

RAPPORT SUR LES CRECHES DU DEPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE

Direction des crèches

26/02/2024

SOMMAIRE

MALGRE UN SECTEUR DE LA PETITE ENFANCE EN CRISE, LE DEPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE DEVELOPPE SON RESEAU ET POSITIONNE L'ENFANT AU CŒUR DE SON PROJET PEDAGOGIQUE 4

- **La petite enfance : un secteur en crise5**
 - > Une pénurie accrue des professionnels de la petite enfance5
 - > Une qualité de prise en charge hétérogène, avec des cas avérés de maltraitance.....6
- **Le Département du Val-de-Marne, acteur majeur de la petite enfance7**

LA SITUATION TROUVÉE PAR L'EXÉCUTIF DÉPARTEMENTAL EN 2021 EST MARQUÉE PAR DES CARENCES IMPORTANTES DE PILOTAGE ET DE GESTION 8

- **Malgré les directives de la CAF, la Prestation de Service Unique n'avait toujours pas été mise en place9**
- **Des recettes non optimisées avec la non facturation des heures supplémentaires, et une absence de veille sur les financements complémentaires (appels à projets...) 10**
- **Le Département a commencé à endiguer la baisse du nombre d'enfants accueillis qui avait démarré en 2019 11**
- **Des leviers d'amélioration qui n'étaient pas activés jusqu'ici le sont désormais 12**

LES ACTIONS MENEES PAR LA COLLECTIVITE DEPUIS 2022 POUR REMEDIER A CES CARENCES ET PROPOSER UN ACCUEIL DE QUALITE A DAVANTAGE D'ENFANTS VAL-DE-MARNAIS.....14

- **La direction des crèches a rapidement mis en place la PSU, conformément aux directives de la CAF 15**
- **Un accueil de qualité pour soutenir l'emploi, l'insertion sociale et les situations de handicap 17**
- **Le Département a élaboré simultanément une politique volontariste RH pour optimiser les recrutements et l'attractivité du département (formation, temps de travail, rémunération...)... 18**
 - > Un plan d'actions dédié au recrutement.....18
 - > Le dispositif de recrutement dérogatoire permis par l'arrêté du 29 juillet 2022.....20
 - > Le déploiement d'une stratégie de pré-recrutement et la volonté de participer activement à la formation des professionnels Val-de-Marnais20
 - > La mise en place d'opérations ciblées avec France Travail.....22
 - > Des premiers effets visibles sur le recrutement sur 2023.....23
- **Une optimisation des organisations a permis à la direction des crèches de rétablir le ratio enfants / agent depuis la rentrée de septembre 2023 24**
- **Une constante recherche d'amélioration de la qualité des prestations de la direction des crèches 27**
- **La poursuite du développement capacitaire afin de toujours mieux répondre aux besoins des familles 29**

1

1. MALGRE UN SECTEUR DE LA PETITE ENFANCE EN CRISE, LE DEPARTEMENT DU VAL-DE- MARNE DEVELOPPE SON RESEAU ET POSITIONNE L'ENFANT AU CŒUR DE SON PROJET PEDAGOGIQUE

LA PETITE ENFANCE : UN SECTEUR EN CRISE

Le secteur de la petite enfance connaît depuis quelques années une période complexe marquée par une pénurie massive de professionnels et une perte d'attractivité des métiers de ce secteur. Suite au rapport de la CNAF en 2022, au rapport de l'IGAS sur la maltraitance et à la mission Flash de la délégation aux droits des enfants de l'Assemblée Nationale en 2023, cette activité fait l'objet de toutes les attentions. Une nouvelle enquête menée par la commission des affaires sociales de l'Assemblée Nationale est également en cours.

Une pénurie accrue des professionnels de la petite enfance

Au niveau national, l'accueil collectif représente aujourd'hui 460 000 places, parmi lesquelles 50 % relèvent des crèches publiques, 27 % des crèches privées et 23 % des crèches associatives.

Le rapport de la CNAF du 11 Juillet 2022 précise que près d'une crèche sur deux a déclaré recenser un poste d'accompagnant vacant depuis plus de 3 mois, et une sur dix pour les postes de direction, soit **plus de 10 000 postes vacants** ou non remplacés (plus de 3 mois) en 2022. Même si cette pénurie touche l'ensemble des structures, on remarque que la typologie du réseau des crèches départementales du Val-de-Marne est particulièrement exposée pour les raisons suivantes :

1. Les crèches supérieures à 40 places sont les plus exposées aux postes vacants.
2. L'Île-de-France concentre à elle seule 41 % des postes vacants en volume pour les accompagnants, et 32 % des postes de direction.
3. Le niveau d'exposition aux besoins de recrutement est neuf fois supérieur dans les départements de Seine-Saint-Denis, Hauts-de-Seine et Val-de-Marne.

L'enquête précise que la pyramide des âges défavorable des professionnels de la petite enfance (50% des Agents auprès d'Enfants seront en retraite avant 2030) et l'ambition gouvernementale visant à créer 200 000 places supplémentaires (tous modes de gardes confondus) d'ici 2027 porteront le besoin complémentaire de formation à 70 000 professionnels.

Enfin, il est souligné que cette pénurie impacte fortement le service rendu aux familles puisqu'elle entraîne une fermeture de **9 500 places sur le territoire**

national, voire de 20 000 places si l'on tient compte du recours aux heures supplémentaires.

A ce titre, le comité de filière « petite enfance » créé le 30 Novembre 2021 a identifié des pistes d'actions possibles afin de rendre de nouveau attractif le monde de la petite enfance et faire face au problème de la pénurie de professionnels. Bien qu'installé tardivement, ses premières recommandations en 2023 ciblent l'augmentation du nombre de places en formation initiale, un travail sur l'amélioration de la qualité de vie au travail, sur les parcours de carrière, sur la promotion des métiers de la petite enfance et enfin une réflexion sur les rémunérations.

Une qualité de prise en charge hétérogène, avec des cas avérés de maltraitance

Parallèlement, le rapport IGAS « Qualité de l'accueil et prévention de la maltraitance dans les crèches », publié en Avril 2023, évoque les problématiques liées à la qualité de la prise en charge et d'accueil du jeune enfant dans les établissements d'accueil du jeune enfant (EAJE) sur l'ensemble du territoire. A l'issue de ses investigations, la mission dresse le constat d'une qualité d'accueil particulièrement hétérogène dans les EAJE, le secteur présentant des établissements de grande qualité, portés par une réflexion pédagogique approfondie, comme des établissements de qualité très dégradée. Les 38 recommandations formulées dans le rapport, tendent pour l'essentiel à sécuriser les compétences des professionnels de la petite enfance, garantir une présence effective et sécurisante auprès des enfants, mieux prendre en compte la qualité d'accueil et des projets dans le financement, optimiser les circuits d'alerte, de réclamation et de signalement ainsi que le système d'évaluation et d'inspection-contrôle.

A la suite du rapport IGAS et de deux ouvrages sur les pratiques des crèches privées, la délégation aux droits des enfants de l'Assemblée Nationale a décidé de la création d'une mission flash portant sur « les perspectives d'évolution de la prise en charge des enfants dans les crèches », contenant 54 propositions ; notamment la nécessité de maintenir le principe de référence (un référent pour chaque enfant), la révision du ratio moyen d'encadrement et l'intérêt de structurer rapidement un plan d'actions pour répondre à la pénurie de professionnels et au déficit d'attractivité des carrières.

Enfin, la commission des affaires sociales de l'Assemblée Nationale a également voté le 28 Novembre 2023 une commission d'enquête complémentaire portant sur le modèle économique des crèches et la qualité de l'accueil des jeunes enfants au sein de leurs établissements.

Dans ce contexte, il convient de rappeler que le département a établi un réseau de 81 crèches qui place le jeune enfant au cœur de son projet pédagogique.

LE DÉPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE, ACTEUR MAJEUR DE LA PETITE ENFANCE

Le Département du Val-de-Marne mène une politique volontariste et ambitieuse en matière de petite enfance. Avec son réseau de plus de 81 crèches, et son équipe de professionnels spécialisés, la direction des crèches place l'éveil et le bon développement de l'enfant au cœur de son projet éducatif.

