

L'engagement des entreprises dans l'accueil des jeunes enfants

De nombreux enjeux et des partenariats public-privé complexes

Anne-Marie Daune-Richard
Sophie Odena
Francesca Petrella

Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, Aix-Marseille.
Université, CNRS/LEST-UMR 6123.

Cet article analyse les formes d'implication des entreprises dans l'accueil de la petite enfance et les enjeux qui en découlent pour la collectivité. S'appuyant sur les résultats d'une enquête exploratoire menée en 2006 et motivée par l'introduction de nouvelles mesures en 2004 en faveur de la participation des entreprises dans les crèches, les auteurs mettent en exergue la diversité des partenariats public-privé existants et la transformation des modes de gestion des crèches. Des questions nouvelles émergent pour le développement de ce secteur et pour l'évolution des politiques publiques concernées, en particulier en termes de gouvernance interne des structures d'accueil, de contrôle de la qualité et de pilotage institutionnel.

En fixant pour l'Union européenne d'ici à 2010 un relèvement du taux d'emploi total à 70 % et 60 % pour les femmes, la Stratégie de Lisbonne (2000) oblige les États membres à examiner les conditions d'employabilité des parents, et en particulier l'accueil des jeunes enfants. Lors du sommet de Barcelone (2002), un des objectifs établis en ce sens prévoit qu'en 2010 au moins 90 % des enfants de 3 ans – jusqu'à l'âge de la scolarité obligatoire – et 33 % des enfants de moins de 3 ans bénéficient d'un service de garde. Dans ce contexte, tous les pays européens sont engagés dans des programmes de développement des structures d'accueil, sollicitant, pour ce faire, divers partenaires et sources de financement, dont les entreprises.

En France, la garde des jeunes enfants hors de la famille tend à être une « affaire d'État » : les crèches ont été pensées, dans la tradition laïque et républicaine, comme un service public proposé aux parents ayant tous deux un emploi (Letablier et Rieucou, 2001). Dans les deux dernières décennies, la reconfiguration de l'action publique s'est également orientée vers des formes de soutien financier à des modes de garde individualisés et privés qui introduisent une dimension marchande. Les aides

sont octroyées aux usagers afin de leur laisser le choix du prestataire sous la forme de déductions fiscales, de crédit d'impôt, de réduction des cotisations sociales ou d'allocations monétaires. Cette évolution de l'action publique se rencontre non seulement dans l'accueil des jeunes enfants mais aussi dans l'aide aux personnes âgées dépendantes, à travers l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) ou, plus récemment, dans les services à la personne à travers le chèque emploi service universel (CESU). Concernant les jeunes enfants – que ce soit la garde par une assistante maternelle agréée, par une personne au domicile des parents ou encore par la mère [avec le versement du complément de libre choix d'activité (CLCA) de la prestation d'accueil du jeune enfant (PAJE) ou de l'ancienne allocation parentale d'éducation (APE)] –, l'accueil individuel toutes formes confondues a connu entre 1993 et 2001, avec le soutien de l'État, « une évolution quasi explosive » en regard, durant cette même période, de la relative stagnation des places en accueil collectif, avec un taux moyen de croissance annuel inférieur à 1 % (Legendre, Lorgnet, Mahieu et Thibault, 2004). Parallèlement, depuis la loi de 1983 (1), la reconfiguration de l'action publique est marquée par la décentralisation et le développement de partenariats impliquant une diversité d'acteurs publics (nationaux, régionaux, départementaux) et privés.

Plus récemment, la Conférence de la famille de 2003 a recommandé l'ouverture du secteur de la petite enfance à un maximum d'intervenants et, dès 2004, des mesures nouvelles ont été prises pour inciter l'investissement d'associations et d'entreprises privées. Depuis une vingtaine d'années, la part des associations dans ce secteur n'a cessé de croître : elles ne géraient que 10 % des structures, tous types d'accueil confondus, il y a vingt ans ; elles en gèrent aujourd'hui plus de 40 % (OCDE, 2003:28). En revanche, la participation des entreprises restait rare. C'est essentiellement à travers leur contribution au

(1) Loi du 7 janvier 1983 relative à la répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État (JO n° 7)

financement de la branche Famille de la Sécurité sociale (2) qu'elles participaient à l'accueil de la petite enfance, et seuls quelques secteurs offraient concrètement des services d'accueil pour les enfants de leurs salariés, traditionnellement des secteurs employant de la main-d'œuvre féminine qualifiée, avec des horaires atypiques, tels les hôpitaux, ou ayant une politique sociale avancée, comme certaines banques.

On fait l'hypothèse que l'implication croissante des entreprises modifiée, en particulier à travers la présence des entreprises de crèches, les logiques d'acteurs (familiales et civiques) qui dominaient jusqu'ici, en renforçant les logiques marchandes et gestionnaires dans ce secteur de l'accueil des jeunes enfants. Quelles sont les conséquences de ces évolutions, notamment sur la qualité et l'accessibilité des modes d'accueil ? Peut-on construire un compromis qui tienne compte des intérêts des différentes parties prenantes tout en respectant l'intérêt général en matière d'accueil des jeunes enfants et qui soit stabilisé dans la durée ?

Cet article s'appuie sur une étude exploratoire qualitative menée en 2006 sur la participation des entreprises à l'accueil de la petite enfance (Daune-Richard, Odena et Petrella, 2007). Consacrée à la diversification du secteur entraînée par la participation des entreprises à l'accueil de l'enfant, la première partie présente les deux axes de questionnement qui ont guidé l'étude : le premier concerne l'analyse des compromis entre les différentes logiques d'acteurs qui coexistent dans le champ de la petite enfance aujourd'hui; le deuxième situe l'analyse dans le contexte plus large du pilotage institutionnel de la petite enfance, aux échelons nationaux et territoriaux. Une deuxième partie développe en trois points les principaux résultats de l'étude : la diversité des formes de participation des entreprises et de partenariat public-privé rencontrée, le renforcement des impératifs de gestion, et, enfin, la complexité de ces partenariats et leur fragilité. À partir de ces résultats, une dernière partie identifie les enjeux que la participation des entreprises à l'accueil de l'enfant est susceptible de soulever pour l'intérêt collectif.

