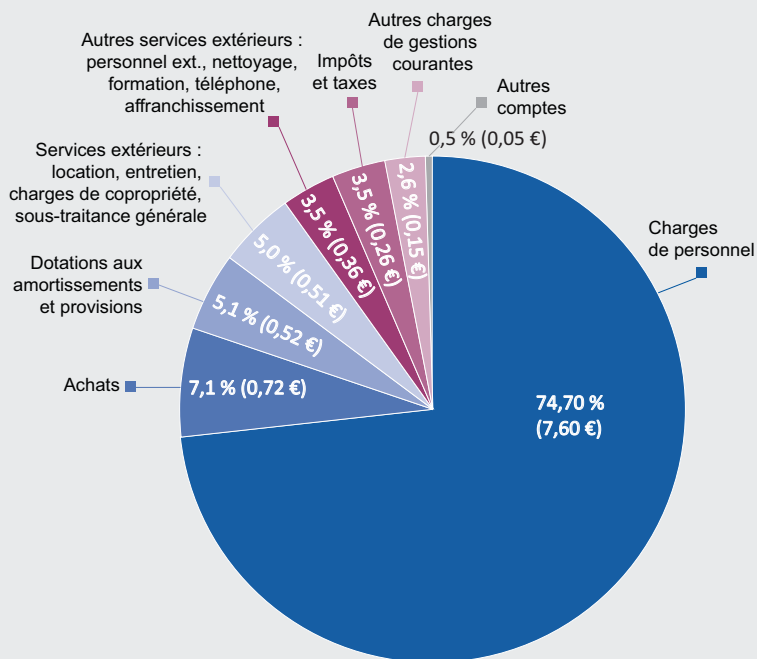
86 % des EAJE ont recours à au moins une forme d'externalisation : les repas ou la restauration. Vient ensuite l'entretien intérieur de l'EAJE. Le recours à l'externalisation est plus important pour les EAJE gérés par une entreprise privée et beaucoup moins répandu pour ceux relevant du secteur public. En revanche, la taille ou le type d'activité ne semblent pas avoir d'effet sur le fait ou non d'avoir recours à un prestataire extérieur.

Une moindre expérience professionnelle du personnel encadrant les enfants dans le secteur privé

L'enquête permet de décrire les personnels rémunérés dans les crèches. L'équipe de direction, dédiée à la gestion administrative de l'EAJE comprend outre la fonction de directeur (dans 96 % des établissements) et pour 53 % des EAJE (hors micro-crèches) un directeur-adjoint (tableau 1). Les professionnels de santé sont moins représentés parmi les établissements du panel : seuls 57 % ont un médecin dans l'équipe et 40 % un psychologue. Enfin, 69 % des EAJE ont du personnel agent de service / d'entretien, linge ou cuisinier. Il est étonnant de constater que ce taux est plus important pour les établissements qui pratiquent au moins une forme d'externalisation (repas/restauration, ou bien entretien extérieur, entretien intérieur, ou fonctions administratives support).

Les éducateurs/rices de jeunes enfants sont présent-e-s dans 79 % des crèches, et les auxiliaires de puériculture dans 87 % des établissements enquêtés. Près de 70 % des EAJE comptent, dans leur équipe dédiée à l'encadrement des enfants, des professionnels de moins de trois ans d'expérience professionnelle : plus de 80 % des établissements gérés par le secteur

Graphique 1 - Part des charges avec le coût par heure réalisée



Source : Cnaf – DSER, enquête sur les coûts de fonctionnement des EAJE, Ernst & Young et Enéis conseil, 2016.

associatif ou gérés par une entreprise privée sont dans ce cas contre 57 % de ceux gérés par une structure publique.

Les charges relatives à l'immobilier représentent près de 10 % du prix de revient, pour une moyenne de 11 m² par place

Les charges liées à l'immobilier représentent environ 10 % du prix de revient d'une heure réalisée en EAJE. Cette estimation résulte de l'agrégation des amortissements et provision, des charges de location, de copropriété et d'entretien sur la base des données comptables fournies par les établissements.

Les établissements du panel disposent en moyenne de 11,3 m² par place en moyenne, non significativement variable en fonction du statut juridique du gestionnaire, du type d'activité ou de la taille de la structure. En revanche, en région parisienne, ils ne disposent que de 8,75 m² par place.

48 % des EAJE sont propriétaires de leurs locaux, 24 % bénéficient de locaux mis à disposition et 28 % sont locataires. Cette répartition diffère fortement suivant la nature juridique du gestionnaire (tableau 2).