Accompagnée par la direction de la PMI-PS, sous le contrôle de laquelle elle se trouve (comme l'ensemble des gestionnaires d'Etablissement d'Accueil du Jeune Enfant - EAJE), la direction des crèches du Département porte une attention très forte à la qualité de l'offre développée par ses établissements, dans le respect de la réglementation en vigueur (taux d'encadrement, qualification des professionnels, normes bâtimentaires etc.).

Même si cette activité ne fait pas partie des compétences obligatoires des conseils départementaux, le Département du Val-de-Marne a fait délibérément le choix d'accompagner et de soutenir la petite enfance Val-de-Marnaise.

Depuis les années 1970, le Département conduit une politique spécifique en faveur de l'accueil du jeune enfant, en assurant la gestion directe d'équipements collectifs, ambition réaffirmée en 2021.

Forts de leurs 4576 places, les établissements du département du Val-de-Marne représentent près de la moitié des crèches gérées par les départements de France, et +/-2% de la capacité totale des crèches publiques françaises. Présents sur 34 communes du département, le réseau représente également 27% de l'offre d'accueil collectif du département.

L'offre départementale de qualité est très sollicitée par les Val-de-Marnais. Le Département n'a eu de cesse d'optimiser son offre d'accueil du jeune enfant pour toujours mieux répondre aux besoins des familles tant qualitativement que quantitativement (cf. infra). La qualité de l'accueil et de la prise en charge du jeune enfant dans nos établissements est d'ailleurs régulièrement soulignée lors des contrôles CAF.

2

2. LA SITUATION TROUVEE PAR L'EXECUTIF DEPARTEMENTAL EN 2021 EST MARQUEE PAR DES CARENCES IMPORTANTES DE PILOTAGE ET DE GESTION

MALGRE LES DIRECTIVES DE LA CAF, LA PRESTATION DE SERVICE UNIQUE N'AVAIT TOUJOURS PAS ETE MISE EN PLACE

Issue du décret n°2000-762 du **1er août 2000**, la Prestation de Service Unique (PSU) impose aux structures d'accueil de la petite enfance de se conformer à des contraintes de qualité et de réponse aux besoins des familles. **Depuis le 2 janvier 2005**, la PSU est devenue le mode de financement unique des structures financées par la CAF.

Or malgré les relances répétées de la CAF, le mode de financement de la PSU n'avait toujours pas été mis en place au sein de la collectivité en juin 2021.

Le constat de la Caisse des Allocations Familiales était le suivant :

- Les contrats forfaitaires de 9 heures, 10 heures, 11 heures sur 5 jours ne permettaient pas la prise en compte des besoins réels des familles.
- Le système de comptabilisation des heures de présence réelles n'était pas fiabilisé, malgré une subvention CAF d'investissement pour l'acquisition d'une solution numérique de suivi des présences sur l'ensemble des structures.

Afin de maintenir les subventionnements de la CAF, la direction des crèches a été dans l'obligation de mettre en place la PSU dans des délais très contraints. Notons que l'estimation du risque financier concernant la mise en place de la PSU sur les crèches départementales du Val-de-Marne s'élevait à 6,2 M€, dans un contexte financier extrêmement dégradé trouvé par l'exécutif départemental lors de son installation en 2021.

Ce risque financier reposait essentiellement sur la modification de la méthode de calcul des heures de présence avec la mise en place des badgeuses financées par la CAF, impactant le « taux de facturation ». Ce taux de facturation correspond au ratio « Heures facturées » / « Heures de présence réelles ». Il régit les recettes des établissements d'accueil du jeune enfant. Avant la mise en place des badgeuses (2023), le volume d'heures contractualisé par les familles remplaçait la donnée « Heures de présence réelle » dans le calcul du taux de facturation. Cela avait comme effet d'optimiser artificiellement le taux de facturation, et de sécuriser les financements. Avec la mise en place de la PSU, le dénominateur du taux de facturation est calculé à partir de la présence réelle des enfants, données issues des bornes. Aussi, le non-respect des horaires par les familles, les oublis de badgeage, les pannes de badgeuses ou tout autre élément tendant à réduire le nombre d'heures de présence réelle viennent dégrader le taux de facturation et réduire d'autant les financements de la direction des crèches. Un plan d'actions a donc dû être mis en place dans des délais contraints, pour sécuriser nos financements (cf. 3).

DES RECETTES NON OPTIMISEES AVEC LA NON FACTURATION DES HEURES SUPPLEMENTAIRES, ET UNE ABSENCE DE VEILLE SUR LES FINANCEMENTS COMPLEMENTAIRES (APPELS A PROJETS...)

Non facturation des heures supplémentaires : Le système d'automatisation de facturation des heures supplémentaires de présence des enfants n'était pas opérationnel. Outre le manque à gagner pour l'institution (1 500 Heures supplémentaires mensuelles en moyenne, soit 80-100 K€/an), cette non facturation incitait certains parents à ne pas respecter leur contrat, source de désorganisation pour la crèche. En effet, les directrices devaient organiser de manière impromptue un accueil en début ou en fin de journée, sans pour autant que les agents aient été programmés. Les agents concernés devaient par la suite récupérer leurs heures, ce qui exposait la structure à de potentielles ruptures de service. Cette facturation a été automatisée et est en vigueur depuis septembre 2023.

Financements complémentaires : Une optimisation de la recherche de financements complémentaires (hors CAF) n'avait pas été mise en place avant 2023. **La direction des crèches a débuté dès 2023 un travail avec les directions partenaires pour identifier des actions permettant l'obtention de différentes subventions :**

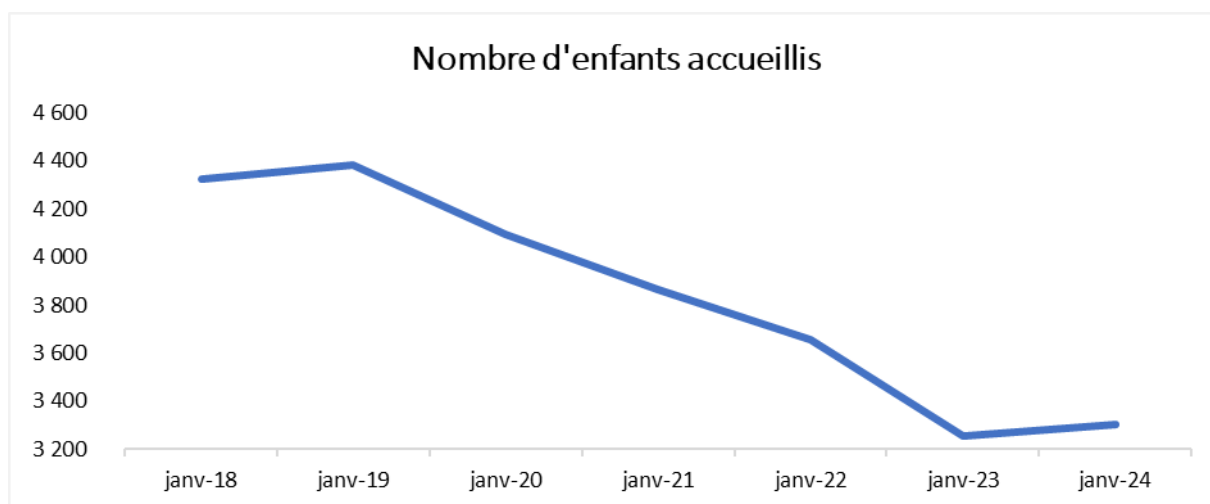
Au mois de novembre 2023, la direction des crèches a entrepris un travail collaboratif avec la direction des affaires européennes et internationales afin de financer certaines de ces actions via le Fonds Social Européen + (FSE+). A court terme, la direction des crèches pourrait bénéficier de l'axe OSL (lutte contre la pauvreté), dont l'enveloppe disponible est de 227 557,35 € et à programmer avant 2025.

Pour cela, deux opérations ont été identifiées :

- « Accueil en crèche des enfants en situation de handicap » : action d'éducation et d'information à la santé, de formation des personnels de l'enfance et d'accès aux droits. La part FSE+ sur ces deux opérations serait de 180 000 € sur un coût total de 450 000 € ;
- « Accès aux modes de garde pour les familles fragilisées » : action d'accès aux droits visant l'accompagnement des enfants et le soutien à la parentalité à partir des prescriptions réalisées en PMI. Le coût de cette opération est à déterminer, avec une intervention à hauteur de 40% de la part du FSE+.