La participation des entreprises à l'accueil de l'enfant comme facteur de diversification du secteur

L'ouverture au secteur privé participe à un mouvement plus général de diversification des prestataires et de partenariat entre une diversité d'acteurs dans le contexte de décentralisation de la mise en œuvre

de la politique d'accueil de la petite enfance (Centre d'analyse stratégique, 2007).

Les crèches d'entreprise : à la croisée de différentes logiques d'acteurs

La participation des entreprises aux côtés des secteurs publics et associatifs peut être appréhendée de différentes façons, notamment en référence à l'augmentation de l'offre de places d'accueil. Il semble toutefois pertinent de s'intéresser parallèlement aux formes de cette participation, afin de mettre au jour la diversité des logiques d'acteurs qui coexistent dans ce secteur. À partir des propositions de l'école des économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991), l'hypothèse ici formulée est que la participation des entreprises dans le champ de l'accueil de la petite enfance fait émerger un nouveau compromis entre les différentes logiques d'acteurs. L'accueil des jeunes enfants a traditionnellement été dominé par une logique familiale – ou domestique – marquée par des relations interpersonnelles de confiance et de proximité. L'externalisation de cet accueil hors de la sphère familiale s'inscrivait encore récemment dans une logique civique mettant en exergue la dimension collective et sociétale du développement de ces services. L'entrée des entreprises dans ce secteur, en particulier des entreprises de crèches (encadré 1), est susceptible de modifier cette logique en introduisant ou renforçant à la fois une logique marchande concurrentielle et une logique gestionnaire axée sur la rentabilité, jusque-là peu présentes.

Encadré 1

Crèche d'entreprise et entreprise de crèches

Une crèche d'entreprise est une structure d'accueil collectif destinée à accueillir les enfants des salariés d'une ou plusieurs entreprise(s) impliqué(es) dans le financement de la crèche. La crèche d'entreprise est souvent située dans les locaux de l'entreprise dans le cas d'une crèche mono-entreprise et à proximité des entreprises impliquées dans le cas de crèche multi-entreprises. Les crèches « de personnel » entrent dans cette catégorie.

Une entreprise de crèches est un prestataire spécialisé dans la création et l'exploitation de structures d'accueil de la petite enfance.

Depuis 2004 les crèches d'entreprise et les entreprises de crèches peuvent, sous certaines conditions, recevoir les subventions de la caisse d'Allocations familiales, bénéficier du crédit d'impôt famille et être signataires d'un contrat enfance entreprise.

(2) Près de 60 % des recettes de la branche Famille proviennent des cotisations des employeurs (Sénat, rapport 3384, tome 3: <http://www.assemblee-nationale.fr/12/rapports/r3384-tIII.asp:21>).

Dans ce contexte où l'accueil des jeunes enfants peut constituer, pour certaines entreprises, un marché « rentable » au même titre que le sont déjà d'autres services, les familles deviennent des « clients » à satisfaire. Certains des gestionnaires de crèches interrogés font d'ailleurs le parallèle entre la délégation de gestion des crèches et les services de restauration scolaire couramment délégués.

Cette logique contraste avec une logique domestique où le bien-être de l'enfant et la spécificité de la dimension relationnelle de l'accueil sont au centre des préoccupations. Les parents sont ici usagers du service et, selon les types de structures, contribuent à la vie de la crèche, comme dans le cas des crèches parentales.

Axée sur la rentabilité, la logique industrielle – ou gestionnaire – se manifeste à travers l'émergence d'une nouvelle catégorie d'acteurs, les gestionnaires de crèche. Qu'ils soient sous statut privé, associatif ou commercial, leur développement met en évidence la nécessité accrue de compétences spécifiques et la mise en place d'outils de gestion adéquats dans le cadre de l'application généralisée de la prestation service unique (PSU). Cette fonction de gestion apparaît ainsi non seulement dans les crèches d'entreprise et les entreprises de crèches mais aussi dans les crèches associatives. Or, le type d'outil adopté, la manière dont il a été réalisé, appliqué et réapproprié par les différents acteurs ne sont pas neutres au sein d'une organisation, et on peut s'interroger sur son influence et son efficacité.

Une autre évolution du secteur concerne le recours croissant, même s'il est encore limité, aux appels d'offres dans le cadre de marchés publics ou de délégation de service public. Un tel recours renforce la mise en concurrence entre prestataires et pose la question de la définition des cahiers des charges qui y sont associés. Une distinction doit cependant être faite entre les entreprises qui proposent des places d'accueil à leurs salariés, dont l'objectif premier est de fidéliser leur personnel et de réduire leur taux d'absentéisme, et les entreprises de crèches, dont la finalité est souvent commerciale.

Intervention publique et participation des entreprises : quelle gouvernance ?

Au-delà des formes de participation des entreprises et des compromis entre logiques d'acteurs qui en résultent, il convient de replacer l'ouverture au secteur privé dans les évolutions de l'intervention publique

en matière d'accueil de la petite enfance, intervention qui s'est fortement diversifiée et complexifiée ces dernières années. Des changements sont intervenus dans les mesures fiscales en faveur des particuliers usagers, la prestation de service unique (PSU) s'est généralisée, les modalités de contractualisation et de partenariat entre les collectivités locales ou territoriales et les entreprises ont été modifiées, comme le contrat enfance entreprise (intégré depuis 2006 dans le contrat enfance jeunesse) et les procédures de délégation de service public. Le cadre réglementaire centralisé reste très présent en France. Néanmoins, on peut faire l'hypothèse que ces évolutions récentes de l'intervention publique participent au renforcement d'une logique concurrentielle et d'une logique gestionnaire dans le champ de la petite enfance. De plus, l'accueil étant une compétence décentralisée, des disparités territoriales importantes apparaissent dans l'offre d'accueil, comme le souligne le rapport du Centre d'analyse stratégique (2007), étendant la question de la gouvernance du niveau central au niveau territorial.

Dans cette perspective, l'étude exploratoire présentée dans cet article (3) (encadré 2, p. 64) propose une analyse des partenariats entre acteurs publics et entreprises privées autour de l'offre d'accueil pour les jeunes enfants et un repérage des évolutions consécutives aux mesures prises à cet égard en 2004 (4). L'accueil de la petite enfance relevant institutionnellement des collectivités locales, l'enquête a ciblé deux territoires contrastés afin d'observer les formes de coordination entre acteurs publics et privés, des bilans soulignant en effet les problèmes de coordination que posent cette diversification des services (European Commission, 2005 ; Péresse, 2007). Quels rôles jouent les acteurs publics locaux dans l'incitation aux entreprises à adopter des mesures en faveur des parents ? Comment les politiques locales s'articulent-elles aux mesures prises par les entreprises ?