Les achats représentent 7 % du prix de revient

Les charges d'achat représentent 7 % du coût horaire de la place en crèche, soit 0,70 euros par heure réalisée. Les achats non stockés de matières et de fournitures constitue la principale dépense des charges d'achat (6,1 % du coût total).

Ce type de charges peut être considéré comme un indicateur du niveau de service délivré aux familles. On y retrouve par exemple le coût des couches lorsque ce service est proposé aux familles ainsi que celui du « petit » matériel pédagogique. Ces charges varient en fonction du statut juridique de l'EAJE, puisqu'elles représentent 0,81 euros par heure réalisée pour les structures associatives, 1,07 euros par heure réalisée pour les entreprises et 0,61 euros par heure réalisée pour les structures publiques.

ENCADRÉ 2

Méthodologie

Un échantillon de 300 EAJE ayant perçu une aide au fonctionnement versée par la Caf en 2014 a été constitué à partir de quatre critères de sélection : le statut juridique (association, entreprise privée, secteur public), le type d'activité (micro-crèche, accueil collectif), la zone géographique (rural, métropole de Paris, urbain) et la taille : moins de 10 places, de 11 à 30 places, plus de 30 places. Un questionnaire en ligne a été passé à l'automne 2015 afin de recueillir des données relatives à leur activité, et aux modalités et détail de leurs coûts de fonctionnement. Le questionnaire couvrait les domaines suivants pour l'exercice 2014 : caractéristiques principales de l'établissement et de l'activité (nature de l'EAJE, statut juridique du gestionnaire, nombre de places agréées, capacité d'accueil des locaux, mode d'accueil et nombre d'enfants accueillis, caractéristiques des locaux, etc.), données financières et comptes

Description du panel des répondants

| Statut juridique | Type d'activité | Zone géographique | Taille |
|--|---|--|---|
| 40 % associatif 10 % entreprises privées 50 % public | 11 % de micro-crèches 66 % multi-accueil 10 % crèches collectives 2 % jardins d'enfants 11 % halte-garderie | 68 % urbain 16 % rural 16 % métropole parisienne | 12 % moins de 10 places 51 % de 11 à 30 places 37 % plus de 30 places |

N.B. : les données financières peuvent être incomplètes car certaines structures n'imputent pas la totalité des coûts si ceux-ci sont par exemple mutualisés (repas réalisés par la cuisine centrale de la commune, entretien, etc.).

168 EAJE ont répondu au questionnaire. 141 questionnaires se sont avérés exploitables. 14 entretiens qualitatifs complémentaires avec des responsables d'EAJE ont pu être réalisés afin de d'apprécier de manière plus fine le niveau de performance de l'EAJE, d'identifier les éléments de contexte qualitatifs pouvant impacter les coûts de fonctionnement et le niveau de performance de l'EAJE, d'analyser de manière plus détaillée les pratiques de gestion de l'EAJE.

Le statut juridique : principal facteur explicatif des écarts de coûts entre crèches

Afin de mieux comprendre les facteurs explicatifs de la variation des coûts des EAJE, une analyse de la variance tenant compte des caractéristiques des établissements a été réalisée (encadré 3). Cette analyse montre que seules 25 % des variables de coût sont explicables par les caractéristiques de l'établissement et les pratiques de gestion. Ceci signifie donc que le contexte propre à chaque établissement (démographie locale, choix relatif à la qualité de l'accueil, politique salariale, plus ou moins grande appétence pour une gestion efficiente,...) expliquent 75 % des variations des coûts de revient des EAJE. Il en ressort que le statut juridique explique 11 % de la variance des coûts et constitue donc le facteur le plus explicatif. Plus précisément, le modèle montre que « toutes choses égales par ailleurs », le fait pour un EAJE d'avoir un gestionnaire public majore le prix de revient de 1,14 euros par rapport à un gestionnaire associatif et de 0,97 euros par rapport à un gestionnaire entreprise privée. L'interprétation peut

être complexe et mériterait d'être approfondie par des travaux ultérieurs. À ce stade, il apparaît que l'ancienneté plus importante des collaborateurs, dans ces structures, qui de plus est mieux prise dans les critères d'évolution des rémunérations pourrait être une des causes du surcoût dans les EAJE gérés par des structures publiques. *A contrario*, ni le taux d'encadrement ni l'absentéisme ne peuvent être invoqués pour expliquer ce surcoût.