Lors de la prochaine campagne, l'opération DC/DASIPE « Levée des freins en lien avec la garde d'enfants », qui concerne l'identification de places en crèche pour les familles en insertion, sera présentée. A ce jour, la maquette FSE+ pour l'axe OSH étant stabilisée, aucune opération interne n'est recherchée pour 2024. Cette piste de recherche de financement complémentaire est conservée dans la perspective d'une évolution de la maquette en 2025.

LE DEPARTEMENT A COMMENCE A ENDIGUER LA BAISSSE DU NOMBRE D'ENFANTS ACCUEILLIS QUI AVAIT DEMARRE EN 2019



Le nombre d'enfants accueillis a commencé de baisser à partir de 2019. La nouvelle équipe de direction, nommée en 2023, a travaillé sur un plan de recrutement élaboré conjointement avec la direction des ressources humaines. Au regard de l'importance du sous-effectif et du contexte national de pénurie de professionnels, le plan portera ses fruits sur plusieurs exercices. De nombreuses actions ont été mises en place. **Une amélioration significative en termes de flux entrant d'agents peut être décelée depuis peu**, même si bien entendu ces actions doivent être consolidées sur le long terme (cf. 3).

Notons qu'avec ce plan d'actions, le Département a réussi à inverser la tendance et accueille plus d'enfants que l'année précédente depuis le 25 Octobre 2023 (cf. 3).

DES LEVIERS D'AMELIORATION QUI N'ETAIENT PAS ACTIVES JUSQU'ICI LE SONT DESORMAIS

Des plannings non optimisés. L'analyse des plannings des crèches lors de l'expérimentation de la PSU montrait que les tranches 7h30-8h00 et 18h00-19h30 étaient souvent sous-occupées (1 enfant pour 2 adultes), ce qui monopolisait du temps agents à mauvais escient. Une gestion territoriale de ces créneaux ou la préconisation d'accueil regroupé aurait permis d'optimiser le temps agents auprès des enfants : **cette action a été mise en place en 2023.**

Personnel technique et taux d'encadrement. Le personnel technique était souvent comptabilisé dans le taux d'encadrement. **Un rappel a été formellement réalisé par la direction, début 2023, afin d'interdire cette pratique non réglementaire.**

Alimentation et passage en liaison froide. En vue d'optimiser les coûts de fabrication des repas tout en bénéficiant de l'expertise de la cuisine centrale, une première vague de 12 établissements (sur les 81 crèches) a pu bénéficier de la mise en place d'un circuit en liaison froide en 2019. Cependant, le passage en liaison froide n'a pas été accompagné d'une réflexion transversale avec les autres directions fonctionnelles (direction des Bâtiments et de la Logistique). Actuellement, 5 établissements (sur les 12 de la première vague) ne sont toujours pas équipés de fours adaptés au réchauffage en liaison froide. Cette situation crée de nombreux dysfonctionnements au quotidien et ne permet pas d'optimiser les organisations.

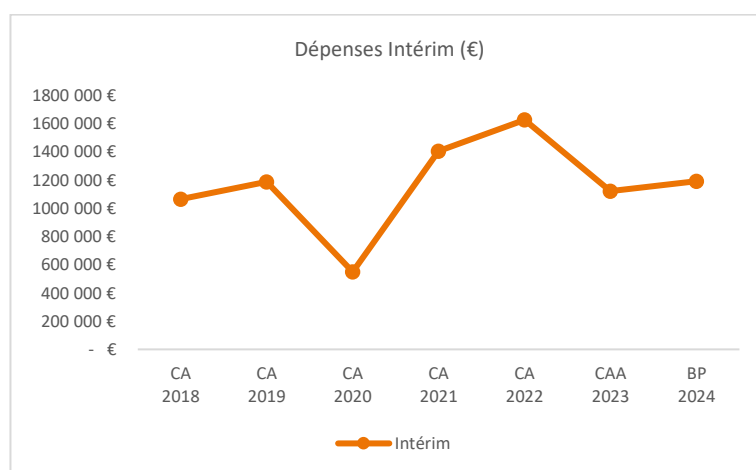
Notons toutefois que les retours d'expérience concernant la prestation de la cuisine centrale sont excellents. La qualité des repas servis est très appréciée et la satisfaction des enfants exprimée par les parents encourage la direction à élargir cette organisation en liaison froide. Aussi, la direction actuelle mène une action avec la direction générale pour équiper de matériel adéquat de réchauffage l'ensemble des crèches, afin de faciliter le déploiement de la liaison froide sur les 81 établissements du réseau.

Des directrices démunies devant des familles non respectueuses des organisations. Lors de l'expérimentation de la PSU, la direction s'est aperçue de la nécessité de prévoir des outils juridiques pour les familles ne respectant pas les principes organisationnels de l'établissement. **La mise à jour du règlement de fonctionnement de 2023 prévoit dorénavant la possibilité d'une rupture de contrat si, après plusieurs relances, le comportement de la famille ne s'est pas amélioré.** La rupture de contrat est également prévue en cas d'attitude inappropriée caractérisée envers un des agents de la direction des crèches départementales du Val-de-Marne.

Contrôle de gestion. L'absence d'une cellule de contrôle de gestion rendait difficile le pilotage financier et organisationnel de la direction. **Le recrutement en 2023 d'une contrôleuse de gestion, en complément de l'important travail réalisé depuis l'arrivée du responsable financier de la direction, a permis**

de mettre en place un pilotage de l'activité en lien avec les actions de recrutement et de rendre possible la planification des ressources et du temps agents.

Un contrôle du premier poste de dépenses, l'intérim, a été mis en place en janvier 2023. Après discussion avec les principaux demandeurs et l'élaboration d'un outil, les dépenses ont diminué de 500K€ de 2022 à 2023 pour passer de 1,6M€ à 1,1M€, sans impact notable sur l'activité. La direction des crèches utilise avec parcimonie le recours à l'intérim. En effet, chaque mission fait l'objet d'une validation de la direction, qui n'accorde ce type de missions qu'en cas d'urgence ou pour éviter ou limiter les ruptures de service. La direction a une attention particulière sur le profil des professionnels intervenant au sein de des crèches et valide en amont l'ensemble des profils présélectionnés par l'agence d'intérim. Si le professionnel ne donne pas entière satisfaction, l'agence d'intérim se doit de proposer dans les plus brefs délais d'autres profils plus adaptés.



La structuration d'une activité de contrôle de gestion a permis également la mise en place d'un certain nombre d'outils de gestion, comme par exemple :

- Un outil de « suivi en temps réel des procédures de passation de marché » : cet outil permet d'anticiper les ruptures de marché et ainsi d'éviter les commandes sans protocole d'accord, souvent plus coûteuses.
- Un outil de « gestion budgétaire en temps réel » : en plus de permettre un pilotage en temps réel des dépenses, cet instrument propose surtout une optimisation de l'utilisation des crédits dévolus à la direction des crèches avec un utilitaire de passation des crédits d'une ligne à l'autre en cas de besoin.
- Un outil de « suivi de l'activité en crèche » : cet outil propose un accompagnement aux responsables de territoire et permet d'identifier de façon automatisée de possibles nouvelles propositions d'accueil en mettant en lien les capacités d'accueil théorique des structures et les agents auprès d'enfants disponibles dans les crèches.

3

**LES ACTIONS MENEES PAR
LA COLLECTIVITE DEPUIS
2022 POUR REMEDIER A
CES CARENCES ET
PROPOSER UN ACCUEIL DE
QUALITE A DAVANTAGE
D'ENFANTS VAL-DE-
MARNAIS**

LA DIRECTION DES CRECHES A RAPIDEMENT MIS EN PLACE LA PSU, CONFORMEMENT AUX DIRECTIVES DE LA CAF

La mise en place de la PSU au cours de l'année 2023 a permis au Département de se conformer aux directives de la CAF tout en poursuivant l'objectif de toujours mieux s'adapter aux besoins des usagers. La PSU repose en effet sur une recherche d'adéquation optimale entre le besoin d'accueil exprimé par la famille et l'offre proposée par le gestionnaire. En excluant le système du forfait journalier et hebdomadaire imposé aux familles, la PSU permet aux usagers de ne payer que les heures d'accueil correspondant à leurs besoins réels, sans surfacturation résultant d'un forfait inadapté.