La partie qui suit présente les principaux résultats apportés par cette étude. Le premier concerne l'extrême diversité des formes de participation des entreprises dans l'accueil des jeunes enfants, chaque cas étudié apparaissant comme une forme spécifique de partenariat. Le deuxième met en évidence les transformations des modes de gestion des crèches. Dans certains cas étudiés, l'ouverture aux entreprises privées, notamment aux entreprises de crèches, couplée au renforcement des exigences de gestion des crèches (par exemple à travers la PSU) entraîne une autonomisation de la fonction de gestion. Enfin, le dernier résultat montre les diffé-

(3) Cette étude a bénéficié d'un financement de la Caisse nationale des allocations familiales.

(4) En particulier le crédit d'impôt famille, les contrats enfance entreprise (bi- ou tripartite) et les aides à l'investissement accordées aux entreprises qui créent des places de crèches.

Encadré 2

Méthodologie

L'étude d'une durée de douze mois a porté sur deux territoires contrastés du point de vue de la dynamique de développement des crèches d'entreprise : en région PACA, les Bouches-du-Rhône et le Vaucluse ; et en région parisienne, Paris et la Seine-Saint-Denis. Dans une démarche exploratoire, l'échantillon a été construit de manière à rendre compte de la diversité des formes de participation repérées.

Des entretiens qualitatifs ont été menés auprès de trois types d'acteurs :

- des acteurs institutionnels dans les Bouches-du-Rhône : CAF, conseil général, mairies (6 entretiens) ;
- des établissements d'accueil : 6 en Provence et 6 en Île-de-France ;
- deux entreprises de crèches ayant leur siège à Paris et une antenne en PACA.

Les entretiens ont porté sur :

- *Le type de service fourni* : les horaires et l'amplitude d'ouverture, l'agrément et le nombre d'enfants accueillis, la tarification appliquée, le statut du personnel de la crèche et enfin le public accueilli.

- *Les formes de partenariat public/privé* : le statut de la crèche, l'origine du projet et la date de création, les types d'acteurs impliqués (collectivités territoriales, associations, entreprises privées), les modes de financement, la participation aux décisions et gestion.

- *Les finalités poursuivies et les enjeux pour les différents partenaires* : la fidélisation, l'amélioration de la productivité de l'entreprise, le développement de l'accueil, l'optimisation de la gestion...

- *Les facteurs incitatifs et les freins au développement de structures privées en particulier* : les aides financières en faveur des entreprises, le pilotage et le partenariat, les normes exigées, la question du foncier et, enfin, celle de la pérennisation des crèches.

- *Les enjeux pour l'intérêt collectif* en termes de qualité du service, d'équité dans l'accès et de pilotage de la diversité des services d'accueil et des partenariats afin d'éclairer l'action publique.

La méthodologie et les résultats détaillés sont présentés dans Daune-Richard A.-M., Odena S. et Petrella F., 2007, « Entreprises et modes d'accueil de la petite enfance : innovation et diversification », Dossier d'études, CNAF, n° 91.

rentes formes de partenariats public-privé locaux qui résultent de la participation des entreprises dans le secteur de l'accueil de la petite enfance. Ces partenariats apparaissent très variables d'un territoire à l'autre, fragiles et difficiles à pérenniser.

La diversité des partenariats public-privé

La participation des entreprises à l'accueil des jeunes enfants se caractérise par une extrême diversité. Le tableau ci-après propose une typologie des onze crèches étudiées même si, en réalité, chaque cas développe une forme de partenariat spécifique. Ces formes de partenariats sont construites à partir de plusieurs variables : les types d'acteurs à l'initiative du projet (entreprises, salariés, mairie, association), la présence d'une ou plusieurs entreprises (crèche mono ou multi-entreprises), les sources de financement (public et privé), la localisation (ville ou zone d'activités), les partenaires et leurs rôles respectifs dans les décisions ou la gestion du service, et l'évolution du partenariat depuis sa création. La taille limitée de l'échantillon ne permet pas d'expliquer la diversité des partenariats en fonction de la taille des entreprises ou de leur secteur d'activité. Des entreprises de toutes les tailles et

dans des secteurs très variés ont été étudiées. En revanche, la localisation urbaine ou dans une zone d'activité ressort comme discriminante.

Un renforcement des impératifs de gestion

Aux termes de l'étude, trois constats apparaissent dans les modes de gestion. Un premier élément concerne l'émergence de différentes formes de gestion des crèches et une tendance à l'autonomisation de la fonction de gestion. L'évolution des modes de gestion conduit, d'une part, au regroupement des structures et, d'autre part, à la mise en concurrence des prestataires dans le cadre d'appels d'offres pour des marchés publics ou des délégations de service public.

L'autonomisation de la fonction de gestion

La gestion des crèches était auparavant assez simple et diversifiée. Une mairie ou une association était « propriétaire » et gestionnaire de la crèche ; la propriété telle que définie ici n'étant pas liée à la propriété du bâtiment mais entendue au sens de la participation aux instances formelles de décision et de contrôle (5). La fonction de gestion concerne

(5) Empruntée à la théorie des droits de propriété, la propriété est en général définie à partir de la possession conjointe des droits de contrôle résiduel et des droits aux bénéfices résiduels (Hart, 1995). Par résiduel, on entend tout droit qui n'a pas été attribué au préalable dans un contrat. Dans cet article, on insiste sur la possession des droits de contrôle résiduel pour les distinguer de la fonction de gestion. La notion de « propriété » ne requiert pas forcément la possession du capital (physique ou financier), ce capital pouvant par exemple être loué.

crèches à participation d'entreprises

Statut	Crèches mono-entreprise			Crèches multi-entreprises Parc d'activités		Crèche municipale
	Service de l'hôpital	Associatif	SARL	Associatif	SARL	Public
Origine	Direction de l'hôpital	Salariés de l'entreprise	Direction de l'entreprise	Plusieurs PME et association des entreprises du parc	Plusieurs entreprises du parc	Appel d'offres : délégation de service public pour la gestion
Financement	Hôpital + caisse d'Allocations familiales (CAF)	Entreprise + CAF + mairie	Entreprise paie le gestionnaire + CAF	Petite contribution de l'entreprise + CAF + mairie	Réservation de places par les entreprises + CAF	Mairie + CAF
Gestion	Hôpital	CA de l'association	Entreprise de crèches	CA de l'association + mairie	Entreprise de crèches	Entreprise de crèches
Décision	Direction de l'hôpital	CA : 50 % entreprise + parents + directrice de la crèche	Comité de suivi : entreprise de crèches + entreprise + directrice	CA (auquel participe le président de l'association des entreprises du parc) + mairie	Entreprise de crèches	Comité de suivi : entreprise de crèches + directrice + mairie