Parmi les autres facteurs explicatifs figure le taux d'occupation (le ratio entre les heures réalisées et la capacité théorique d'accueil) qui explique 6,4 % de la variance des coûts : « toutes choses égales par ailleurs » 10 % de taux d'occupation supplémentaire réduit le prix de revient de 56 centimes.

Afin d'interpréter ce résultat, deux situations polaires doivent être considérées. Dans la situation A, on considère que les EAJE fixent leurs charges (personnel, ...) pour pouvoir réaliser un nombre d'heures proche du nombre d'heures théorique.

L'efficacité de la gestion consiste donc en la réalisation d'un nombre d'heures maximal, ce que le taux d'occupation mesure. Dans ce cas, 1 % d'heure supplémentaire devrait « toutes choses égales par ailleurs » conduire à une diminution du coût de revient par heure de 15 centimes. Dans la situation B, on considère en revanche que la majorité des charges (80 %, charges de personnel, repas, ...) sont adaptées au nombre d'heures que l'établissement estime (ou souhaite) pouvoir réaliser et 20 % (immobilier, équipe de direction) calibrées sur le nombre d'heures théorique maximal. Dans cette situation, le taux d'occupation ne mesure pas l'efficacité de la gestion mais seulement la part des heures théoriques qui sont effectivement réalisées. Dans cette situation, une augmentation de 1 % des heures effectuées conduirait à une diminution du coût de revient par heure réalisée de 3 centimes.

Le modèle montre que 1 % d'augmentation du taux d'occupation diminue le prix de revient de 5,6 centimes, ce qui tend à indiquer que les EAJE seraient plutôt dans la situation B, c'est-à-dire qu'ils ajustent leurs ressources au nombre d'heures qu'ils estiment (pouvoir) réaliser et non

Tableau 1 - Postes existants et occupés au sein des EAJE de l'échantillon

| Direction technique et équipe administrative | | |
|--|--|-------|
| EAJE hors micro-crèches | Directeur | 96 % |
| | Directeur-adjoint | 53 % |
| | Référent technique | 1 % |
| Micro-crèches | Directeur | 20 % |
| | Référent technique | 100 % |
| Ensemble des EAJE | Responsable de la gestion administrative | 24 % |
| | Secrétaire | 26 % |
| Équipe dédiée à l'encadrement des enfants | | |
| Ensemble des EAJE | Puéricultrice diplômée d'État | 15 % |
| | Educateur de jeunes enfants | 79 % |
| | Assistant maternel | 6 % |
| | Sage-femme | 3 % |
| | Infirmière puéricultrice | 6 % |
| | Auxiliaire de puériculture | 87 % |
| Autres postes dédiés aux enfants | 80 % | |
| Professionnels de santé | | |
| Ensemble des EAJE | Médecin | 57 % |
| | Psychomotricien | 9 % |
| | Psychologue | 40 % |
| Autres professionnels | | |
| Ensemble des EAJE | Agent de service / agent d'entretien / cuisinier / linge | 69 % |

Source : Cnaf – DSER, enquête sur les coûts de fonctionnement des EAJE, Ernst & Young et Enéis conseil, 2016.

ENCADRÉ 3

Agrégats de coûts

Des analyses statistiques pour expliquer les écarts de coûts ont été menées à partir d'un agrégat de coûts comparable entre EAJE. Cet agrégat de coûts a été réalisé à partir de la décomposition des coûts par compte de charges par heure réalisée. Il comprend les coûts de personnel, de la sous-traitance, des achats, les impôts et les taxes.

L'agrégat de coûts retenu est comparable entre les différents critères d'échantillon : statut juridique, type d'activité, taille et localisation. L'agrégat de coûts retenu couvre 90 % des charges totales. Ont été exclus tous les coûts relatifs à l'immobilier dont on peut estimer qu'ils sont indépendants de choix de gestion, mais des opportunités de prêts de locaux par exemple.

La moyenne de l'agrégat de coûts par heure réalisée est de 9,24 euros, l'écart-type est de 3,05 euros.

Cet agrégat de coûts a fait l'objet d'une régression linéaire sur une vingtaine de variables caractérisant les EAJE (activité, taille, zone géographique, absentéisme, cumul d'activité, flexibilité des contrats, nombre d'enfants par place, nombre d'heures d'ouverture hebdomadaire, externalisation, taux d'occupation, statut juridique...).