Afin de mettre en place la PSU dès début 2023, un plan d'actions a été détaillé en novembre 2022 par la nouvelle direction pour répondre aux exigences de la CAF. Ce plan incluait un volet technique, un volet d'accompagnement au changement (à destination des équipes des crèches), mais également un volet qualitatif afin de constamment améliorer la qualité de l'accueil du jeune enfant et d'accompagner les familles dans la mise en place de cette nouvelle organisation.

Ce plan prévoyait :

- Sur le volet technique :
 - La mise en place des bornes de badgeage à un rythme très contraint. Le réseau des 81 bornes a été finalisé en quelques mois et opérationnel dès la mi-janvier, avec le concours de la direction des bâtiments et de la direction des systèmes d'informations.
 - La mise en place de tableaux de bord automatisés pour fiabiliser les badgeages et les heures facturées. Elaborés avec les responsables de crèche, les outils permettent à chaque établissement de piloter son activité en lien avec les familles pour ajuster les contrats le cas échéant. Ce système permet également de fiabiliser les taux de facturation pour qu'ils correspondent au mieux à la réalité, et de sécuriser les recettes du Conseil Départemental.
 - La mise en place de la facturation des heures supplémentaires.
 - Une procédure sur l'ajustement des contrats à la demi-heure, afin de proposer à la famille une offre diversifiée et de s'adapter au plus près à ses besoins réels.

- Sur le volet accompagnement au changement :
 - Une expérimentation sur 18 crèches de janvier à avril 2023 avec évaluation continue et partage d'expérience avec les autres crèches, puis déploiement sur l'ensemble des crèches à partir de septembre 2023.
 - Un plan de formation à destination des directrices d'établissements pour renforcer leurs connaissances tant sur le management que sur le principe de la PSU (formation en cours).

- Sur le volet qualitatif :
 - A l'issue d'un groupe de travail pluridisciplinaire, la direction des crèches a élaboré un **référentiel permettant le développement qualitatif de l'offre diversifiée** dans le cadre de la Prestation de Service Unique afin de toujours mieux répondre aux besoins des familles.
 - L'accompagnement des familles réalisé par les directrices a permis de mener ce changement organisationnel avec bienveillance, pour sécuriser la relation entre les agents et les familles. La mise en place de la PSU a également permis à la direction des crèches de mieux répondre aux besoins des familles, avec des contrats plus appropriés et modulables le cas échéant.
 - Une communication multicanaux de cette nouvelle offre auprès des familles et des partenaires de la direction des crèches a été mise en place pour diffuser la nouvelle proposition départementale.

La direction de la Caisse des Allocations Familiales a salué l'engagement volontariste du Département pour faire aboutir rapidement la démarche. Les grandes étapes ont pu être déployées de manière plus ambitieuse que le calendrier prédéfini. De ce fait, la mise en place des badgeuses est désormais opérationnelle sur toutes les structures depuis janvier 2023. La perspective d'une mise en œuvre progressive par étapes a été abandonnée au profit d'une généralisation directe afin d'impliquer l'ensemble des personnels. Ce projet d'envergure a nécessité un accompagnement rigoureux à la conduite de changement auprès des personnels, dans un contexte tendu en matière de recrutement et d'attractivité des métiers du secteur de la petite enfance, sans dégradation de la qualité d'accueil, toujours soulignée lors des contrôles menés par les équipes de la CAF.

Malgré le risque de perte financière estimé en 2022 à hauteur de 6,2 M€, la direction des crèches a réussi à mettre en place la PSU tout en tenant ses engagements budgétaires pour 2023.

UN ACCUEIL DE QUALITÉ POUR SOUTENIR L'EMPLOI, L'INSERTION SOCIALE ET LES SITUATIONS DE HANDICAP

L'exécutif a souhaité impulser une nouvelle stratégie en modifiant les paradigmes d'attribution de place pour privilégier 3 thématiques prioritaires du projet d'établissement, à savoir :

Favoriser l'emploi, en aidant les responsables légaux en situation d'emploi à trouver un mode d'accueil pour leurs enfants. Cette démarche permet au département de remplir pleinement ses missions, de s'adapter le plus possible aux besoins exprimés par les Val-de-Marnais, et de favoriser l'installation de familles actives dans le département pour contribuer à la redynamisation de notre bassin d'emploi (environ 60% des dossiers).

Favoriser l'insertion sociale sous toutes ses formes (environ 20% des dossiers). Nous citerons pour exemple :

- Les responsables légaux qui ont ou vont entreprendre un cycle de formation pour maximiser leurs opportunités de se réinsérer socialement et de trouver un emploi.
- Les situations de soutien à la parentalité.
- Le soutien aux plus démunis, dont le niveau de ressources justifie pleinement l'obtention d'une place en crèche départementale au regard du faible reste à charge pour ce type de familles.
- Les dossiers soutenus par la DASIPE ou la DPMI-PS du CD94 ou par France travail.

Soutenir et accompagner les familles en situation de handicap ou de maladie chronique de l'enfant et/ou des responsables légaux (environ 10% des dossiers).

Enfin, les dossiers à l'appréciation de la direction des crèches du Conseil Départemental du Val-de-Marne pour traiter des situations particulières et d'urgence (environ 10% des dossiers).

LE DÉPARTEMENT A ÉLABORÉ SIMULTANÉMENT UNE POLITIQUE VOLONTARISTE RH POUR OPTIMISER LES RECRUTEMENTS ET L'ATTRACTIVITÉ DU DÉPARTEMENT

Comme le rappelait le rapport de la CNAF 2022, la pénurie de personnel du secteur de la petite enfance concerne la plupart des structures du territoire, mais particulièrement la région francilienne et plus spécifiquement le Val-de-Marne, la Seine-Saint-Denis et les Hauts-de-Seine. La direction des crèches du Conseil Départemental subit donc cette situation, tout comme les communes Val-de-Marnaises (citons pour exemple les communes d'Ivry-sur-Seine, de Vitry-sur-Seine, d'Orly, du Kremlin-Bicêtre, de Villejuif, toutes très présentes sur les sites d'emploi comme « Indeed » et « Emploi territorial » pour réduire leurs postes vacants). L'article « Ma crèche va craquer ! », publié sur le site internet de la ville de Fontenay-sous-Bois en 2023, soulignait qu'« au niveau national, le secteur de la petite enfance faisait face à une pénurie sans précédent de professionnels et que Fontenay n'y échappait pas ». L'article ajoutait que, malheureusement, même si les actions menées favorisaient le recrutement, la rareté des candidatures venait complexifier la situation. Enfin, dans son article « Crèches publiques à Paris : Manque de personnel, pénurie de places...dur dur d'être un parent », le journal Le Parisien soulignait que dans le XVème arrondissement, 25% des demandes de places en crèche ne pouvaient être satisfaites, en raison du manque de personnel.

Au regard de l'importance du phénomène, la direction des crèches a mené depuis 2023 une politique volontariste de recrutement.

Le plan d'actions se décompose en 4 points :

Un plan d'actions dédié au recrutement

Afin de réduire les postes vacants et le nombre de places fermées, un plan d'actions élaboré en 2023 entre la direction des crèches et la direction des ressources humaines est en cours d'application.

Le Directeur Général des Services a exceptionnellement acté fin août 2023, **un renforcement de 4 ETP** au niveau de la DRH pour créer une unité dédiée aux recrutements de la direction des crèches. Les équipes ont travaillé sur plusieurs thématiques :

- **L'optimisation du circuit de recrutement**

- La visite médicale du médecin agréé ARS a été supprimée suite à une évolution réglementaire.

- Pour gagner en réactivité, les avis favorables sont communiqués aux candidats retenus dès la fin de l'entretien, et les candidats sont rappelés par la direction des ressources humaines sous 24 heures pour finaliser le dossier.

○ Les circuits de validation et de signature ont été simplifiés et organisés pour plus de réactivité. Les courriers de proposition de recrutement, de mobilité interne et de nomination stagiaire à la suite de la réussite à un concours sont désormais signés par l'équipe DRH. Un contrôle est effectué par la direction générale a posteriori pour gagner en flexibilité.