Source : Daune-Richard A.-M., Odena S. et Petrella F., 2007

l'organisation concrète du service, le recrutement du personnel, la gestion des listes d'attente, la gestion des ressources humaines, la comptabilité du service, etc. Propriété et gestion se distinguent donc par la possession des droits de contrôle et du pouvoir de décision qui en découle. Lorsque dans une organisation ces fonctions sont séparées, une distinction claire est faite entre les membres de l'assemblée générale (ou de façon plus réaliste les membres du conseil d'administration) qui ont le pouvoir, par exemple, de dissoudre une association et les gestionnaires qui mettent en œuvre les décisions prises par le conseil d'administration.

Depuis plusieurs années, des associations ou entreprises commerciales spécialisées dans l'aide à la création et à la gestion de crèches se développent. Dans les Bouches-du-Rhône, une association de ce type a ainsi été créée sous l'impulsion de la CAF il y a déjà près de vingt ans. À Aix-en-Provence, une même association gère depuis de nombreuses années plus d'une vingtaine de crèches de la ville. Ce type d'acteur intermédiaire émerge un peu partout sur le territoire. Cette tendance a été renforcée par la Conférence de la famille de 2003 et la Loi de Finances de 2004 qui permettent aux entreprises – sous statut commercial – de se positionner comme gestionnaires de crèche. Certaines structures sont donc à la fois propriétaires et gestionnaires de crèches alors que d'autres se spécialisent dans la gestion. Une même structure peut ainsi assumer des fonctions différentes selon les crèches. Elle peut créer et gérer certaines crèches mais, dans d'autres cas, se limiter à la gestion dans le cadre d'une délégation

de service public avec une mairie ou d'un contrat d'exploitation avec une entreprise privée ou une association.

Cette autonomisation de la fonction de gestion fait émerger de nouveaux rapports entre les acteurs et suppose une délégation de certaines tâches du « propriétaire » vers le gestionnaire. Une telle délégation requiert la création d'instances de décision collective adéquates et de procédures de contrôle spécifiques des gestionnaires, instances et procédures qui s'avèrent d'autant plus nécessaires que, comme on le verra plus loin, des divergences d'intérêts peuvent apparaître entre propriétaires et gestionnaires. On peut noter, toutefois, que les structures gestionnaires n'adoptent pas toutes un statut commercial : certaines optent pour un statut associatif, d'autres pour un statut de société par action simplifiée. En outre, on ne peut exclure le cas où des mairies, sur lesquelles pèsent un certain nombre de contraintes budgétaires, délèguent la gestion de leurs crèches municipales dans le but de réduire leurs dépenses, comme cela apparaît dans certains entretiens. Les fonctions de décision et de gestion sont réparties différemment selon les cas. Elles sont soit assumées par les mêmes acteurs (la direction et/ou le comité de l'entreprise, le conseil d'administration de l'association) soit séparées et assumées par deux structures différentes, la gestion étant alors assurée par une entreprise de crèches. Dans ce cas, deux modes de fonctionnement apparaissent. Pour trois des crèches observées, les décisions sont prises par un comité de suivi trimestriel organisé par le gestionnaire et composé des différents partenaires (entreprise, association ou mairie), du gestionnaire

et de la directrice de crèche. Pour deux autres, les entreprises partenaires ne participent pas aux décisions et le gestionnaire semble tout à fait autonome. Dans un de ces deux derniers cas, l'entreprise de crèches est à la fois propriétaire et employeur du personnel de crèche. Ici, l'investissement des entreprises et leur responsabilité se limitent à leur participation financière et à la gestion de la liste d'attente de leurs employés pour attribuer les places qu'elles ont réservées.

L'analyse de la répartition des fonctions de décision et de gestion révèle donc l'existence de formes de partenariat public-privé très variées. Les structures mono-entreprise sont peu ouvertes au partenariat, qu'il soit public ou privé. Ainsi, sur les six structures mono-entreprise, une seule est une association dont le conseil d'administration est composé de représentants de l'entreprise et de parents. Pour les autres, les décisions sont prises par la direction de l'entreprise (ou de l'hôpital) ou par le comité d'entreprise. Les pouvoirs publics ne participent pas aux décisions ni à la gestion. Les directrices de crèche participent aux décisions dans deux cas sur six. Dans le cas de la seule crèche municipale étudiée, la « propriété » demeure municipale même si un comité de suivi, composé de la mairie, du gestionnaire et de la directrice de crèche, est organisé trimestriellement. La gestion est déléguée à une entreprise de crèches sous la forme d'une délégation de service public. Ce mouvement d'autonomisation de la gestion, encore limité, entraîne des évolutions qui, à terme, peuvent modifier fortement le paysage de la petite enfance. La première de ces évolutions a trait au positionnement d'acteurs gestionnaires, de statut associatif ou commercial, qui offrent leurs compétences pour aider à la création et à la gestion de crèche. Plusieurs « propriétaires » de crèches, municipales, associatives ou privées, font d'ores et déjà appel à ces gestionnaires tandis que d'autres crèches se regroupent ou adhèrent à une association plus large pour mutualiser certaines ressources et compétences en gestion.

Un mouvement de regroupement des structures : le rôle de la PSU

L'apparition de cet acteur intermédiaire spécialisé dans la gestion des crèches s'accompagne d'un mouvement de regroupement des structures d'accueil. À Marseille, plusieurs structures associatives et commerciales, fortes de leur expérience et de leur reconnaissance auprès des acteurs institutionnels comme créatrices et gestionnaires de crèches, sont amenées progressivement à créer et

gérer plusieurs structures. Sur ce « marché des services de gestion des crèches » (Royer, 2006), on remarque – aux côtés d'associations de petite taille – le positionnement, comme gestionnaires de plusieurs crèches, d'associations plus importantes issues de mouvements sociaux, familiaux ou de l'aide à domicile – telles la Maison de la Famille, l'Association provençale d'aide familiale, Familles rurales – ou des centres sociaux. Cette tendance peut s'expliquer, au moins pour partie, par le passage à la prestation service unique [PSU (6)] et ses exigences accrues en terme de gestion.