Le modèle retenu, explicatif des variations de l'agrégat de coûts par heure réalisée, n'explique « que » 23,7 % de la variance de cet agrégat. Aussi, les variations de coûts, bien que fortes, semblent majoritairement dues à des facteurs propres à chaque EAJE. Après une procédure raisonnée de simplification du modèle (*stepwise*), trois variables sont retenues comme explicatives des variations de coûts : le statut juridique, le taux d'occupation, et le recours à l'externalisation. L'hypothèse que les autres variables n'interviennent pas dans l'explication des coûts ne peut être rejetée.

Tableau 2 - Situation immobilière des EAJE selon le statut juridique du gestionnaire

| | Statut juridique du gestionnaire | | |
|--------------------------|----------------------------------|------------|-------------------|
| | Public | Associatif | Entreprise privée |
| Propriétaire des locaux | 77 % | 29 % | 13 % |
| Locataires des locaux | 6 % | 22 % | 67 % |
| Locaux mis à disposition | 17 % | 49 % | 20 % |

Source : Cnaf – DSER, enquête sur les coûts de fonctionnement des EAJE, Ernst & Young et Enéis conseil, 2016.

- les variables ayant trait à certains aspects de la gestion : taux d'encadrement éducatif, taux d'absentéisme. Ces variables pourraient être corrélées négativement avec des variables non prises en compte dans le modèle (salaire horaire par exemple).
- les variables ayant trait à la nature de l'activité et à sa localisation : nature de l'accueil, taille, localisation géographique.

en fonction du nombre d'heures théorique. Dans ce cas, la tension quotidienne pour la gestion de ces structures est d'ajuster en permanence, les ressources au potentiel d'heures réalisables, et de veiller à ce que ces heures soient effectivement réalisées. Cette tension est d'ailleurs retracée dans les entretiens qualitatifs.

Enfin, troisième facteur explicatif, le recours à l'externalisation explique 6,1 % des variations de coûts observées dans l'agrégat, en prenant en compte l'effet des autres facteurs (statut juridique, recours à l'externalisation, taux d'encadrement de gestion, taux d'occupation réel). Le coût horaire de l'agrégat de coûts diminue « toutes choses égales par ailleurs » de 1,01 euros lorsque la structure a recours, *a minima*, à l'une des formes d'externalisation proposées. Au-delà des gains que peut générer l'externalisation, l'importance de ce facteur explicatif suggère que le recours à l'externalisation pourrait être corrélé avec l'attention du gestionnaire aux questions d'efficacité de la gestion.

Beaucoup de variables n'expliquent pas de manière significative les écarts de coûts, parfois de manière contre intuitive :

- les variables ayant trait aux modalités de facturation (fournitures repas, couches, facturation des absences, taux de facturation financier/réalisé, ...). Ces variables ont en revanche un impact sur la contribution des familles ;

■ **Notes**

- (1) Le prix de revient réel d'une heure d'accueil est calculé comme suit : charges constatées sur le nombre d'heures réalisées.
- (2) Soit une évolution moyenne de 2,9 % par an, à comparer avec une évolution de l'inflation de 10 % sur la même période.

Cette étude met en évidence la grande dispersion des coûts des EAJE. Les facteurs pourtant nombreux décrivant leur activité, leurs pratiques de gestion ou de facturation semblent finalement assez peu explicatifs des coûts de ces structures, ce qui suggère que les variations de coûts pourraient avoir une composante propre au contexte de chaque structure. L'étude mériterait ainsi être prolongée par une prise en compte plus précise des rémunérations des personnels mais surtout par une meilleure compréhension du modèle économique des crèches en rapprochant les coûts, des produits de ces structures.

Par ailleurs, l'analyse démontre que si les facteurs explicatifs des coûts de fonctionnement sont variés, les marges de manœuvre des EAJE pour réduire leurs coûts sont diverses et différentes selon les établissements. En effet, s'il faut garantir l'efficacité de la gestion, il convient aussi de garantir la qualité de l'accueil et la soutenabilité de l'exercice.

Sandrine Dauphin
(avec l'association de Bernard Tapie)

Cnaf - DSER

Hervé de la Chapelle ■ Laure Bassouls

Ernst & Young

Directeur de la publication
Daniel Lenoir
Directeur de la publication délégué
Bernard Tapie
Rédactrice en chef
Lucienne Hontarrède
Maquettiste
Ysabelle Michelet

Contact : lucienne.hontarrède@cnaf.fr

Cnaf - 32 avenue de la Sibelle
75685 Paris Cedex 14
Tél. : 01 45 65 52 52
N° ISSN : 1638 - 1769