• **Une amélioration de l'attractivité et de la visibilité**

○ Le renforcement de l'équipe des Ressources Humaines permet de dédier 2 chargés d'attractivité pour améliorer la visibilité des offres d'emploi du département et développer des actions de sourcing. Un soin particulier est apporté à la mise à jour des offres d'emploi sur les réseaux sociaux et les sites de recrutements tels que France Travail, Indeed, LinkedIn, Emploi public (...) pour maximiser la visibilité. Le service élargit également les canaux de diffusion pour améliorer les impacts (annonce spécifique dédiée au recrutement dans le journal « Le Parisien », opérations sur les réseaux sociaux...).

○ Les annonces par métier ont été retravaillées pour être plus attractives.

○ Notons que les conditions d'embauche et d'exercice du personnel des crèches départementales sont attractives sur le marché du travail. Ainsi, une auxiliaire de puériculture recrutée par le Département bénéficie des conditions suivantes :

- Une rémunération attractive de près de 2 305€ bruts en début de carrière (supplément familial de traitement 76€ à partir de 2 enfants, 192€ à partir de 3 enfants... ; prime de fin d'année à partir de 437€ bruts).

- Le remboursement du Pass Navigo à hauteur de 75% (63.07€) ;

- Des tickets restaurants à hauteur de 8€ dont 4,80€ pris en charge par le département ;

- L'adhésion au CNAS et une participation à la prévoyance.

- Des moyens matériels et humains permettant d'assurer une bonne qualité de vie au travail ;

- Des conditions relatives au temps de travail et aux congés avantageuses avec notamment 49 jours de repos (dont 2 jours de fractionnement, 7 jours de pénibilité pour les agents auprès d'enfants et 15 jours de RTT) pour 7h30 de travail par jour (amplitude de service 7h30-19h00).

- A titre de comparaison, la Ville de Paris propose une rémunération brute mensuelle en début de carrière à hauteur de 2 087€ bruts environ pour leurs auxiliaires de puériculture.

- Enfin, au niveau national, une étude de l'INSEE de 2019 avance une rémunération nette moyenne d'une auxiliaire de puériculture dans les établissements privés (tous niveaux d'expérience confondus) de l'ordre de 1 482 euros nets mensuels.



Le Département du Val-de-Marne recrute ses futurs agents

Auxiliaires de Puériculture h/f

Postes à pourvoir dès que possible sur l'ensemble du département.



VOUS SOUHAITEZ CONJUGUER BIEN-ÊTRE DES TOUT-PETITS ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ? AVEC NOUS C'EST POSSIBLE !

REJOIGNEZ DES ÉQUIPES IMPLIQUÉES ET DYNAMIQUES AU SEIN D'UNE DES 80 CRÈCHES DU TERRITOIRE ET PARTICIPEZ À UN PROJET QUALITATIF ET ENGAGÉ.

Soucieux de pouvoir accueillir 4 500 tout-petits, Val-de-Marne dans les meilleures conditions possibles et de garantir des conditions de travail de qualité à ses agents, le département du Val-de-Marne met en œuvre des actions concrètes :

- Un accès à des espaces extérieurs pour l'ensemble des crèches
- Une rénovation régulière des bâtiments et du mobilier
- Un accueil inclusif des enfants à besoins spécifiques avec des moyens dédiés
- Des actions en faveur de l'accès à la lecture et à la culture
- Des groupes d'analyse et d'échange de pratiques, des séminaires des crèches départementales et des conférences mensuelles sur un thème de la petite enfance.

Votre rôle ?
En lien avec les familles, vous prenez soin de nos tout-petits en répondant à leurs besoins fondamentaux pour leur bien-être physique, psychique et affectif, dans un cadre propice à leur éveil et leur développement. Vous travaillez en équipe pluridisciplinaire et participez activement au projet d'établissement, en veillant aux bonnes pratiques en termes d'hygiène et de sécurité.

Et si c'était vous ?
Vous êtes titulaire du Diplôme d'Etat d'Auxiliaire de Puériculture. Vous aimez travailler en équipe. Bienveillance, qualité d'écoute et de communication font partie de vos atouts.

Temps de travail et congés :

- 49 jours de repos dont 2 jours de fractionnement et 15 jours de RTT ;
- 7h30 par jour (amplitude de service 7h30-19h00).

NOS AVANTAGES

- ✓ Rémunération attractive (minimum 2 305€ brut en début de carrière hors supplément familial de traitement 76€ à partir de 2 enfants, 192€ à partir de 3 enfants...) = prime de fin d'année à partir de 437€ brut
- ✓ Politique de formation dynamique et de possibilités d'évolution professionnelle avec le financement d'une formation (EJE, Puériculteur...)
- ✓ Moyens matériels et humains permettant d'assurer une bonne qualité de vie au travail
- ✓ Remboursement du Pass Navigo à hauteur de 75% (63.07€)
- ✓ Tickets restaurants : 8€ dont 4,80€ pris en charge par le département
- ✓ Adhésion au CNAS + participation à la prévoyance.

NOUS RECHERCHONS D'AUTRES PROFILS pour nos crèches (infirmières, puéricultrices, éducateur de jeunes enfants...), retrouvez-les et postulez sur notre site : recrutement.valdemarne.fr



Le dispositif de recrutement dérogatoire permis par l'arrêté du 29 juillet 2022

Dans ce contexte de pénurie d'agents diplômés et qualifiés autorisés à travailler auprès des jeunes enfants en crèche, la direction souhaite permettre à des candidats non titulaires d'un diplôme, d'une certification ou d'une qualification mentionnée à l'article R. 2324-42 du Code de la santé publique d'être recrutés selon les modalités précisées dans l'arrêté du 29 juillet 2022. Il s'agit de permettre à des candidats au poste d'agent auprès d'enfants de bénéficier d'un parcours d'intégration au sein des crèches départementales puis d'un accès à une action de formation certifiante ou diplômante dans le domaine de l'enfance. **Cette embauche est très encadrée et soumise à l'accord préalable de la DPMI-PS.**

Ce dispositif a été mis en place en décembre 2023 à titre expérimental par la direction des crèches et a déjà donné lieu à un recrutement, et l'identification de 2 autres candidats. L'objectif fixé à court terme par la direction des crèches est le recrutement d'un agent par territoire pendant la période d'expérimentation. Un retour d'expérience positif permettrait à la direction des crèches d'envisager une généralisation du dispositif à l'ensemble du réseau des crèches départementales (dans la limite d'un agent par crèche conformément à l'arrêté).

Le déploiement d'une stratégie de pré-recrutement et la volonté de participer activement à la formation des professionnels Val-de-Marnais

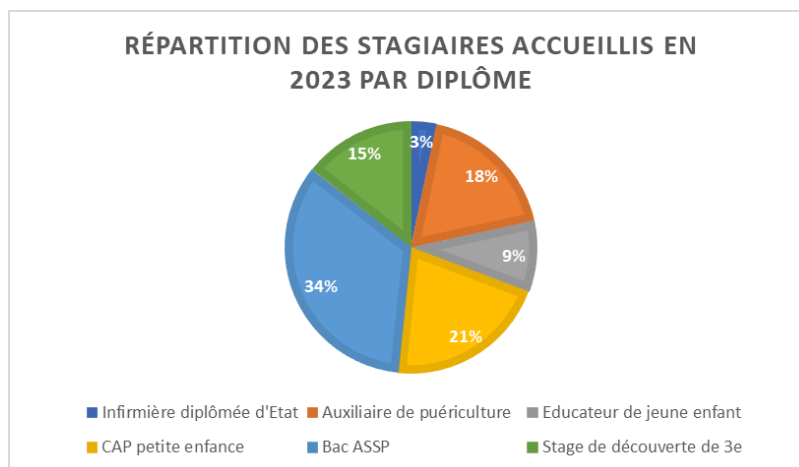
En parallèle des actions d'amélioration du recrutement et de l'attractivité, une stratégie de pré-recrutement a été mise en place en 2023 afin d'accueillir et de former davantage de jeunes aux métiers et aux compétences attendues et de susciter des vocations.