L'un des objectifs de la PSU est de mieux rentabiliser les places disponibles en améliorant leur taux d'occupation. La prestation est ainsi calculée non plus de façon forfaitaire « à la journée » mais au prorata du nombre d'heures de présence effective de l'enfant. Pour les CAF, la gestion de certaines crèches municipales ou associatives nécessite d'être améliorée dans la mesure où elles présentent parfois un coût horaire par place très élevé, un fort taux d'absentéisme du personnel et un taux de fréquentation de la crèche relativement faible. Inciter à améliorer la gestion des crèches peut donc être bénéfique pour le secteur des services d'accueil. Cependant, certaines associations qui n'ont pas su ou pas pu répondre à ces nouvelles exigences de gestion et de remplissage de la crèche ont vu leur équilibre financier compromis : la réponse à ces exigences conditionne, en effet, leur accès aux subventions. Les directrices de crèches manquent souvent du temps, des outils et des compétences nécessaires à l'application de la PSU ; l'externalisation de la gestion apparaît alors comme une solution. Au moment de l'enquête, les CAF n'avaient pas développé d'outils stratégiques de gestion à disposition des crèches classiques et associatives, hormis l'aide au financement accordée pour l'achat d'un logiciel de gestion permettant aux directrices de gérer les présences des enfants à l'heure. La production d'outils de gestion innovants et adéquats est donc principalement venue du secteur privé commercial et, dans une moindre mesure, du secteur associatif.

Au-delà de la PSU, la multiplication des appels d'offres ajoute un niveau supplémentaire aux compétences requises pour se positionner comme gestionnaire des crèches. Plusieurs opérateurs témoignent de la lourdeur et de la complexité de la constitution des dossiers de réponse aux appels d'offres. Ce mouvement de regroupement peut aussi s'expliquer par la nécessité pour les structures de disposer, outre des compétences, d'une taille conséquente leur permettant d'obtenir des

(6) La PSU a été mise en place en janvier 2002 et devait être généralisée en janvier 2005 ; la subvention est versée par les CAF aux structures d'accueil des enfants âgés de 0 à 4 ans.

marchés publics. Aujourd'hui, la plupart des opérateurs gestionnaires demeurent encore principalement des structures de petite taille inscrites sur un territoire local, mais certains opérateurs développent leurs activités et se positionnent sur des marchés nationaux. Ainsi, en 2006, selon les chiffres de la CNAF, sur les deux cents contacts pris par des entreprises auprès de celle-ci, près de la moitié étaient le fait de trois entreprises de crèches. Le positionnement de ces gros opérateurs sur les appels d'offres pose la question du devenir des petites associations gestionnaires.

La mise en concurrence des opérateurs

Différents gestionnaires entrent ainsi en concurrence sur ce « marché de la gestion des crèches ». La délégation de la gestion peut prendre diverses formes et contenir diverses conditions. Elle peut être le fait du secteur privé vers le secteur privé (une crèche de personnel qui ne veut plus assumer seule la gestion de sa structure par exemple), du secteur public vers le secteur privé (associatif ou commercial) ou encore faire l'objet d'une procédure d'appel d'offres en vue d'une délégation de service public ou un marché public (7). Une marge de manœuvre importante est laissée aux mairies dans l'organisation de ces appels d'offres, particulièrement pour la définition du cahier des charges qui leur est associé, le choix des critères de sélection des propositions et le poids accordé à chacun de ces critères. On ne peut exclure que, selon les objectifs prioritaires des mairies, les critères d'efficacité ou de rentabilité puissent prédominer sur les critères de qualité de l'accueil ou sur la prise en compte de besoins sociaux tels que l'accueil d'enfants handicapés. Lors d'un entretien, une directrice de crèche faisait part de ses craintes à cet égard en mentionnant la place croissante attribuée aux objectifs de rentabilité à travers la recherche d'augmentation du taux de fréquentation en regard des objectifs de bien-être et d'éveil de l'enfant, selon elle, en retrait.

Complexité et fragilité des partenariats public-privé

L'analyse a mis en évidence le nombre limité des partenariats « public-privé » entre des entreprises et des collectivités. Que ce soit à l'origine du projet, dans les structures de décision ou encore

par la présence d'acteurs institutionnels dans les structures de propriété, ce partenariat se formalise très rarement. Dans l'enquête, la participation des mairies dans les structures de décision des crèches d'entreprises est limitée. Même si plus de la moitié accueillent des enfants du quartier, une seule des crèches étudiées était intégrée dans un contrat enfance entreprise tripartite. Néanmoins, les entretiens réalisés révèlent que les acteurs institutionnels, en particulier les mairies, ont un rôle incitatif, mobilisateur ou « facilitateur » non négligeable dans l'aboutissement des projets de crèches d'entreprise. La complexité des partenariats entre collectivités territoriales, associations et entreprises ainsi que leur nombre relativement faible peuvent s'interpréter comme un révélateur des difficultés à trouver un compromis entre les différentes logiques d'acteurs. Ainsi, dans deux des crèches étudiées, des tensions sont apparues entre municipalités et entreprises à propos de l'ouverture de la crèche aux enfants du quartier, alors que les besoins du personnel de l'entreprise n'étaient pas tous satisfaits.

L'enquête montre également que les besoins des entreprises évoluent au fil du temps, mettant parfois en danger l'équilibre de la crèche. Le rachat d'une entreprise par un grand groupe, la délocalisation de certaines activités ou encore une évolution défavorable de la pyramide des âges au sein de l'entreprise sont autant de facteurs susceptibles de modifier l'engagement de l'entreprise. La signature d'un contrat d'exploitation ou d'une convention entre une mairie, une association ou une entreprise pour trois ou quatre ans est un élément qui permet de limiter le risque de désengagement à moyen terme. Si jusqu'à ces dernières années la participation des entreprises faisait rarement l'objet d'une telle convention, en revanche l'ouverture de la crèche à des enfants du quartier semble fréquemment avoir été un moyen de garantir un certain équilibre financier aux structures grâce aux subventions versées par les mairies pour la réservation de berceaux. Au sein de l'échantillon, six structures sur les onze accueillent des enfants du quartier dans des proportions variables, allant de 30 % à 100 % dans le cas de la crèche municipale.