Accueil de stagiaires : La direction des crèches a densifié et structuré son offre de stages (3ème, bac pro, école d'auxiliaire et EJE, organismes de réinsertion...) pour proposer davantage de places depuis la rentrée 2023. La prise en charge des stagiaires a été améliorée de la manière suivante :

- Les crèches à proximité du domicile du stagiaire sont favorisées afin que le stage puisse se dérouler dans les meilleures conditions possibles.
- Un suivi nominatif des élèves est réalisé pour connaître en amont le type de diplôme préparé ainsi que la date de son obtention.
- Des évènements de pré-recrutement sont organisés en amont de l'obtention du diplôme pour présenter les différentes offres de postes disponibles sur tout le territoire, **et sécuriser un potentiel recrutement.**
- Une campagne de communication a été déployée à la rentrée 2023, en collaboration avec la Direction des Collèges du Département, auprès des

collégiens pour les accueillir en stage de 3^e dans les crèches départementales. Cette action a permis de réceptionner 39 demandes, en l'espace de deux mois et d'accueillir 22 collégiens, soit une réponse favorable à 56% des demandes. La réduction des postes vacants permettra d'augmenter à terme le nombre de places de stage.

En 2023, au total, 153 stagiaires ont été accueillis dans les crèches départementales. La politique de communication dynamique mise en place par la direction des crèches porte ses fruits, puisque 200 demandes de stage ont déjà été reçues au mois de janvier 2024.

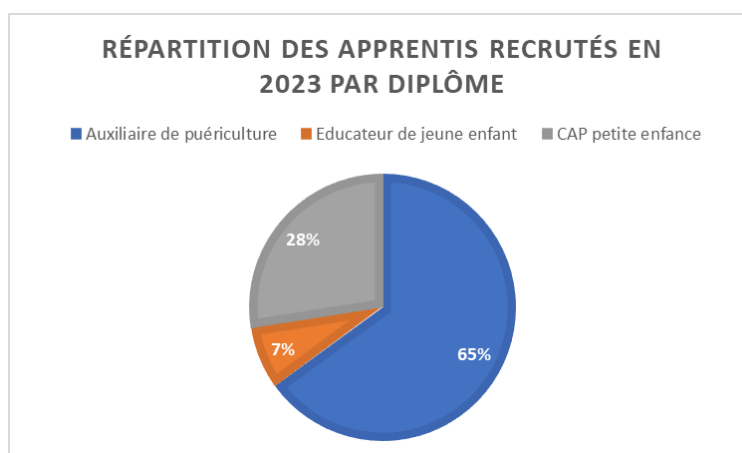


Accueil des apprentis : En parallèle, une action similaire a été menée à l'égard des apprentis.

- Mise en place d'un circuit court : Des commissions simplifiées ont été mises en place pour les apprentis bénéficiant d'une évaluation favorable de leur manière de servir et souhaitant intégrer le Département de manière pérenne. Ces commissions dites « administratives » permettent d'accélérer le process de recrutement en supprimant l'étape de l'entretien, les compétences étant déjà évaluées au cours de la période en crèche. Seuls les éléments administratifs y sont vérifiés ainsi que la définition de l'affectation.

- Les critères d'évaluation ainsi que les compétences attendues leurs sont présentées au début de leur parcours afin qu'ils puissent s'investir au mieux le temps de leur apprentissage.

- 13 apprentis ayant été diplômés durant l'été ont ainsi été embauchés en septembre, ainsi que 4 agents sur le début d'année 2024, soit 100% des profils recommandés par les responsables de crèches. 10 jeunes en apprentissage pourraient bénéficier du même dispositif en Juin 2024.



Partenariats avec les écoles de formation : Un travail sur le moyen terme avec les écoles de formation a débuté en fin d'année 2023 pour optimiser les relations et pérenniser les recrutements via des relations partenariales resserrées avec les équipes pédagogiques. Il s'agit notamment de réaliser des interventions dans les différentes écoles pour promouvoir l'attractivité du département et les débouchés dans les crèches départementales auprès des élèves.

A titre d'exemple, des actions ont été menées avec :

- **Le Lycée Darius Milhaud du Kremlin-Bicêtre** avec un potentiel de 14 AP et de 24 CAP diplômés en J=juillet 2024 et de 17 AP diplômés en mars 2025.
- **Le GRETA de Saint Maur-des-Fossés** avec un potentiel de 16 AP diplômés en mars 2024.
- **Le Lycée Gutenberg de Créteil** avec un potentiel de 15 AP diplômés en décembre 2024.
- **L'école de la seconde chance 94** qui propose aux jeunes en insertion professionnelle des stages de découverte, notamment des métiers de la Petite Enfance, afin qu'ils puissent ensuite s'inscrire dans les écoles pour passer un CAP ou un BAC professionnel.
- Et aussi avec le **Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi** qui prépare sur deux ans 40 stagiaires au CAP Petite enfance d'ici juin 2025.

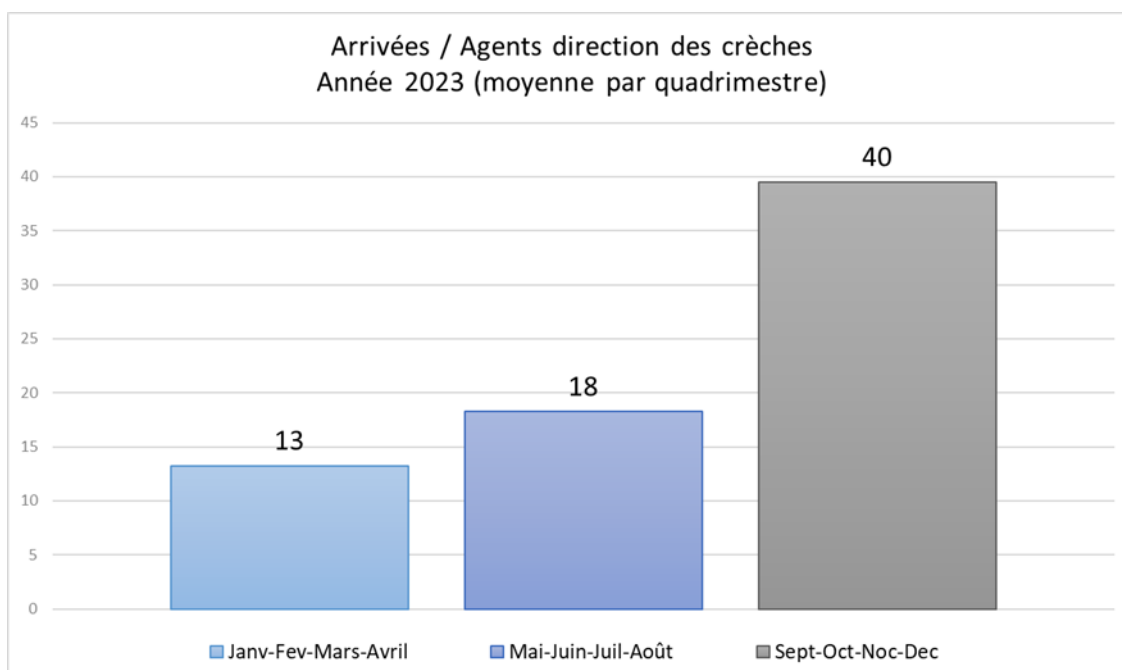
La mise en place d'opérations ciblées avec France Travail

Le département met en place un partenariat de proximité avec le Service Public de l'Emploi, afin de diversifier son mode de recrutement.

Le 5 octobre 2023, une session a permis de pré-qualifier 30 candidats avec les équipes du Service Public de l'Emploi, et de les positionner en priorité dans les commissions de recrutement organisées par la direction des crèches. 16 candidats ont été recrutés. En décembre 2023, la direction a inauguré avec succès un nouveau format permettant de recruter le jour même les candidats identifiés, en organisant les jury *in situ*. Ce format très apprécié des candidats permet de sécuriser directement la candidature et le lieu d'affectation. Sur décembre, ce dispositif a permis de recruter 17 candidats sur 2 ½ journées (plus 2 recrutements en cours de finalisation) notamment sur des territoires en tension.

Des premiers effets visibles sur le recrutement sur 2023

Ce plan d'actions doit permettre à terme de recruter pour revenir vers une situation d'avant COVID, malgré la pénurie de personnel qualifié. Les actions susmentionnées permettent déjà de déceler une amélioration significative de la situation en termes de flux entrant d'agents depuis peu, même si bien entendu ces actions doivent être consolidées sur le long terme.