Néanmoins, l'engagement des parties prenantes peut également évoluer dans le temps en fonction des priorités de chacun. Ainsi, l'accord passé il y

(7) Sans entrer dans les détails juridiques, quoique importants, on peut mentionner que, si la « convention » a jusqu'ici été la forme de contrat la plus courante entre les personnes de droit public et les associations pour l'octroi de subventions en échange de la fourniture de services, les procédures de délégation de service public ou d'attribution de marchés publics se multiplient. Dans ces deux derniers cas, un transfert de compétence s'opère d'une personne morale de droit public vers une personne, publique ou privée, prestataire. Dans le cas de la délégation de service public, le délégataire est responsable de la gestion d'un service public et en supporte le risque financier puisque la rémunération de la gestion est substantiellement liée aux résultats d'exploitation du service. En revanche, dans le cas d'un marché public, le prestataire s'engage à répondre à la commande publique à un prix fixé d'avance.

a plusieurs années entre une crèche hospitalière et une mairie est aujourd'hui source de tension. La crèche est contrainte par cet accord d'accepter les enfants du quartier alors qu'elle manque de places pour le personnel de l'hôpital. De son côté, une crèche multi-entreprises située dans un parc d'activités connaît des difficultés financières importantes depuis la fin de l'année 2005, date à laquelle la mairie a décidé d'arrêter de subventionner la crèche au motif que celle-ci accueille des enfants dont les parents travaillent dans la commune mais n'y résident pas.

Enfin, l'étude empirique a fait apparaître des dynamiques contrastées de développement des crèches d'entreprise selon les territoires. Si l'Île-de-France manifestait un certain « dynamisme », les Bouches-du-Rhône semblaient un peu « à la traîne », même si le mouvement s'accélère aujourd'hui. Un des facteurs explicatifs semble être le rôle joué par les acteurs institutionnels dans les différents territoires. Les deux entreprises de crèches rencontrées – qui ont toutes deux leur siège en Île-de-France et des agences régionales en Provence – faisaient état de nettes différences concernant leurs relations avec les acteurs institutionnels et l'avancement de leurs projets sur ces deux territoires. Outre la manière dont les CAF soutiennent plus ou moins activement le développement des crèches d'entreprise, le contexte local et la spécificité de la politique petite enfance dans chaque territoire sont apparus comme un élément déterminant. La participation des communes et des conseils généraux dans le financement de places de crèches peut, du point de vue des entreprises de crèches, constituer un facteur incitatif ou au contraire, un frein au développement des crèches d'entreprises. Pour exemple, selon les interlocuteurs interrogés, dans le département des Hauts-de-Seine, le conseil général participait financièrement à hauteur de 7 euros par jour et par place alors que la participation du conseil général des Bouches-du-Rhône ne dépassait pas 1 euro par place et par jour.

Erwan Royer (2006) souligne une tendance à la résistance de certaines municipalités à l'ouverture à la concurrence de la gestion des crèches. Plusieurs éléments peuvent expliquer une telle résistance : l'immixtion « grossière » de la concurrence dans le secteur social et, comme corollaire, la question de la légitimité du privé lucratif dans ce secteur ; une résistance des acteurs en place depuis longtemps à perdre leur situation de monopole ou de quasi-monopole, pouvant conduire à des tentatives d'entente ou d'abus de position dominante à travers l'intégration de clauses créant

des barrières à l'entrée pour d'éventuels candidats sur le marché. Dans l'enquête, les acteurs institutionnels rencontrés dans les Bouches-du-Rhône s'appuient sur la densité et le dynamisme du tissu associatif dans le département pour justifier la plus grande confiance qu'ils accordent au statut associatif en regard du statut commercial. Parmi les autres difficultés relevées pour établir ces partenariats, la question du foncier semble au cœur du problème dans les Bouches-du-Rhône, de même que les critères de qualité définis par le conseil général [via la protection maternelle et infantile (PMI)], décrit comme très exigeant en matière d'espace, de sécurité et d'hygiène. Pour certains acteurs, des critères trop stricts, tant au niveau de la CAF que du service de la PMI, peuvent freiner le développement de places d'accueil.

Ces différents éléments soulignent la nécessité de mettre en place un pilotage institutionnel des modes d'accueil qui définisse de façon précise les priorités locales. La participation des acteurs institutionnels se révèle nécessaire en amont, lors de la mise en route du projet, mais aussi en aval à travers la signature d'une convention entre la structure et la mairie, d'un contrat enfance entreprise ou encore à travers l'octroi de subventions publiques de la CAF et des mairies. La question soulevée ici concerne les moyens de formaliser et de stabiliser les partenariats entre entreprises et mairies sans les enfermer dans des accords trop rigides, dissuasifs et non pérennes.

Des enjeux pour la collectivité

À l'issue de cette analyse, les évolutions en cours concernant la participation des entreprises dans l'accueil des jeunes enfants et, plus largement, le développement de partenariats public-privé à cet égard, soulèvent trois types d'enjeux à prendre en compte dans les réflexions en matière de politique publique.

Des enjeux de qualité du service

La théorie économique a montré les limites du mécanisme du marché lorsque des dimensions de service public ou des problèmes d'information imparfaite sont présents (8). Les services d'accueil de la petite enfance se caractérisent par la confiance qui est déterminante de la qualité, celle-ci ne pouvant se contenter de la définition de critères tangibles et observables comme le taux d'encadrement, les conditions d'hygiène et de sécurité, rendant le contrôle de leur qualité plus difficile.

(8) Se basant sur la théorie économique, Bernard Enjolras (1995) propose une présentation détaillée des situations d'asymétrie d'information qui peuvent exister entre le prestataire et l'utilisateur dans le cas des services d'aide à domicile.

Les évolutions en cours en termes d'impératifs de gestion et de mise en concurrence permettent-elles de garantir le développement de services relationnels de qualité ? Comment dès lors garantir la qualité des services au-delà des critères observables ?

Standardiser les services proposés peut constituer une garantie de la qualité de ces derniers à travers la formalisation d'objectifs pour chaque tranche d'âge par exemple, et/ou des compétences requises et des référentiels métiers pour chaque poste. Mais une trop forte standardisation pourrait entraîner une perte de la dimension relationnelle et de proximité et réduire ainsi la capacité d'innovation, d'autonomie et d'expérimentation de certaines structures soucieuses de s'adapter aux spécificités et aux évolutions de leur environnement.

Le fait qu'un même opérateur gère plusieurs crèches peut contribuer à la standardisation des services dès lors que l'opérateur conçoit les crèches de façon identique. À cet égard, l'analyse empirique a mis en évidence l'existence de logiques de gestion très différentes d'un opérateur à l'autre. Certains opérateurs envisagent chacune de leur crèche comme un lieu unique et l'organisent en tenant compte de son histoire, de son environnement socio-économique, des caractéristiques de son personnel... Ainsi, une des deux entreprises de crèches étudiées conçoit ses projets en fonction des entreprises auxquelles ils sont destinés, de leur activité, de leurs besoins. Le statut de ses crèches n'est pas prédéfini : certaines sont associatives, d'autres des SARL, d'autres encore sont en gestion déléguée ou en délégation de service public. De la même façon, il n'existe pas de plan type de ses crèches, les unes sont aménagées dans des locaux préexistants au projet, d'autres sont construites spécifiquement pour le projet, d'autres encore existaient déjà en tant que crèche avant que l'entreprise n'hérite de sa gestion. Cette entreprise se caractérise par un parc de crèches d'une grande hétérogénéité du point de vue de l'architecture des bâtiments, de leur aménagement ou encore de la décoration intérieure qui s'adapte, dans les cas qui s'y prêtent, à l'activité des entreprises partenaires.

D'autres opérateurs reproduisent, au contraire, de façon quasi standardisée, le service d'accueil qu'ils proposent, quelle que soit la crèche, ses caractéristiques et sa localisation. Dans l'étude, les crèches du deuxième prestataire rencontré étaient toutes, par choix, des SARL, hormis les crèches en délégation de service public. Ce prestataire ne « bâtit » pas mais choisit d'aménager toutes ses crèches dans des locaux déjà existants. Celles-ci sont conçues sur la base d'un même concept qui évolue en fonction des lieux et des

besoins : une pièce centrale de motricité et d'accueil autour de laquelle s'organisent les différentes sections de la crèche, un grand nombre de petits dortoirs, et des éléments de décoration que l'on retrouve dans chacune des crèches. Cette grande homogénéité permet d'identifier facilement les crèches de ce prestataire, qui portent d'ailleurs toutes son nom. Signature du prestataire, cette standardisation est destinée à rendre visible la spécificité de ses structures d'accueil et peut être considérée comme le reflet des services proposés et de leur gestion, elle-même grandement standardisée.

Afin de signaler leur qualité, certains opérateurs développent leur propre label, défini, attribué et contrôlé par un comité composé d'experts et de professionnels de la petite enfance. La légitimité de ces labels mérite toutefois d'être posée dans la mesure où ils sont propres à l'entreprise de crèches et ne sont pas validés par une structure de certification extérieure, contrairement à la norme NF proposée par AFNOR pour les services à la personne. Des évolutions à cet égard sont attendues avec la création, fin 2007 d'une fédération française des entreprises de crèches qui se propose de travailler à la mise au point d'une instance de certification.

Un autre moyen de garantir la qualité de ces services relationnels difficile à évaluer pourrait résider dans la participation des parents aux structures de décision des organisations (conseil d'administration), comme le suggèrent les travaux sur les organisations privées non lucratives (Hansmann, 1996). Or, dans l'échantillon, seules deux structures impliquent les parents dans le conseil d'administration. Dans la première, les salariés sont à l'initiative du projet de la crèche, ils ont participé à l'aménagement des locaux lors de sa création et sont également membres du conseil d'administration de l'association, de même que des parents. Dans la seconde, le bureau de l'association est également composé de parents. De même, les directrices et le personnel sont en général formellement peu impliqués dans les structures de décision étudiées. La participation d'acteurs publics, en particulier les mairies, dans les structures de propriété peut également contribuer à garantir la poursuite des objectifs de la politique petite enfance. Dans cette optique, il convient de voir comment consolider ces formes de partenariat à moyen terme pour garantir l'investissement durable des différentes parties prenantes.

Des enjeux « organisationnels »

Un deuxième enjeu concerne l'organisation interne du service. Au-delà de la question de la gouvernance partenariale, la question de l'autonomisation de la fonction de gestion renforce la

nécessité de créer des procédures de contrôle adéquates dans la mesure où les objectifs des mairies et ceux des gestionnaires privés peuvent être divergents voire contradictoires. Le regroupement de structures peut entraîner une modification de la place et du rôle des directrices de crèche, la gestion du personnel, l'organisation du travail entre les équipes, l'organisation des horaires d'ouverture ou encore le choix des périodes de vacances, etc. Quelle est l'autonomie des directrices de crèche au sein de ces nouveaux modes d'organisation ? Sont-elles impliquées dans les décisions en termes de gestion ? Doivent-elles être formées à la gestion et aux nouveaux outils qui sont développés ? Ou, au contraire, doivent-elles être déchargées de cette fonction afin de se consacrer pleinement aux enfants et aux parents, comme c'est déjà le cas dans certaines entreprises de crèches ? Quel compromis trouver entre la logique gestionnaire, qui prend de plus en plus de place, et la logique pédagogique au cœur de tout projet d'accueil ?

Des enjeux de pilotage institutionnel

Les partenariats public-privé se concrétisent souvent dans le cadre d'une délégation de service public ou d'un marché public où le rôle des collectivités locales devient celui de la régulation d'un « quasi-marché » des services d'accueil. La notion de « quasi-marché » est utilisée ici pour qualifier la présence d'un mécanisme de marché caractérisé par une mise en concurrence des prestataires et par le libre choix des usagers de s'adresser au prestataire qu'il souhaite, mécanisme qui est en même temps commandité, régulé et financé par des pouvoirs publics. Ces derniers ont donc un rôle important de « facilitateur », d'incitateur mais aussi d'acheteur ou de commanditaire de services dans le cas des marchés publics.

Une première question concerne la définition de l'intérêt général et les conditions de respect de la mission de service public. Il a été souligné que les acteurs institutionnels (CAF, conseils généraux et mairies) possèdent une marge de manœuvre non négligeable dans leur interprétation et dans leur mise en œuvre des priorités nationales en matière d'accueil des jeunes enfants. On voit ainsi apparaître des situations territoriales diversifiées, voire des tensions, entre des finalités de l'accueil définies en terme de conciliation vie familiale-vie professionnelle et des finalités définies en termes d'égalité des chances, d'intégration sociale, de développement local et, en définitive, de bien-être et de socialisation des enfants.