Une évolution positive sur les postes vacants depuis juillet est perceptible

Fin juillet 2023				15/01/2024			
FONCTION (liste)	POSTES VACANTS (à date)	POSTES BIENTOT VACANTS (à partir de demain)	TOTAL POSTES VACANTS (connus à date)	FONCTION (liste)	POSTES VACANTS (à date)	POSTES BIENTOT VACANTS (à partir de demain)	TOTAL POSTES VACANTS (connus à date)
Agent d'entretien	1	0	1	Agent polyvalent	5	2	7
Agent polyvalent	10	3	13	AP	165	10	175
AP	195	73	268	AP volant	5	0	5
AP volant	4	4	8	Cuisinier	3	2	5
Cuisinier	3	2	5	Directrice	4	0	4
Directrice	1	3	4	Directrice adjointe	15	1	16
Directrice adjointe	15	4	19	EJE	9	0	9
EJE	6	10	16	Expert	0	1	1
Poly volant	5	0	5	Poly volant	2	0	2
PSY	2	0	2	PSY	4	0	4
Total général	242	99	341	(vide)	1	0	1
				Total général	213	16	229

Source : DC SECE

UNE OPTIMISATION DES ORGANISATIONS A PERMIS À LA DIRECTION DES CRÈCHES DE RÉTABLIR LE RATIO ENFANTS / AGENT DEPUIS LA RENTRÉE DE SEPTEMBRE

Comme les autres EAJE, les crèches départementales sont impactées par les difficultés de recrutement depuis de nombreuses années, avec pour conséquence une augmentation des postes vacants, notamment expliquée par un effet Post COVID.

En septembre 2019, le nombre de postes vacants de la direction des crèches était déjà conséquent, avec 152 postes vacants et 50 besoins de « remplacement et renfort prioritaire » (c'est à-dire de besoins de CDD de remplacement). Ces chiffres étaient similaires en septembre 2020. Le nombre de postes vacants a augmenté de 50% en 4 ans pour atteindre au 15 janvier 2024 213 postes vacants et 94 besoins de remplacement et renfort prioritaire.

En dépit de cette augmentation, et grâce à l'engagement des professionnels départementaux, le Département a cependant limité à 16%, par rapport à 2020, la baisse du nombre d'enfants accueillis fin septembre (2.782 enfants accueillis en septembre 2023 vs. 3.294 en Septembre 2020) - tout en respectant le taux réglementaire d'encadrement (1 agent pour 5 enfants non marcheurs / 1 agent pour 8 enfants marcheurs).

Le Département a également rétabli le ratio enfants / agent depuis la rentrée de septembre. Avec moins d'agents, nous accueillons plus d'enfants que l'année précédente, dans le strict respect des ratios réglementaires : le travail réalisé par la direction des crèches avec les équipes opérationnelles permet d'infléchir la tendance baissière. En effet, depuis le 25 Octobre 2023, la direction des crèches a accueilli plus d'enfants qu'en 2022, malgré une augmentation des postes vacants sur la même période. **Le nombre d'enfants inscrits à fin décembre est de 3305 enfants (vs. 3256 en 2022).**

2022	2023	+/- Enfants 2023 vs 2022
jeudi 1 septembre 2022	vendredi 1 septembre 2023	
1 987	1 814	- 173
dimanche 18 septembre 2022	lundi 18 septembre 2023	
2 516	2 454	- 62
dimanche 25 septembre 2022	lundi 25 septembre 2023	
2 702	2 677	- 25
vendredi 30 septembre 2022	samedi 30 septembre 2023	
2 830	2 802	- 28

2022	2023	+/- Enfants 2023 vs 2022
samedi 1 octobre 2022	dimanche 1 octobre 2023	
2 825	2 782	- 43
samedi 15 octobre 2022	dimanche 15 octobre 2023	
3 001	2 969	- 32
mardi 25 octobre 2022	mercredi 25 octobre 2023	
3 063	3 131	68
lundi 31 octobre 2022	mardi 31 octobre 2023	
3 073	3 146	73

2022	2023	+/- Enfants 2023 vs 2022
mardi 1 novembre 2022	mercredi 1 novembre 2023	
3 070	3 145	75
mardi 15 novembre 2022	mercredi 15 novembre 2023	
3 168	3 249	81
vendredi 25 novembre 2022	samedi 25 novembre 2023	
3 215	3 279	64
mercredi 30 novembre 2022	jeudi 30 novembre 2023	
3 239	3 300	61

2022	2023	+/- Enfants 2023 vs 2022
jeudi 1 décembre 2022	vendredi 1 décembre 2023	
3 242	3 303	61
jeudi 15 décembre 2022	vendredi 15 décembre 2023	
3 264	3 316	52
dimanche 25 décembre 2022	lundi 25 décembre 2023	
3 258	3 308	50
vendredi 30 décembre 2022	samedi 30 décembre 2023	
3 256	3 305	49

2023	2024	+/- Enfants 2024 vs 2023
dimanche 1 janvier 2023	lundi 1 janvier 2024	
3 253	3 304	51
dimanche 15 janvier 2023	lundi 15 janvier 2024	
3 278	3 327	49
mercredi 25 janvier 2023	jeudi 25 janvier 2024	

Le plan d'actions mis en place pour obtenir ce résultat a été le suivant :

- La réduction du nombre annuel de commissions d'attribution de places en crèche, avec un accompagnement des communes partenaires.
- La possibilité d'intégrer de nouvelles demandes au fil de l'eau, en dehors des commissions d'attribution de places en crèche.
- Une meilleure préparation des commissions d'attribution de places en crèche avec un nouvel outil pour mieux identifier les demandes en fonction des besoins remontés par les familles (nombre de jours et d'heures).
- Un suivi du prévisionnel d'activité au plus près du terrain avec les responsables de territoire, via des réunions mensuelles d'activité.
- L'amélioration de l'offre permettant de proposer des contrats plus diversifiés, à la demi-heure pour mieux répondre aux besoins des familles.
- L'élaboration d'une trame permettant de sécuriser le nombre d'heures en fonction des contrats à la demi-heure.
- L'instauration de la fermeture estivale à hauteur de 3 semaines en 2024 (avec une bonne acceptation des agents et des familles) pour réduire les tensions et les ruptures de service au regard :
 - Du sous-effectif croissant depuis 2018.
 - De l'augmentation des jours d'absence due à la mise en place des 1.607 heures.
- L'optimisation des créneaux à faible occupation (début et fin de journée) afin d'utiliser au mieux les ressources existantes, en contrepartie d'un schéma organisationnel territorial pour continuer de proposer des créneaux aux familles lorsque nécessaire.
- Des modalités de cadrage des familles à destination des directrices en cas de dysfonctionnements avérés venant perturber l'organisation de la crèche.
- La mise en place d'un plan de recrutement comme exposé ci-dessus.
- La structuration d'opérations visant à favoriser les apprentissages, les stages et les partenariats avec les écoles de formation depuis le 4^{ème} trimestre 2023.

Ce plan va être complété en 2024 par les actions suivantes :

- La création d'un service territorial pour uniformiser et dynamiser le pilotage des 8 territoires et des 81 crèches.
- La transformation d'un poste de catégorie A en chef de service territorial.
- La transformation d'un poste de catégorie B en poste de chargé d'activité pour répondre toujours plus favorablement aux demandes des familles en fonction de nos places disponibles.
- Un plan de formation à destination des directrices pour parfaire leur expertise sur le management des EAJE et la compréhension du modèle de la PSU.
- L'optimisation et l'automatisation des recherches de subvention pour mettre en valeur les projets réalisés et sécuriser nos financements, au niveau du Service Administratif et Financier.
- L'intégration d'un nouveau module informatique qui devrait permettre en 2024 d'affiner l'allocation des ressources humaines par type de crèche.
- La réorganisation de l'équipe de gestion des effectifs pour fluidifier les processus.

UNE CONSTANTE RECHERCHE D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES PRESTATIONS DE LA DIRECTION DES CRÈCHES

Accompagnée par la direction de la PMI-PS, sous le contrôle de laquelle elle se trouve (comme l'ensemble des gestionnaires d'Établissement d'Accueil du Jeune Enfant - EAJE), la direction des crèches du Conseil Départemental porte une attention particulière à la qualité de l'offre développée par ses établissements, dans le respect de la réglementation en vigueur (taux d'encadrement, qualification des professionnels, normes bâtementaires etc.).

Qualitativement, la direction des crèches possède un service « actions éducatives » dynamique qui propose des projets innovants afin d'améliorer les services aux familles et de développer des modalités d'accueil respectueuses du développement des jeunes enfants. Il s'agit par exemple de la rédaction de documents repères (référentiel ludique, référentiel familiarisation etc.), de la création de semaines thématiques à destination des familles sur les thématiques portées prioritairement par l'exécutif départemental. Citons notamment la « Semaine du langage » en 2022 et la « Semaine des 5 sens » en 2023.

Par ailleurs, le service des actions éducatives s'engage résolument dans une démarche continue visant à améliorer la qualité et à développer les compétences des professionnels. Pour ce faire, il met en œuvre un ensemble de mesures ambitieuses, offrant des formations diversifiées et adaptées à leurs besoins spécifiques. Ces initiatives incluent des visioconférences mensuelles animées par des experts tels que des psychologues, des psychomotriciens, des éducateurs de jeunes enfants ; une thématique différente est proposée chaque mois (sommeil de l'enfant, alimentation, jeu libre...). Chaque année, un séminaire des crèches est organisé. En 2023, l'ensemble des professionnels des crèches départementales a été formé à l'accueil inclusif. Parallèlement à ces temps de formation, tout au long de l'année, les référents des actions éducatives organisent des temps d'échanges de pratiques pour les responsables et adjoints des crèches, mais également à destination des agents auprès d'enfants.

A cet accompagnement professionnel des équipes viennent s'ajouter les dispositifs de formation ouverts à tous les agents à travers l'offre du CPPA, de formation en interne (HACCP, ergonomie, « manager un EAJE » etc.) et du CNFPT.

Le CPPA est l'école de formation continue du Département, à destination des agents des métiers des solidarités et des crèches départementales. A partir de 2024, le CPPA s'ouvre aux partenaires externes, et étoffe son catalogue de formation ; ainsi, dès le 1^{er} semestre 2024, le catalogue inclura 60% de nouvelles formations, pour un potentiel de plus de 10 000 personnes formées par année. Cette offre de formation appliquée, est centrée sur les pratiques professionnelles, et vient compléter l'offre du CNFPT. Le CPPA changera de nom en 2024, pour améliorer l'impact et la lisibilité de son offre à destination des publics externes.

L'angle petite enfance reste fort, et de nombreuses formations répondent directement à des besoins exprimés par les crèches et les agents des crèches. Ces formations sont les suivantes (certaines étant nouvelles en 2024) :

1. Droit de la famille et autorité parentale
2. Entre deux langues : développement du langage
3. Les effets des écrans
4. Détecter et prévenir l'enfance en danger
5. Aménagement de l'espace lors d'un accueil collectif
6. Développement du langage des 1000 premiers jours
7. Développement de l'enfant à la lueur des neuro-sciences
8. Syndrome du bébé secoué
9. Approche interculturelle et ethnoculturelle

Ces dispositifs sont largement soutenus par la direction des crèches qui observe une augmentation significative des demandes de formation, passant de 613 demandes en 2021 à 890 en 2023. Le dispositif de maintien de rémunération permet en outre chaque année à 20 agents de se former pour obtenir le diplôme d'auxiliaire de puériculture et à 5 agents de se former pour obtenir le diplôme d'Educateur de Jeunes Enfants.

Ces actions, qui s'inscrivent pleinement dans une perspective d'amélioration de la qualité d'accueil, contribuent également à renforcer l'attrait des crèches départementales et à fidéliser les agents, faisant de ces dispositifs exceptionnels un véritable levier de développement et d'épanouissement professionnel.

Afin de veiller au maintien d'un nombre suffisant de solutions d'accueil des jeunes enfants au profit des Val-de-marnais, et en dépit d'un contexte très compétitif entre le secteur privé et public, il est important de noter que le Conseil Départemental s'engage pour optimiser le service proposé **sans jamais opposer les secteurs public et privé** (auquel appartiennent les assistantes maternelles, agréées par la DPMP-PS mais liées par un contrat de travail avec les familles employeuses).

Cette recherche d'amélioration inclut bien entendu la nécessité de réaliser des enquêtes de satisfaction auprès de nos différents partenaires et utilisateurs de nos prestations. Une première enquête sur la gestion des demandes de places en crèche via le système Maelis a eu lieu en fin d'année 2023 auprès de nos équipes.

La direction des crèches a comme projet d'élaborer une enquête de satisfaction à l'attention des parents afin d'identifier les points forts de son offre et les axes d'amélioration possibles.

En parallèle, des temps d'échange sur les modalités de partenariats et les attendus ont déjà eu lieu avec certaines municipalités. Cette démarche contribue fortement à maintenir un dialogue de qualité avec les élus départementaux et a permis d'échanger notamment sur les critères prioritaires d'attribution des places en crèches portés par l'exécutif du conseil départemental (cf. infra).

LA POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT CAPACITAIRE AFIN DE TOUJOURS MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DES FAMILLES

Le développement de l'accueil de la petite enfance fait partie intégrante du projet institutionnel développé par le nouvel exécutif, qui a souhaité maintenir la dynamique de développement du réseau des crèches.

S'agissant des installations, les établissements bénéficient d'équipements, de locaux et jardins très appréciés par les familles, entretenus par les directions partenaires de la DC (Direction des Bâtiments, DEVP). Chaque année, le Conseil Départemental consacre une enveloppe budgétaire conséquente pour maintenir la qualité de son réseau de 81 crèches et construire de nouveaux établissements. A ce titre, le budget travaux / Maintenance prévue pour 2024 est le suivant :

Maintenance bâtementaire des 81 établissements : 900 K€

Investissement, PGR et études : 13,5 M€.

Cet effort de gestion participe grandement à la qualité de la prestation fournie par la direction des crèches et le conseil départemental.

Outre la rénovation et la maintenance des crèches, le Conseil Départemental investit massivement dans la construction de nouvelles crèches, malgré le contexte contraint décrit ci-dessus.

3 crèches ont été ouvertes récemment :

- La crèche de 60 places *Anne Sylvestre* à Chevilly Larue (2021).
- La crèche de 90 places *des Larris* à Fontenay-sous-Bois (2023)
- La crèche de 60 places *Caroline Aigle* de Limeil-Boissy, qui a ouvert ses portes le 5 février 2024.



Crèche Les Larris (Fontenay-sous-Bois)



Crèche Caroline Aigle (Limeil-Brevannes)

2 crèches supplémentaires sont en cours de réalisation :

- La crèche de 60 places qui verra le jour en 2025/2026 à Sucy-Ormesson.
- La crèche de Joinville-le-Pont, en cours de reconstruction.

D'autres projets de création / extension sont à différents niveaux de conception.

Avec son réseau de 81 crèches, le Département du Val-de-Marne est un acteur majeur du secteur. Il offre à ses concitoyens une prestation de qualité qui place, avant tout, l'éveil et le bon développement de l'enfant au cœur de son projet éducatif.

Le Département du Val-de-Marne mène ainsi une politique volontariste et ambitieuse en matière de petite enfance. Dans un secteur en crise, en proie à un sous-effectif structurel, et malgré les défauts de gestion découverts à son arrivée en 2021, l'exécutif départemental affirme sa volonté de soutenir les familles Val-de-Marnaises en développant son offre d'accueil des jeunes enfants et en mettant en place de nombreuses actions phares visant à constamment améliorer la qualité de ses établissements.

Forte d'une équipe de 1.900 agents, la direction des crèches mène depuis 2023 un plan d'action dynamique, inscrit dans les orientations de l'exécutif, en vue de répondre toujours davantage aux besoins des familles Val-de-Marnaises dans une démarche continue d'amélioration de la qualité d'accueil.

Les nombreuses actions pluriannuelles initiées en 2023, portant sur le recrutement, sur la formation et l'accompagnement des professionnels, mais aussi sur les aspects pédagogiques et éducatifs commencent déjà à porter leurs fruits.

L'important programme d'investissement concernant la maintenance du réseau existant et les travaux de construction de nouveaux établissements permettent aussi de sécuriser le fonctionnement des établissements et de proposer de nouvelles places. Ces actions phares traduisent la détermination du Département à pérenniser son action en faveur des familles Val-de-Marnaises.



Département du Val-de-Marne

Direction des crèches