À l'échelon local, un des enjeux porte donc sur les critères pris en compte dans les appels d'offres et la définition du cahier des charges qui y est associé, le risque étant de voir les critères d'efficience

primer sur les finalités sociales des services d'accueil. Des tensions peuvent ainsi apparaître entre le cadre réglementaire centralisé et les responsabilités institutionnelles locales, fragmentées entre différents acteurs, aboutissant à des formes de régulation horizontale négociées entre acteurs locaux, publics et privés, et fortement différenciées selon les territoires.

Une deuxième question concerne le rôle des acteurs institutionnels dans l'aide à la création de crèches à partir de différentes mesures d'incitation, d'agrément ou de subvention. Le développement de crèches d'entreprise peut être encouragé ou freiné par les instruments et les moyens de mise en œuvre des politiques nationales et locales en faveur de l'accueil des jeunes enfants. Ainsi, l'instauration d'un crédit d'impôt ou l'accès des crèches d'entreprise à des subventions d'investissement et d'exploitation, si elles appliquent les barèmes imposés par la CAF pour le calcul des contributions financières des parents, peuvent inciter les entreprises à s'investir dans l'accueil des jeunes enfants. L'attitude volontaire des CAF, des conseils régionaux et généraux ainsi que des mairies, apparaît comme une dimension clé du développement de crèches d'entreprise. L'existence d'une coordination entre ces trois acteurs institutionnels sur un territoire accroît la visibilité des actions des uns et des autres et permet la mutualisation des moyens et des synergies, coordination pouvant se traduire par la signature d'un contrat enfance entreprise tripartite ou par la participation des entreprises dans les commissions départementales de la petite enfance.

De même, à l'échelon local, la pérennisation de ces structures peut passer par une convention avec une mairie garantissant une continuité dans le service que les entreprises privées ne sont pas toujours en mesure d'assurer. S'engager à réserver un nombre de lits sur trois ans n'est pas toujours aisé pour des entreprises, en particulier des PME. La signature d'un contrat enfance entreprise, bipartite ou tripartite, est une manière de contractualiser l'engagement à la fois des acteurs institutionnels (CAF, mairies) et des entreprises pour une durée de trois ou quatre ans. La possibilité ouverte en 2007 aux entreprises de crèches d'être mandataires, pour le compte de l'entreprise, afin d'effectuer des démarches auprès de la CAF peut sans doute encourager la participation de PME jusqu'ici réticentes à s'investir dans l'accueil des jeunes enfants en raison de la lourdeur des démarches. Cette étude fait donc ressortir l'importance d'un cadre légal ou contractuel clair qui incite les entreprises à s'impliquer dans l'accueil des jeunes enfants, en engageant les différents partenaires à moyen terme sans pour autant les freiner par un engagement trop lourd ou trop rigide.



Un paysage de l'accueil des jeunes enfants transformé

L'étude présentée met en avant plusieurs facteurs susceptibles de modifier profondément le paysage de l'accueil des jeunes enfants. Le premier concerne l'extrême diversité des formes de participation des entreprises dans l'accueil des jeunes enfants, chaque cas étudié apparaissant comme une forme spécifique de partenariat. L'enjeu est ici de stabiliser et de pérenniser ces partenariats public-privé dans un cadre contractuel clair. Le deuxième facteur est lié aux transformations des modes de gestion des crèches, transformations qui vont dans le sens d'une autonomisation et d'une professionnalisation de la fonction de

gestion et de l'émergence d'acteurs spécialisés dans la gestion. Cette autonomisation pose la question de son contrôle afin que la prise en compte des besoins sociaux et les garanties de qualité soient assurées. Couplée aux évolutions du cadre réglementaire et des modes de financement des crèches, elle est susceptible de modifier l'organisation interne des services, les exigences de professionnalisation et le rôle des directrices. Enfin, le dernier de ces facteurs souligne la nécessité d'un pilotage institutionnel au niveau local. L'enquête a montré le rôle essentiel des acteurs institutionnels en termes de pilotage, d'incitation, de régulation et de contrôle de la participation des entreprises afin de garantir l'accomplissement de l'intérêt général dans un secteur d'activité relevant des politiques sociales et répondant à d'importants besoins.

Références bibliographiques

- Boltanski L. et Thévenot L., 1991, *Principes de la justification les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Centre d'analyse stratégique, 2007, *Rapport sur le service public de la petite enfance*.
- Daune-Richard A.-M., Odena S. et Petrella F., 2007, « Entreprises et modes d'accueil de la petite enfance : Innovation et diversification », Dossier d'études, CNAF, n° 91.
- Eme B. et Fraise L., 2005, *La gouvernance locale de la diversification des modes d'accueil : un nouvel enjeu de cohésion sociale*, *Recherches et Prévisions*, n° 80:11-27.
- Enjolras B., 1995, *Le marché providence – aide à domicile, politique sociale et création d'emploi*, Paris, Desclée de Brouwer, collection Sociologie économique.
- European Commission, 2005, « Reconciliation of work and private life. A comparative study of thirty European countries », rapport sous la direction de Janneke Platenga et Chantal Remery, DG V, Unit G.1.
- Hansmann H., 1996, *The ownership of enterprise*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Hart O., 1995, *Firms, contracts and financial structure*, Oxford, Oxford University Press.
- Legendre F., Lorgnet J.-P., Mahieu R. et Thibault F., 2004, *Les aides publiques à la garde des jeunes enfants. Une analyse à partir du modèle de microsimulation MYRIADE*, *Recherches et Prévisions*, n° 75:5-20.
- Letablier M.-T. et Rieucan G., 2001, « La garde des enfants : une affaire d'État ? », document de travail du Centre d'études de l'emploi, n° 6.
- OCDE, 2003, « Éducation et accueil des jeunes enfants », rapport préalable à la visite des experts en France, mai 2003.
- Péresse V., 2007, *Mieux articuler vie familiale et vie professionnelle*, rapport au Premier ministre, Paris, La Documentation française, collection des rapports officiels.
- Royer E., 2006, *Les crèches happées par le droit de la concurrence*, *Juris associations*, n° 346:27-29.

